

ISSN 2072-0297

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

49 2025
ЧАСТЬ II

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 49 (600) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

Жураев Хусниддин Олгинбоевич, 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 Култур-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 Эрнест Резерфорд (1871–1937), британский физик новозеландского происхождения.

Эрнест Резерфорд родился в Новой Зеландии в небольшом поселке Спринг-Грув в семье фермера и был четвертым ребенком в семье из двенадцати детей. Мальчик имел удивительную память, богатырское здоровье и силу. Он с отличием окончил начальную школу, получив 580 баллов из 600 возможных и премию в 50 фунтов стерлингов для продолжения учебы в колледже Нельсона. Стипендия позволила ему продолжить обучение в Кентерберри-колледже в Крайстчерче. В те времена это был маленький университет, в котором учились всего 150 студентов, а преподавали всего семь профессоров. Резерфорд увлекся наукой и с первого дня начал исследовательскую работу. Через несколько лет он получил степень бакалавра и магистра искусств.

В Кентерберри-колледже Эрнест Резерфорд изучал способности намагничивания железа. Он использовал метод высокочастотного разряда и даже придумал специальный детектор, который помогал «ловить» электромагнитные волны. Эти исследования так увлекли молодого ученого, что уже в 1895 году он перебрался в Великобританию и поступил на факультет физики в Кембридже.

Эрнест Резерфорд начал работать в Кавендишской лаборатории при университете. Он стал первым докторантом у Джозефа Джона Томсона, который в 1895 году занимал пост ее руководителя. Эрнест делил лабораторию с другими учеными: Джоном Таунсендом, Джоном МакЛеннаном и Полем Ланжевенном, с которым оставался дружен всю жизнь.

Ученый продолжал работу над детектором, который распознавал электромагнитные волны. Однако он не смог получить повторную стипендию, и поэтому ему пришлось остановить исследования и устроиться репетитором — позволить себе Кембридж он не мог.

В свободное время Эрнест Резерфорд помогал Томсону изучать рентгеновские лучи и их влияние на ионизацию газов. В отличие от коллег, Резерфорд был экспериментатором, а не теоретиком: он плохо знал математику и физику. Однако его отличал гибкий ум и творческое мышление.

В 1898 году Резерфорд проводил опыты с ураном. Физик обнаружил, что если поместить рядом фотопластинку, то в одном источнике радиоактивного излучения возникали сразу два вида частиц с противоположными зарядами.

Ученый обозначил их буквами альфа (положительный заряд) и бета (отрицательный заряд). Через год физик Поль Вийяр открыл частицы нейтрального заряда, которые получили название гамма-лучей. Они были намного короче, чем рентгеновские. Альфа-частица оказалась невероятно тяжелой. Она «весила» два элементарных электронных заряда, или четыре атомные единицы массы. Углубившись в исследования, Эрнест Резерфорд определил, что альфа-частица равна ядру атома гелия, а бета-частица — электрону.

Это открытие перевернуло физику. Однако всемирную известность Резерфорд получил гораздо позже. В 1898 году он перебрался в Канаду и стал профессором в Монреальском университете. В течение следующих пяти лет ученый работал над теорией радиоактивного распада: он подтвердил, что результатом атомного превращения становится совершенно новое вещество.

Резерфорд совместно с физиками Гейгером и Марсденом провели серию опытов с альфа-частицами. Ученые заметили, что частицы сильно отклонялись, проходя через кусочек фольги. Никто не мог даже подумать о таких результатах: принятая в то время модель атома Томсона отрицала большие углы отклонения. Новые результаты означали, что атом состоял из крайне маленького положительно заряженного ядра. При этом он был самым «тяжелым»: его масса оказалась намного больше, чем у электронов, вращающихся вокруг. Эти данные легли в основу планетарной модели атома, которую Резерфорд разработал в 1911 году.

Еще в 1908 году Эрнест Резерфорд получил Нобелевскую премию по химии за исследования в области распада элементов.

Работая в Кембридже, Резерфорд познакомился там со своей будущей женой Мэри Джорджиной Ньютон. Она была дочерью хозяйки пансиона, где проживал Эрнест. В 1901 году у них родилась дочь Эйлин Мэри. Также всю свою жизнь он поддерживал близкие отношения со своей матерью Мартой Резерфорд, которая была для своего сына первой учительницей. Их взаимопонимание было удивительным, а переписка постоянной, несмотря на то, что они почти всю жизнь прожили вдалеке друг от друга. Когда в 1931 году 60-летнего физика, серьезного ученого, нобелевского лауреата Эрнеста Резерфорда наградили титулом баронета и званием лорда, он первым делом отправил в Новую Зеландию телеграмму. В ней было всего несколько слов: «Итак — лорд Резерфорд. Заслуга более твоя, чем моя. Люблю. Эрнест».

Эрнест Резерфорд ушел из жизни в 1937 году в возрасте 66 лет. Его похоронили в Вестминстерском аббатстве рядом с Ньютоном, Фарадеем и Дарвином.

В честь Эрнеста Резерфорда названы:

- химический элемент номер 104 в периодической системе — резерфордий, впервые синтезированный в 1964 году и получивший данное название в 1997 году (до этого носил название курчатовий);
- астероид (1249) Резерфордия; открытый 3 ноября 1932 года немецким астрономом Карлом Райнмутом в Гейдельбергской обсерватории;
- кратер на обратной стороне Луны;
- жидкостный ракетный двигатель «Резерфорд» частной аэрокосмической компании Rocket Lab.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

**Автушенко Д. В., Шепелина Д. Ю.,
Шлямова Д. С.**

Региональные особенности маятниковой миграции: применение ГИС-технологий в Свердловской области77

Алиев Р. А., Атаманский Д. Р.

Теоретические основы финансовой безопасности государства84

Альжанов А. К.

Казахстанский медиарынок: почему инвесторам пора обратить внимание на медиаинфраструктуру Астаны.....87

Барышевский Д. А.

Спортивный менеджмент как один из основополагающих факторов успеха футбольной команды90

Бейсембаев С. Б.

Комплексное строительство автозаправочной станции с придорожным сервисом в Усть-Каменогорске: стратегическая значимость и экономическое обоснование92

Белосохова А. М.

Малый и средний бизнес в экономике России сегодня.....93

Братусёва К. Д.

Совершенствование кадровой политики в органах местного управления.....95

Ерофеев А. Е., Жидко Е. А.

Комплексный подход к управлению информационной безопасностью в современных компаниях.....98

Кагыкин Н. В., Жидко Е. А.

Управление социальными структурами в контексте системного подхода: методология, школа и современное значение..... 101

Кузнецов В. В.

Кадровая политика как фактор эффективности государственного управления в Российской Федерации 104

Мейрамбаева К. С.

Создание кластера по сборке и кастомизации мониторов с государственной поддержкой на базе Индустриальной зоны г. Астаны: стратегическая значимость и экономическое обоснование 106

Мелдебек Н.

Потенциал развития трубной промышленности Казахстана в условиях импортозависимости и промышленной трансформации 108

Назаренко Д. Э., Жидко Е. А.

Организация производственных процессов на военном аэродроме как фактор обеспечения боевой готовности авиационных подразделений..... 111

Неровный И. Е., Жидко Е. А.

Мотивация и вовлечённость сотрудников как ключевые факторы эффективности управления предприятием..... 115

Никулина С. С.

Цифровая трансформация системы государственных закупок: современные тренды и перспективы развития..... 118

Образцова Я. С.

Факторы, определяющие прибыль, и их влияние на работу современной фирмы 119

Панферова Л. В.

Практические рекомендации по увеличению взаимодействия между государственными органами и частными медицинскими учреждениями 122

Петрова Е. В.

Правовой механизм обеспечения экономической безопасности организации ... 124

Рогозина А. В.

Влияние человеческого фактора в эпоху цифровизации: как системные ошибки сохраняют неточности инвентаризации 126

Румянцовская К. А.

Оценка эффективности инвестиционных проектов в строительстве: методологические подходы и практические примеры 127

Сергеева А. С. Совершенствование механизмов финансового планирования в системе стратегического управления предприятием ... 129	Скворцова И. В. Анализ санкционирующих механизмов в законодательстве и оценка их эффективности 139
Сергеева А. С. Финансовая политика как инструмент реализации стратегии устойчивого развития компании 134	Соловьева К. М. Перспективы развития инновационной деятельности в России 143
	Соловьева К. М. Проблемы моделирования бизнес-процессов инновационной деятельности 147

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Региональные особенности маятниковой миграции: применение ГИС-технологий в Свердловской области

Автушенко Дарья Васильевна, студент;

Шепелина Диана Юрьевна, студент;

Шлямова Дарья Сергеевна, студент

Научный руководитель: Веретенникова Анна Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург)

Маятниковая миграция, характеризующаяся регулярными перемещениями работников между местом проживания и местом работы, играет важную роль в экономическом развитии региона. Определение трудовых миграционных потоков представляется важным этапом формирования социально-экономических стратегий развития городских округов и региона в целом. Вместе с тем, данные, представленные в российской государственной статистике в разрезе муниципалитетов, зачастую являются довольно ограниченными и не позволяют сделать детальный анализ перемещений населения. Целью данного исследования является выявление особенностей маятниковой миграции в Свердловской области на основе применения данных региональной геоинформационной системы. В качестве методов исследования применялся сравнительный и статистический анализ данных, а также графический метод анализа. В работе проанализированы миграционные потоки в рамках Екатеринбургской агломерации, а также ближайших городских округов к Екатеринбургу, в том числе в г.Асбест, г.Каменск-Уральский, г.Нижние Серги, г.Верх-Нейвинский, г.Кировград. Были рассмотрены данные за 2022–2024 гг. В результате исследования выявлены основные направления и интенсивность маятниковых миграционных потоков на рассматриваемых территориях, определены ключевые направления трудовой маятниковой миграции и возможные причины. Полученные результаты могут быть использованы для оптимизации расписания общественного транспорта, планирования инфраструктурных проектов и разработки мероприятий, направленных на эффективное использование трудовых ресурсов.

Ключевые слова: маятниковая трудовая миграция, екатеринбургская агломерация, социально-экономическое развитие, интенсивность миграции, корреляционный анализ, статистический анализ, сезонная миграция, географическая доступность, гипотезы исследования и проверка.

1. Введение

Маятниковая трудовая миграция представляет собой одну из ключевых форм пространственной подвижности населения, при которой работники ежедневно или регулярно перемещаются между местом проживания и работы, расположенными в разных населенных пунктах. Эта форма мобильности имеет особое значение для развития городских агломераций, поскольку способствует распределению рабочей силы, улучшает экономическое взаимодействие между территориями и влияет на демографическую динамику как центральных, так и периферийных муниципалитетов [1]. В условиях растущего урбанизационного давления и усиления функциональной интеграции городов с ближайшими пригородами маятниковая миграция становится важным объектом научного анализа и политического регулирования.

Целью данного исследования является выявление особенностей маятниковой трудовой миграции в Свердловской области на основе применения данных региональной геоинформационной системы. Для достижения данной цели были выявлены основные направления и интенсивность маятниковых миграционных потоков в Екатеринбургской агломерации и ближайших городов к Екатеринбургу, определены ключевые направления трудовой маятниковой миграции и ее возможные причины.

2. Развитие маятниковой трудовой миграции: теоретические аспекты

Теоретическая база, связанная с исследованием маятниковой миграции, активно развивается в последние годы, особенно в контексте социально-экономических изменений, происходящих в российских регионах. А. А. Соколова отме-

чает, что эта форма миграции отличается высокой степенью регулярности и временной ограниченности, что делает её уникальной по сравнению с сезонной или постоянной миграцией [4]. Она предполагает наличие устойчивых транспортных связей, развитой инфраструктуры и определённого уровня разницы в заработной плате между городом работы и городом проживания. При этом маятниковая миграция не приводит к смене места жительства, что позволяет сохранять социальные связи и снижает психологический стресс у мигрантов.

С точки зрения географической доступности, одним из основных факторов, влияющих на выбор маршрута маятниковой миграции, является расстояние между местом проживания и работы. Исследования показывают, что чем ближе населённый пункт к крупному городу, тем выше вероятность того, что его жители будут ездить на работу в этот город [5]. Это связано с тем, что близость обеспечивает удобство логистики, снижает затраты времени и позволяет легче совмещать семейную жизнь с профессиональной деятельностью. Такая зависимость была подтверждена эмпирически при анализе миграционных потоков в Екатеринбургской агломерации, где города, расположенные в радиусе 30 км от областного центра, демонстрируют наибольшую численность маятниковых мигрантов [1].

Вместе с тем, расстояние само по себе является единственным решающим фактором. Важное значение имеет и время в пути, которое может существенно варьироваться даже при одинаковом удалении от центра. Например, два города могут находиться на одинаковом расстоянии от столицы региона, но различаться по времени в пути из-за качества дорожного покрытия, наличия общественного транспорта и плотности движения. А. Ю. Ускова и её коллеги подчёркивают, что именно временной параметр становится всё более значимым в условиях роста автомобильного парка и увеличения пробочных ситуаций [7]. Чем меньше времени требуется на дорогу, тем выше вероятность того, что человек выберет такой вариант трудоустройства.

Ещё одним важным аспектом, оказывающим влияние на принятие решения о маятниковой миграции, является уровень заработной платы. Согласно исследованиям О. Н. Калачиковой и А. А. Соколовой, разница в оплате труда между центральным городом и пригородом выступает мощным стимулом для ежедневных поездок [4]. Жители менее развитых муниципалитетов часто предпочитают работать в более крупных городах, где зарплаты значительно выше, несмотря на дополнительные временные и финансовые затраты. Однако стоит отметить, что в некоторых случаях эта разница компенсируется лучшим качеством жизни, меньшей загруженностью инфраструктуры и низкой стоимостью жилья в периферийных зонах, что делает маятниковую миграцию экономически оправданной [6].

Особое внимание в современных исследованиях уделяется роли информационных технологий и цифровой среды в формировании новых моделей маятниковой миграции. В частности, использование данных социальных сетей и мобильных приложений позволяет более точно отслеживать движение людей в пространстве, выявлять наиболее популярные маршруты и прогнозировать изменения в миграционных потоках [7]. Такой подход открывает возможности для создания более эффективных систем транспортного обслуживания и управления трудовыми ресурсами на уровне муниципалитетов и регионов.

Вместе с тем, маятниковая миграция не лишена и негативных последствий. Н. М. Логачева и А. Ю. Ускова указывают на то, что массовое ежедневное перемещение населения может привести к перегрузке транспортной системы, усилению экологической нагрузки и снижению качества жизни в пригородах [5]. Кроме того, данное явление может создавать эффект «опустошения» малых городов, где остаются только дети, пожилые люди и лица, неспособные или не желающие ездить на работу в другой город, что угрожает долгосрочной устойчивости таких поселений и требует комплексного подхода к регулированию миграционных процессов [9].

Существуют и методологические сложности в изучении маятниковой миграции. Как отмечают А. А. Соколова и О. Н. Калачикова, отсутствие единого подхода к определению понятия и методологии сбора данных ограничивает возможность сравнительного анализа между регионами и странами [4]. Разные исследователи используют различные критерии для классификации маятниковых мигрантов — например, частоту поездок, расстояние перемещения, продолжительность рабочей недели в другом городе и т. д. Это делает актуальной задачу унификации терминологии и методов измерения, что позволит создать более точные модели и рекомендации для государственной политики [6].

Также важно учитывать влияние внешних факторов, таких как экономические кризисы, пандемии, изменения законодательства и транспортная политика. Например, Н. В. Пантин показывает, что в условиях глобального конфликта и ухудшения внешнеэкономической ситуации маятниковая миграция может изменить свои направления и интенсивность, особенно в приграничных регионах [8]. Это ещё раз подчеркивает необходимость гибкого реагирования со стороны органов власти и бизнеса на меняющуюся миграционную обстановку.

На основании проведённого литературного обзора и анализа современных исследований маятниковой трудовой миграции в российских регионах были сформулированы следующие три ключевые гипотезы, отражающие основные факторы, влияющие на выбор места работы и пространственной мобильности населения:

Гипотеза 1: Маятниковая трудовая миграция из городов, входящих в Екатеринбургскую агломерацию (кроме Екатеринбурга), в направлении Екатеринбурга имеет тенденцию к увеличению.

Данное предположение основано на наблюдениях за динамикой развития городских агломераций, где центральные города выступают ядрами экономической активности, привлекающими рабочую силу из пригородов. Исследо-

вания А. А. Соколовой и О. Н. Калачиковой показывают, что жители близлежащих населённых пунктов всё чаще выбирают работу в крупных городах, сохраняя при этом место проживания в родных муниципалитетах [4]. Это связано как с более высоким уровнем зарплат, так и с развитием транспортной инфраструктуры и улучшением логистики. Вместе с тем, ряд авторов указывает на возможное снижение миграционной активности в отдельных территориях.

Гипотеза 2: Интенсивность маятниковой миграции в Екатеринбург зависит от уровня заработной платы в городе проживания.

Согласно исследованиям Н. М. Логачевой, А. Ю. Усковой и других учёных разница в уровне оплаты труда между центром и периферией является важным стимулом для ежедневных поездок на работу [5]. Жители муниципальных образований с низкой заработной платой охотнее готовы к ежедневной коммутации в крупный город, несмотря на временные и финансовые затраты. При этом отмечаются случаи, когда даже значительная разница в доходах не компенсирует недостатков длительной дороги или неудобства транспортного сообщения. Таким образом, гипотеза предполагает наличие положительной связи между разницей в заработной плате и численностью маятниковых мигрантов, однако её универсальность требует дополнительной проверки.

Гипотеза 3: Маятниковая миграция напрямую зависит от удалённости города проживания от Екатеринбурга — как по расстоянию, так и по времени в пути.

Исследования Р. А. Бабкина и А. А. Соколовой демонстрируют, что физическая доступность к месту работы играет решающую роль в принятии решения о ежедневной миграции [1, 2]. Чем ближе населённый пункт к центральному городу, тем выше вероятность того, что его жители будут работать там. Также подчёркивается значение временного фактора — даже при одинаковом расстоянии различия в транспортной доступности могут существенно влиять на миграционные потоки [7]. Эта гипотеза рассматривается как наиболее устойчивая и предсказуемая, поскольку она отражает объективные ограничения, связанные с логистикой перемещения населения.

Эти три гипотезы легли в основу дальнейшего исследования и были протестированы с использованием данных о численности рабочих, расстояниях, времени в пути и уровне заработной платы в 16 городских округах Свердловской области.

Методология исследования

Исследование маятниковой трудовой миграции в Свердловской области проводилось с применением комплексного подхода, объединяющего как качественные, так и количественные методы анализа. Основу методологии составил анализ геопространственных данных, позволяющий выявить структуру и динамику миграционных потоков в зависимости от территориального расположения населённых пунктов относительно Екатеринбурга.

В качестве основной информационной базы использовались данные региональной геоинформационной системы Свердловской области и 2ГИС, которые позволили получить точные параметры расстояний и времени в пути между городами, а также оценить транспортную доступность различных направлений маятниковой миграции. Дополнительно для верификации и углублённого анализа привлекались данные Росстата, содержащие официальную информацию о численности населения, миграционных перемещениях и социально-экономических показателях, таких как средняя заработная плата по муниципальным образованиям.

Анализ проводился для 13 городских округов, расположенных не далее 100 км от Екатеринбурга. Рассчитывались такие параметры, как:

- Число работающих (в 2022 и 2023 годах),
- Доля работающих,
- Расстояние до Екатеринбурга (км),
- Время в пути (минуты),
- Среднемесячная заработная плата.

Процедура исследования была реализована в несколько этапов. На первом этапе были определены ключевые направления анализа миграционных потоков: изучение динамики ежедневных перемещений работников в Екатеринбург и выявление факторов, влияющих на выбор места работы. Было выделено 13 городских округов, находящихся на расстоянии до 100 км от областного центра. В статье проанализированы миграционные потоки в рамках Екатеринбургской агломерации, включающей 13 муниципальных образований, в том числе Екатеринбург, Верхняя Пышма, Среднеуральск, Ревда, Заречный, Дегтярск, Первоуральск, городские округа Верхнее Дуброво, Полевской, Арамилский, Белоярский, Березовский и Сысертский. Кроме того, анализ был проведен на примере ближайших округов к Екатеринбургу в Свердловской области, не входящих в Екатеринбургскую агломерацию, таких как Асбест, Каменск-Уральский, Нижние Серги, Верх-Нейвинский, Кировоград. Были рассмотрены данные за 2022–2024 гг.

На втором этапе, с помощью геоинформационной системы 2ГИС, был проведён расчёт расстояний и времени в пути из каждого из выбранных городов до Екатеринбурга. Одновременно изучалась динамика численности работающих в разрезе 2022–2024 годов, что позволило оценить изменения в интенсивности маятниковой миграции. Также учитывались различия в уровне заработной платы между Екатеринбургом и пригородами.

На третьем этапе полученные результаты были систематизированы в форме графиков и таблиц, что дало возможность визуализировать пространственные закономерности и временные тенденции миграционных потоков. На основе корреляционного анализа были установлены взаимосвязи между уровнем зарплат, удалённостью населённых пунктов и численностью рабочих мест. Полученные данные легли в основу формулирования практических рекомендаций по регулированию маятниковой миграции и развитию транспортно-экономической инфраструктуры Екатеринбургской агломерации.

Результаты исследования и их обсуждение

Для каждой из трёх гипотез были построены графики и проведен корреляционный анализ. На рисунке 1 отражена динамика числа работников, ежедневно приезжающих из разных городов в Екатеринбург. Наблюдается рост численности в таких городах, как Сысерть (+22 %), Березовский (+8.9 %), Арамилль (+25 %), Белоярский (+12.9 %) и Верхнее Дуброво (+4.1 %). Это частично подтверждает гипотезу 1 о том, что маятниковая миграция из городов, входящих в Екатеринбургскую агломерацию, действительно растет. В городах Полевской (-32.8 %), Дегтярск (-31.1 %), Ревда (-21.3 %), и Первоуральск (-7.8 %) наблюдается снижение интереса к работе в Екатеринбурге.

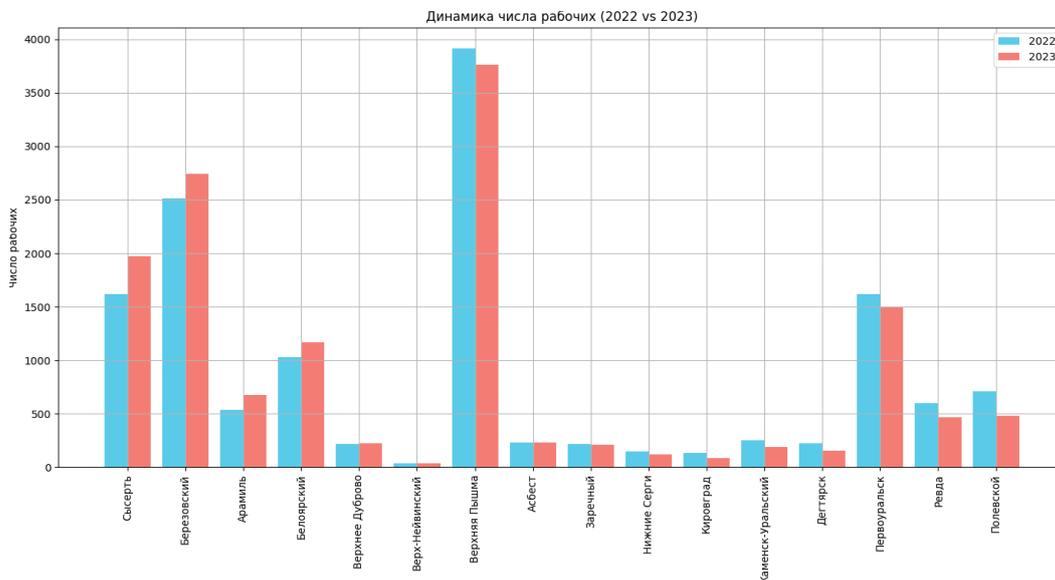


Рис. 1. Динамика числа рабочих в разрезе городов (2022, 2023)

Таким образом, гипотеза 1 подтверждается частично.

В части проверки гипотезы 1 были получены результаты, отраженные на рисунке 2.



Рис. 2. Корреляция между расстоянием и числом рабочих (2023 г.)

График показывает, что повышение зарплаты в городе не всегда приводит к увеличению числа рабочих. Например, Верхняя Пышма имеет самую высокую зарплату (98 872 руб.), но число рабочих там снизилось на 153 человека. В то же время Сысерть с низкой зарплатой (58 300 руб.) показала наибольший рост (+357). Это свидетельствует о том, что заработная плата не является единственным решающим фактором.

Представим полученные значения на рисунке 3.

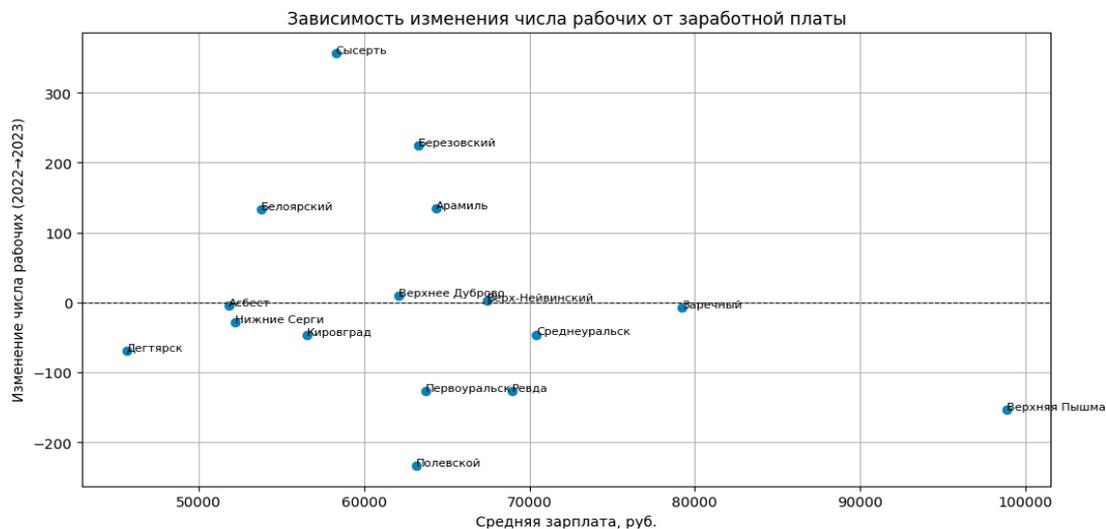


Рис. 3. Зарплата в сравнении с изменением числа рабочих (2022–2023 гг.)

Таким образом, гипотеза № 2 подтверждается лишь частично. Хотя наблюдается положительная связь между зарплатой и количеством рабочих, другие факторы (например, инфраструктура, доступность жилья, качество жизни) тоже играют важную роль.

На графике наблюдается между рассматриваемыми показателями обратная зависимость: чем больше расстояние от Екатеринбурга, тем меньше число рабочих, приезжающих на работу. Например, г.Березовский (12 км) имеет 2740 рабочих, тогда как Кировград (95 км) — всего 85 человек. Такой город, как Верхняя Пышма (18 км), демонстрируют высокую численность (3917).

Это подтверждает гипотезу № 3: маятниковая миграция зависит от удалённости города проживания от Екатеринбурга по расстоянию. Однако наблюдаются некоторые аномалии, например, г.Полевской (59 км) имеет 478 рабочих, что выше, чем можно было бы ожидать исходя из его удалённости.

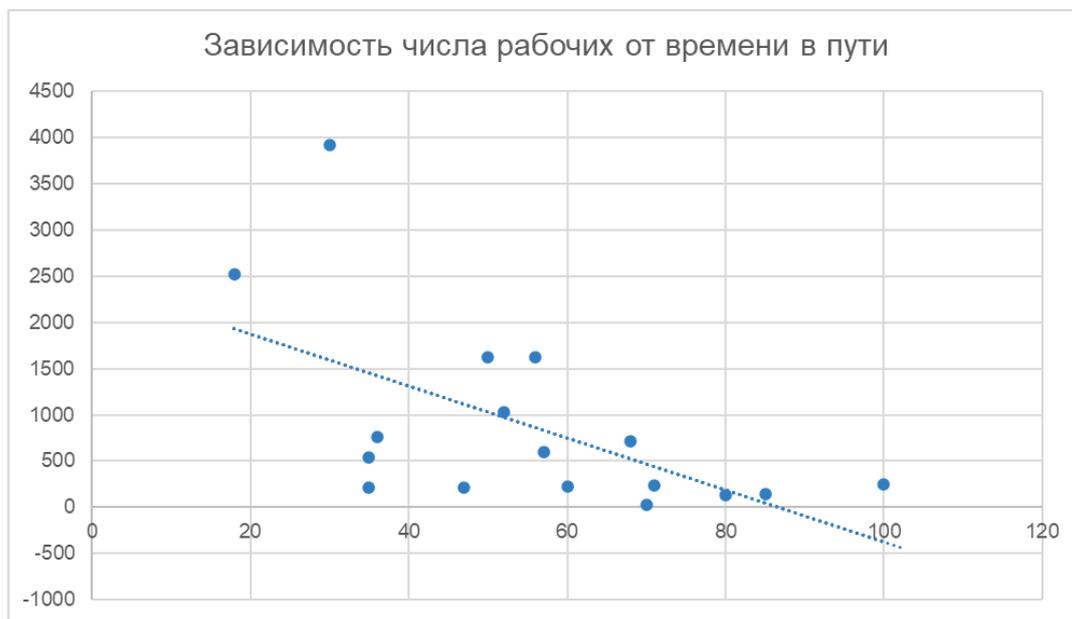


Рис. 4. Влияние времени в пути на количество рабочих

Чем больше времени требуется на дорогу, тем меньше жителей готовы ездить на работу в Екатеринбург. Города с временем в пути до 30 минут (Березовский, Верхняя Пышма) имеют самое большое число приезжающих на работу, тогда как Каменск-Уральский (100 мин) — только 189 человек. Это подтверждает гипотезу № 3: маятниковая миграция зависит от времени в пути.

Однако, как и в случае с расстоянием, есть исключения. Например, Арамилль (35 мин) имеет 672 рабочих, что говорит о комплексном характере выбора места работы.

Коэффициенты корреляции между изучаемыми показателями представлены в виде тепловой диаграммы на рисунке 5, где цветом обозначена степень их взаимосвязи.

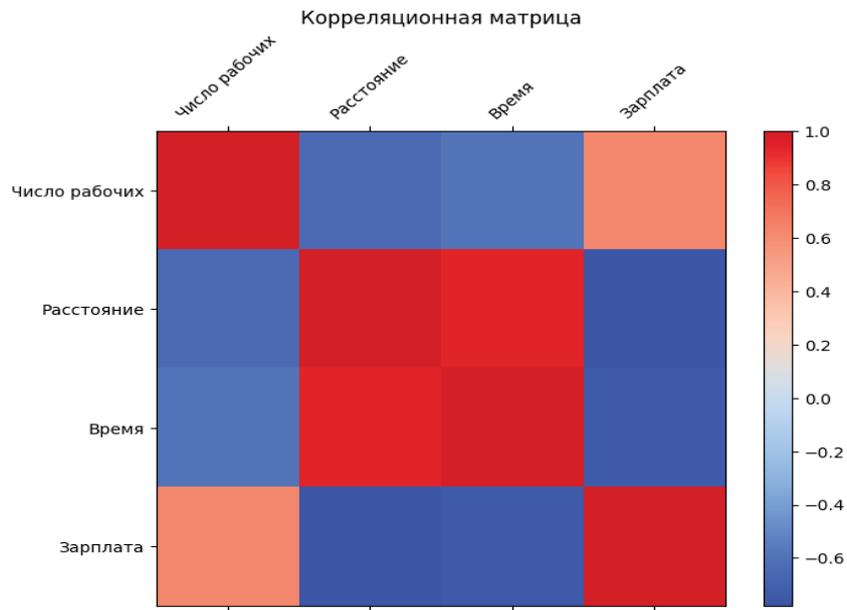


Рис. 5. Тепловая диаграмма (расстояние, время, зарплата, число рабочих)

Данные подтверждают гипотезы № 2 и № 3, хотя влияние зарплаты выражено слабее, чем влияние расстояния или времени. Также видно, что расстояние и время тесно взаимосвязаны (корреляция 0.94). Рисунок 6 иллюстрирует динамику доли работающих в рассматриваемых городах, приезжающих из других населенных пунктов, в период с 2022 по 2023 год.

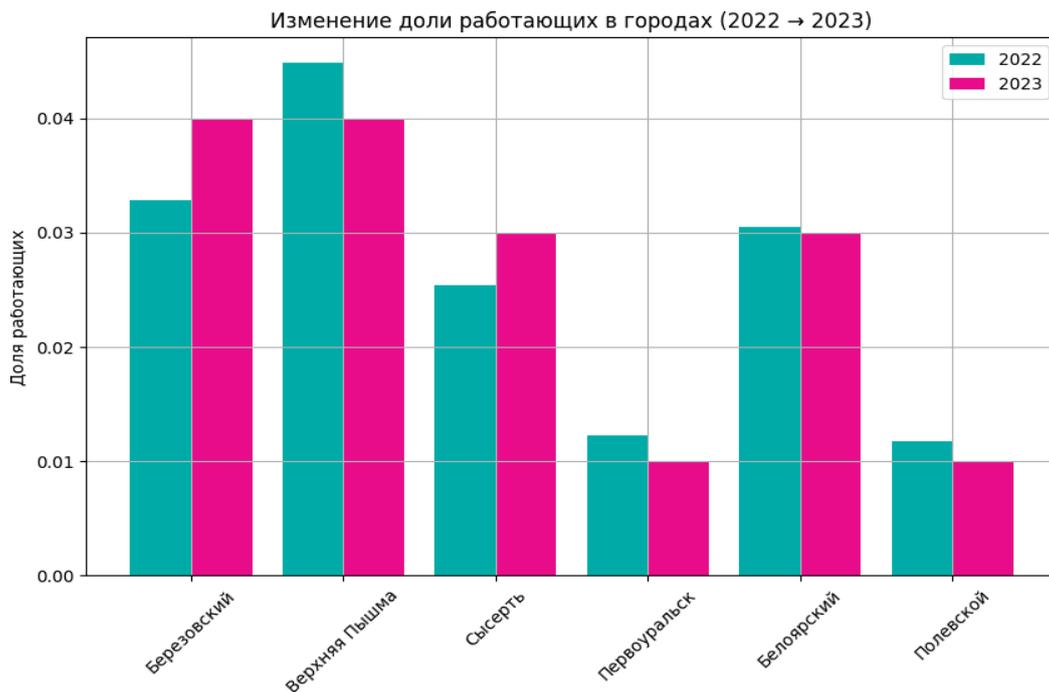


Рис. 6. Динамика доли работающих в эти города из других городов (2022–2023)

Доля работающих в Березовском и Верхней Пышме остаётся стабильной (~4 %), тогда как в других городах она либо падает, либо растёт незначительно. Это говорит о стабильности трудового рынка в ближайших к Екатеринбург населённых пунктах и снижении мобильности в более удалённых. Таким образом, городская близость усиливает устойчивость маятниковой миграции. Рисунок 7 демонстрирует сравнение рангов городов по трём ключевым факторам: числу работающих, расстоянию до Екатеринбурга и уровню заработной платы.

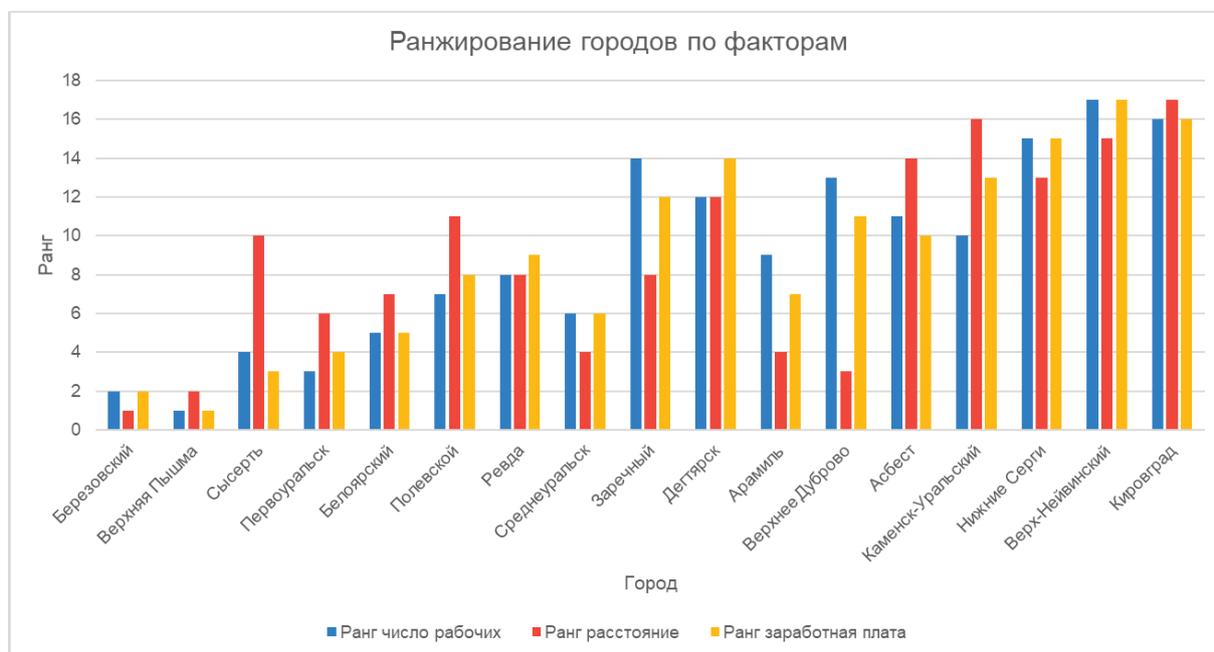


Рис. 7. Сравнение рангов по факторам (число рабочих, расстояние, зарплата)

Для анализа привлекательности городов для маятниковых мигрантов использовалось ранжирование по трем ключевым факторам: количеству рабочих, расстоянию до Екатеринбурга и уровню заработной платы (Рис. 7). Ранги позволяют наглядно сравнить города, выявить взаимосвязи между факторами и определить, какие из них оказывают наибольшее влияние на выбор места работы. Сопоставление рангов позволяет увидеть, какие города, расположенные ближе к Екатеринбург (низкий ранг по расстоянию), также имеют больше рабочих мест (высокий ранг по числу рабочих), что подтверждает значимость географической доступности. Ранжирование упрощает интерпретацию сложных данных и помогает выявить ключевые тенденции, влияющие на миграционные потоки.

График иллюстрирует, что города, расположенные ближе к Екатеринбург (имеющие низкий ранг по расстоянию) демонстрируют более высокий ранг по числу рабочих мест. Это подтверждает гипотезу о том, что близость к крупному экономическому центру является значимым фактором, способствующим формированию рабочих мест и привлечению трудовых ресурсов. Например, города Березовский и Верхняя Пышма, находящиеся в непосредственной близости от Екатеринбург, имеют низкие ранги по расстоянию и высокие ранги по числу рабочих мест. Влияние уровня заработной платы на ранжирование оказывается менее однозначным, что свидетельствует о том, что высокая заработная плата не является единственным решающим фактором.

Этот график подтверждает выводы предыдущих графиков: расстояние и время в пути являются наиболее значимыми факторами, определяющими выбор рабочего места. При этом заработная плата играет вспомогательную роль, усиливая привлекательность некоторых городов.

Результаты исследования свидетельствуют о необходимости комплексного подхода к регулированию маятниковой миграции. Учитывая её значимость для функционирования городской агломерации, необходимо развивать транспортную инфраструктуру, особенно в направлении наиболее загруженных маршрутов. Это включает модернизацию железнодорожного сообщения, расширение маршрутной сети и оптимизацию расписаний общественного транспорта. Также важно создавать дополнительные рабочие места в тех городах, где наблюдается отток населения, чтобы снизить нагрузку на Екатеринбург и способствовать более равномерному социально-экономическому развитию региона.

Заключение

Проведенное исследование маятниковой трудовой миграции в Свердловской области, с акцентом на Екатеринбургскую агломерацию, позволило получить важные результаты как с теоретической, так и с практической точки зрения.

Анализ данных за 2022–2023 годы, основанный на статистике численности рабочих, расстоянии до Екатеринбурга, времени в пути, уровне заработной платы и динамике изменений, дал возможность выявить ключевые тенденции и факторы, влияющие на принятие решения о ежедневном перемещении между местом проживания и работой.

Теоретическая значимость полученных результатов заключается в развитии методологии анализа миграции населения с акцентом на выявление аномалий и нестандартных тенденций на основе геоинформационных данных. Практическая значимость результатов связана с разработкой инструментов и моделей, способных эффективно анализировать динамику численности населения и обнаруживать аномалии в миграционных потоках. Они могут быть использованы органами местного самоуправления для более точной настройки социальной и экономической политики на региональном уровне.

Благодарности: *Выражаем благодарность Министерству цифрового развития и связи Свердловской области за предоставление доступа к отраслевому функциональному модулю «Анализ геоданных» региональной геоинформационной системы Свердловской области и за содействие в получении аналитических данных по финансовым тратам, численности и динамике перемещения населения на территории Свердловской области.*

Литература:

1. Соколова А. А. Масштабы маятниковой трудовой миграции в регионах России // Проблемы развития территории. — 2023. — Т. 27. — №. 4. — С. 52–70.
2. Бабкин Р. А. Бабкин Р. А. Обзор отечественных подходов к оценке маятниковой трудовой миграции // Региональные исследования. — 2023. — №. 3 (81). — С. 52–64.
3. Соколова А. А. Регулирование возвратной трудовой миграции в XXI веке: зарубежный опыт и российская практика // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. — 2024. — Т. 17. — №. 5. — С. 204–218.
4. Соколова А. А., Калачикова О. Н. Маятниковая трудовая миграция в России: масштабы и последствия // Народонаселение. — 2023. — Т. 26. — №. 3. — С. 16–29.
5. Логачева Н. М., Ускова А. Ю., Саломатова Ю. В. Особенности маятниковой трудовой миграции в агломерациях России // Экономика региона. — 2024. — Т. 20. — №. 4. — С. 1255–1267.
6. Соколова А. А. Возможности и ограничения оценки масштабов маятниковой трудовой миграции // Глобальные вызовы и региональное развитие в зеркале социологических измерений. — 2023. — С. 176–181.
7. Ускова А. Ю. и др. Возможности социальных сетей в исследовании особенностей трудовой маятниковой миграции городов-миллионников России // Экономика региона. — 2023. — Т. 19. — №. 4. — С. 1121–1134.
8. Пантин Н. В. Особенности маятниковой миграции в условиях глобального конфликта // Миссия конфессий. — 2024. — Т. 13. — №. 74. — С. 91–96.
9. Соколова А. А., Калачикова О. Н. Маятниковая миграция: концептуальные проблемы измерения // Экономика Северо-Запада: проблемы и перспективы развития. — 2022. — №. 1 (68). — С. 52.
10. Короленко А. В. Вахтовые трудовые миграции как разновидность отходничества: масштабы, причины и последствия // Проблемы развития территории. — 2023. — Т. 27. — №. 6. — С. 191–212.

Теоретические основы финансовой безопасности государства

Алиев Руслан Агилович, студент;

Атаманский Дмитрий Русланович, студент

Научный руководитель: Столярова Злата Владиславовна, кандидат экономических наук, доцент

Белгородский государственный технологический университет имени В. Г. Шухова

В статье рассматриваются теоретические аспекты финансовой безопасности государства. Авторы изучают разные подходы к определению «финансовой безопасности» и на основе их дают альтернативный вариант определения. Также в статье исследуются основные категории финансовой безопасности государства. Особое внимание уделяется рассмотрению и изучению факторов, оказывающих значительное влияние на финансовую безопасность страны.

Ключевые слова: государство, финансовая безопасность, финансовая безопасность государства.

В современном стремительно развивающемся мире любое государство постоянно подвергается воздействию различных факторов, что в свою очередь, существенно сказывается на его положении на мировой

арене. Именно поэтому стоит уделять особое внимание вопросам изучения и поискам путей укрепления финансовой безопасности страны [1, с. 6].

В целях детального исследования категории финансовой безопасности государства необходимо обратиться к имеющимся вариантам трактования данного понятия в современной научной литературе. [5,3] Наиболее содержательные и емкие из определений, по нашему мнению, представлены на рисунке 1.

В рассмотренных определениях финансовая безопасность государства рассматривается как некоторое состояние или совокупность условий, обеспечивающих финансовую устойчивость государства. Со своей стороны, считаем целесообразным расширить приведенные определения и предложить свой вариант. Финансовая безопасность государства представляет собой такую систему финансовых отношений между участниками создания национального дохода, которая позволяет обеспечить стабильность социально-экономического развития государства и уровень финансовой независимости, достаточный для эффективного противодействия потенциальным и имеющимся негативным воздействиям внутренней и внешней среды. Под негативными воздействиями в данном случае следует понимать совокупность экзогенных и эндогенных рисков, включающих широкий диапазон дестабилизирующих событий от финансовых манипуляций хозяйствующих субъектов до экзистенциальных угроз.

Финансовая безопасность государства, в свою очередь, может быть подразделена на несколько субкатегорий [4]:

- бюджетная безопасность, предполагающая способность государства эффективно планировать, контролировать и исполнять бюджет, обеспечивая сбалансированность доходов и расходов, что может оказать влияние на уровень жизни граждан страны и их благополучие. Данный вид безопасности сегодня играет весьма важную роль в обстановке всеобщей волатильности, вызванной постоянными колебаниями внешней и внутренней конъюнктуры;

- налоговая безопасность, являющаяся одним из значимых компонентов экономической стабильности государства и обеспечивающая охрану государственных прав и интересов граждан. С ее помощью обеспечивается создание благоприятной обстановки для занятий предпринимательской деятельностью, а также контроль за своевременным поступлением в государственный бюджет доходов, в результате чего образуются условия для финансовой инфраструктуры, социальных программ, образования и здравоохранения;

- безопасность кредитно-банковской системы имеет определяющее значение в процессе реализации и достижения устойчивости финансовой системы в государстве. Сущность указанной системы состоит в оценке возможных рисков и их последующем предотвращении. Кроме этого, с ее помощью осуществляется развитие технологий, в том числе, в сфере цифровой валюты и финансов;

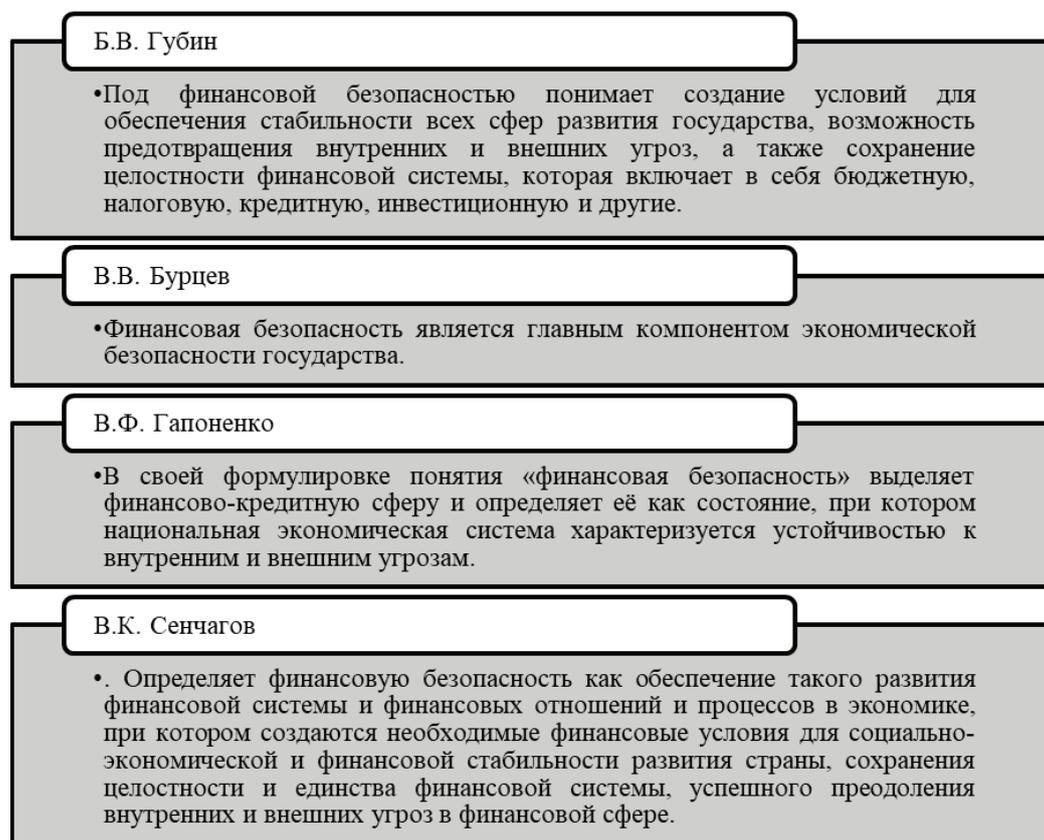


Рис. 1. Термин «финансовой безопасности» с точки зрения разных авторов

– безопасность финансово-денежного обращения. Данный аспект предусматривает мероприятия по защите от кибератак, финансовых преступлений и мошеннических действий, что обуславливает его особую роль в уровне доверия к финансовым институтам;

– инвестиционная безопасность, включающая в себя защиту инвестиций от рисков, к числу которых принадлежат преступления в области финансов, политическая неустойчивость и экономические шоки. С ее помощью осуществляется формирование комфортной обстановки, в которой исполняются контрактные обязательства и охраняется право собственности;

– финансовая безопасность фондового рынка, включающая в себя систему, механизмы и правила, обеспечивающие доверие со стороны инвесторов и стабильность, поскольку способствуют предотвращению манипуляций, мошеннической деятельности и финансовых потерь. Надежная защита фондового рынка является одним из условий экономического роста и развития, поскольку позволяет сформировать инвестиционно привлекательную среду.

– финансовая безопасность страхового рынка. Данный аспект содержит в себе механизмы защиты прав потребителей путем обеспечения стабильности процесса управления активами страховых компаний и предотвращения мошенничества. Налаживание системы эффективного регулирования и контроля финансовой безопасности рынка страхования является одним из способов организации конкурентной среды, в рамках которой у компании имеются необходимые условия для совершенствования своих услуг и товаров;

– валютная безопасность, в результате которой обеспечивается защита от последствий колебаний курсов и ва-

лютных рисков, что приводит к экономической устойчивости государства. Помимо этого, валютная безопасность способствует сохранению платежеспособности страны на мировом уровне.

Ввиду того, что ключевыми направлениями финансовой безопасности являются достижение стабильности всего государства и его экономической системы, в частности, а также охрана его финансовых ресурсов и систем, его значение очень велико. Помимо этого, рассмотрение и детальное исследование условий и факторов, способствующих поддержанию финансовой безопасности, важно ещё и потому, что это играет огромную роль в процессах обеспечения устойчивости валюты на мировом рынке, преодолении кризисных ситуаций и пр. Итак, специфика финансовой безопасности обуславливается совокупностью факторов, представленных на рисунке ниже [2]:

Формирование финансовой безопасности во многом зависит от внешних финансовых источников, к числу которых относят поступления со стороны иностранных инвесторов, кредиты, предоставляемые международными финансовыми компаниями и пр. Данные источники, имеют очень важное значение для развития ключевых отраслей, совершенствования инфраструктуры и привлечения капитала.

Кроме этого, финансовая безопасность государства обуславливается влиянием финансово-кредитной политики, которая связана с реализацией мер по управлению системой кредитования, процентными ставками и денежной массой. Грамотно выстроенная система финансовой безопасности обеспечивает контроль уровня инфляции, занятости, открывает каналы для свободного



Рис. 2. Факторы, влияющие на финансовую безопасность государства

притока инвестиций, способствующих эффективному экономическому росту.

Политический климат представляет собой накопленный за конкретный отрезок времени комплекс нарративов и настроений, царящих в политическом сообществе. Обеспечение стабильности политического окружения способно укрепить бизнес внутри государства и привлечь инвестиции со стороны иностранных государств. И, напротив, внутренняя напряжённость политической сферы приводит к снижению объема инвестиций, оттоку капитала, росту экономических преступлений и появлению новых коррупционных схем.

Обмен финансовыми ресурсами между отраслями, регионами и странами имеет большое значение в обеспечении финансовой безопасности, поскольку он способствует оптимальному распределению и рациональному использованию капитала в целях достижения отраслевого баланса. В свою очередь расширение линейки финансовых инструментов позволяет участникам рынка более эффективно управлять своими рисками и инвестиционными портфелями.

Устойчивость банковской системы является комплексным явлением, которое находится в зависимости

от прироста капитала и эффективности банковской деятельности, методов и форм правового регулирования, текущего уровня финансового рынка и его особенностей развития, а также экономической стабильности в целом. Банковская система с высокой устойчивостью способствует поддержанию экономического роста, снижению волатильности финансовых рынков.

Контроль в сфере банковской системы помогает отследить все транзакции, осуществляемые между гражданами и предприятиями различных государств. Его регулирование возможно через фискальную и валютную политику, что способствует поддержанию экономического роста и защите финансовой безопасности.

Финансовая безопасность государства — ключевой элемент защиты страны. Ее цель — эффективно использовать ресурсы для развития экономики, улучшения качества жизни и роста благосостояния граждан. На финансовую безопасность влияют политическая стабильность, финансово-кредитная политика и устойчивость банковской системы. Своевременное реагирование на изменения в этих сферах помогает поддерживать устойчивое финансовое положение государства.

Литература:

1. Блажевич О. Г., Жупанова С. В. Особенности обеспечения финансовой безопасности государства // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2022. — № 2. — С. 5–21.
2. Воробьев Ю. Н. Финансовая безопасность государства / Ю. Н. Воробьев, Е. Н. Воробьева, А. С. Мощева // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. — 2016. — № 2. — С. 14–17.
3. Ермакова Э. Р. Научные подходы к определению категории «финансовая безопасность» // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2017. — С. 1712–1730.
4. Личные финансы и финансовая безопасность [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/48MNNPU21.pdf>. (дата обращения: 23.09.2025).
5. Понятие и сущность финансовой безопасности региона [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://s.esrae.ru/ovv/pdf/2020/1/1313.pdf>. (дата обращения: 23.09.2025).

Казахстанский медиарынок: почему инвесторам пора обратить внимание на медиаинфраструктуру Астаны

Альжанов Аскар Кайырбекович, студент магистратуры
 Научный руководитель: Жакипова Асем Серикановна, доктор DBA
 Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

В статье автор исследует медийные студийные мощности и их роль на рынке.

Ключевые слова: студия, медиа, навильоны.

Стремительное развитие Астаны как культурной и деловой столицы Казахстана создает уникальный window of opportunity для инвесторов в медиаинфраструктуру. В эпоху цифровой трансформации именно Астана, с ее растущим населением и концентрацией креативных индустрий, готова стать новым хабом для произ-

водства качественного контента. Эта статья доказывает, что сейчас — идеальный момент для инвестиций в современную медиаинфраструктуру в столице.

Астана сейчас — это не только политический, но и стремительно формирующийся культурный эпицентр Казахстана. Город, чье население продолжает уверенно

расти и демонстрирует взрывной спрос на события и развлечения мирового уровня. Открытие новых культурных объектов и планы по развитию креативных кластеров лишь подтверждают этот тренд. Телевизионный эфир окончательно уступает место цифровым платформам, а астанинский зритель — один из самых требовательных в стране, потребляющий контент по запросу.

В Казахстане этот тренд не просто набирает обороты — он формирует новый ландшафт медиаиндустрии. Классическое телевидение постепенно теряет популярность в угоду интернет-сервисам, таким как BeeTV, TV+ (Kazakhtelecom), Freedom Media и AlmaTV, которые уже обладают развитой инфраструктурой доставки контента и активно наращивают аудиторию. Но здесь кроется ключевой парадокс: **чем больше дистрибьюторов, тем острее дефицит качественного продукта.** «Второй нефтью» в медиасфере становится не трафик сам по себе, а эксклюзивный, профессионально произведенный контент, который удерживает подписчика. Именно этот спрос со стороны «реального сектора» — стриминговых платформ, продюсерских центров, рекламных агентств и корпоративных заказчиков — создает беспрецедентные возможности для инвесторов, готовых вкладываться в «нефтедобывающую» отрасль медиа — в современную производственную инфраструктуру. И именно Астана, как город-локомотив, является для этого идеальной площадкой.

Макроэкономические и технологические драйверы спроса

Экономика Казахстана демонстрирует рост ВВП 4,8 % (The Astana Times, 2025), что обеспечивает благоприятный фон для финансирования культурных и информационных проектов. Бюджетные расходы на государственный информационный заказ достигли 62,8 млрд тенге (Министерство культуры и информации РК, 2024). Поскольку большая часть ГИЗ связана со студийным производством — ток-шоу, музыкальными программами, сериалами, аналитическими передачами — нагрузка на инфраструктуру ежегодно увеличивается.

Переход мировых телекомпаний к IP-сетям (SMPTE ST 2110) требует новых инженерных решений, которые

не всегда совместимы с существующей инфраструктурой Астаны. Технология удалённого продакшна (REMI), активно применяемая ESPN, BBC и NHK, позволяет производить прямые эфиры без использования традиционных ПТС. Схема организации проиллюстрирована на рис. 1.

Эти технологические изменения стимулируют спрос на новые студии. Наряду с традиционными телевизионными эфирными программами растет количество digital-проектов, съемки рекламного и бренд-контента, спецпроектов для соцсетей и OTT-сервисов. Эти форматы требуют гибких, модульных студий, способных быстро перестраиваться, что особенно актуально для частных продакшн-компаний. Наличие новых высокотехнологичных студийных площадок стало бы драйвером развития всех сегментов медиарынка.

Трансформация спроса: почему старые мощности не справляются

Флагман столичного медиапроизводства, «Қазмедиа Орталығы», введенный в эксплуатацию в 2011 году, сегодня наглядно демонстрирует, как стремительное развитие индустрии опережает возможности некогда передовых объектов. Комплекс, бывший уникальным для своего времени, в 2026 году отметит 15 лет промышленной эксплуатации — значительный срок для технологической инфраструктуры.

За это время рынок изменился кардинально. Появились не просто новые форматы, а принципиально иная философия контента: интерактивность, гиперперсонализация и интеграция искусственного интеллекта на всех этапах производства — от генерации сценариев до пост-продакшна. Потребности крупнейших производителей контента не просто сохранились, а многократно возросли в объеме и усложнились в техническом плане. При этом на медиарынок Казахстана уверенно зашли такие технологические гиганты, как «TV+» (Kazakhtelecom) и «Freedom Media», чья бизнес-модель изначально построена на agile-подходах и использовании облачных решений. Они диктуют новые стандарты скорости и гибкости, которые практически недостижимы в рамках устаревшей, хотя и капитальной, инфраструктуры. Возникает системное

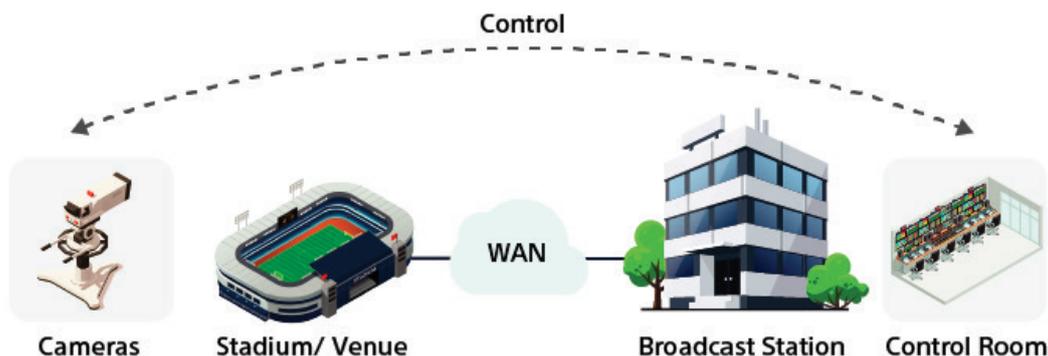


Рис 1. Иллюстрация схемы организации удаленного продакшна



Рис. 2. Медиакомплекс «Казмедиа Орталыгы» г. Астана

противоречие: мощнейший спрос со стороны продюсеров, рекламного рынка и цифровых платформ наталкивается на физические и технологические ограничения ключевой производственной площадки столицы. Это создает эффект «бутылочного горлышка», сдерживающего рост всей индустрии и открывающего окно возможностей для тех, кто готов предложить рынку современную альтернативу.

Потребности: продакшн-компаний и телеканалов

Поведенческие предпочтения потребителей студийных услуг. Продакшн-компании выбирают площадки по критериям: площадь павильона, высота подвесных ферм, качество акустики, уровень технической оснащённости и гибкость доступа. Наиболее востребованными являются павильоны от 800 до 1300 м², позволяющие размещать многокомпонентные декорации, музыкальные зоны, ток-блоки и зоны массовки. На сегодняшний день именно крупные национальные проекты, размещаемые через ГИЗ, и крупные коммерческие форматы формируют основную нагрузку на студийный фонд. Этот сегмент демонстрирует стабильный рост, а значит, потребность в новых павильонах будет сохраняться долгосрочно.

Астана: идеальный плацдарм для новых медиаинвестиций

Создание нового, частного медиацентра в Астане — это не попытка занять чужую нишу, а стратегический ответ на вызовы времени. Успех такого проекта будет основан на нескольких принципах, кардинально отличающих его от устаревших моделей:

1. Технологическое превосходство и эффективность. Проекты, подобные разрабатываемому аппаратно-

студийному комплексу, изначально закладывают современные инженерные решения,

2. Фокус на удаленный продакшн. Это ключевое конкурентное преимущество в эпоху 5G. Технология позволяет организовывать трансляции и съемки в любой точке города или страны без дорогостоящих передвижных телестанций (ПТС). Учитывая планы по активному развитию телекоммуникационной инфраструктуры и расширению покрытия 5G в столице, этот сервис станет ключевым аргументом для заказчиков, считающих бюджет

3. Универсальность и гибкость. Мультиформатные студии (концертная на 1400 кв.м, ток-шоу на 500 кв.м и циклоrama на 300 кв.м) покрывают весь спектр потребностей — от масштабных шоу со зрителями до камерных ситкомов и VFX-съемок. Это позволяет одновременно обслуживать несколько проектов разного масштаба.

4. Рыночная ориентация и клиентоцентричность. В отличие от государственных объектов, частный медиацентр работает по гибкой ценовой политике, его команда мотивирована на результат, а доступ для коммерческих заказчиков максимально упрощен.

Заключение: Почему инвесторам выгодно наращивать медиаинфраструктуру в Астане

Текущая ситуация на казахстанском медиарынке уникальна: с одной стороны, мы наблюдаем взрывной рост спроса на контент со стороны цифровых платформ. С другой существует острый дефицит современных, технологичных и клиентоориентированных производственных мощностей, особенно в быстроразвивающейся столице. Инвестируя в медиаинфраструктуру Астаны сегодня, инвесторы фактически занимают место ключевого поставщика для всей быстрорастущей индустрии. Они

вкладываются не в одно конкретное шоу или телеканал, чьи рейтинги могут колебаться, а в фундамент, который будет востребован независимо от того, какой именно контент будет популярен завтра. Строительство нового медиацентра в Астане — это создание технологического

хаба, который станет точкой сборки для нового поколения казахстанского контента. В условиях, когда трафик становится «новой нефтью», те, кто владеет скважинами и современными НПЗ для его переработки в качественный продукт, окажутся в авангарде медиареволюции.

Литература:

1. Бюро национальной статистики АСПР РК. «Численность населения Республики Казахстан по отдельным этносам на начало 2024 года». — <https://stat.gov.kz/ru/industries/demography/publications/> (Данные по г. Астана).
2. «Kazakhstan OTT TV and Video Forecasts 2024». Omdia. — <https://omdia.tech.informa.com/>. (Аналитика по росту рынка OTT-сервисов в Казахстане).
3. Министерство цифрового развития, инноваций и аэрокосмической промышленности РК. «О ходе реализации проекта «Цифровой Казахстан»». — <https://www.gov.kz/memleket/entities/digital/activities/567?lang=ru>. (Информация о развитии инфраструктуры связи, включая 5G).
4. Министерство культуры и информации Республики Казахстан. Бюджетная программа 003 «Государственный информационный заказ», 2024.- <https://www.gov.kz/memleket/entities/mci>
5. European Broadcasting Union. EBU Tech 3371 — Unified Model for Media Production Architectures. — <https://tech.ebu.ch/publications>

Спортивный менеджмент как один из основополагающих факторов успеха футбольной команды

Барышевский Даниил Александрович, студент
Московский университет «Синергия»

Спортивный менеджмент — один из основополагающих факторов успеха футбольной команды. Это сложная и стратегическая работа, которая включает в себя управление различными аспектами, от выбора игроков до реализации последовательной и эффективной игровой философии. В этой статье мы подробнее рассмотрим важность спортивного менеджмента в современном футболе.

Ключевые слова: менеджмент, спортивный менеджмент, спортивная деятельность, спортивная индустрия.

Одним из важнейших аспектов спортивного менеджмента является выбор игроков. Успешная футбольная команда должна состоять из группы талантливых и целеустремлённых игроков, которые адаптируются к философии игры и работают сообща для достижения спортивных целей. Спортивный менеджмент должен уметь определять игроков, которые лучше всего подходят для нужд команды, и эффективно работать над их привлечением.

Другим ключевым аспектом спортивного менеджмента является внедрение последовательной и эффективной игровой философии. Футбольная команда должна иметь определённый и последовательный стиль игры, который адаптируется к характеристикам игроков и позволяет команде быть конкурентоспособной во всех соревнованиях, в которых она участвует. Спортивный менеджмент отвечает за формирование игровой философии и работу по её внедрению посредством планирования тренировок, подбора экипировки и тактики проведения матчей.

Спортивное руководство также должно работать над определением спортивных целей команды и разработкой

плана действий для их достижения. Это подразумевает определение краткосрочных, среднесрочных и долгосрочных целей, составление календаря соревнований, а также планирование тренировок и мероприятий.

Ещё одним ключевым аспектом спортивного менеджмента является управление финансами команды. Футбольный клуб должен иметь достаточный бюджет и эффективно управлять финансами, чтобы оставаться конкурентоспособным на рынке трансферов, а также инвестировать в инфраструктуру и технологии. Спортивный менеджер должен уметь эффективно распоряжаться финансовыми ресурсами клуба и принимать взвешенные решения относительно найма игроков, продления контрактов и инвестиций в развитие молодых талантов

Компоненты управления футбольной командой:

- Администрация.
- Составление бюджета и финансовое планирование.
- Планирование.
- Управление объектами и персоналом.
- Коучинг и отбор волонтеров.

- Подбор и удержание игроков.
- Планирование обучения и практики.
- Развитие игрока.
- Снаряжение и униформа.
- Маркетинг.

Ни для кого не секрет, что футбол — самый популярный вид спорта в мире. Доходы, которые приносит любой профессиональный футбольный клуб в любой точке мира огромны. Сегодняшние крупные футбольные клубы сами по себе являются крупными транснациональными корпорациями. И как таковые, они должны управляться лучшими профессионалами. Тем не менее, несмотря на то, что в каждой из областей, в которых они специализируются, есть блестящие специалисты, всё было бы бессмысленно без «чего-то», способного управлять и объединять эти разные таланты. Технологии — это связующее звено. А спортивное руководство футбольного клуба — это краеугольный камень, на котором держится всё остальное.

Сегодня руководители футбольных клубов должны оправдывать ожидания самых разных заинтересованных сторон, таких как болельщики, игроки и сотрудники, спонсоры, поставщики, акционеры, СМИ, власти и т. д.

И без успешного спортивного проекта всё это не имеет смысла.

Чтобы добиться совершенства в спортивном менеджменте, необходимо, чтобы три основных этапа спортивного менеджмента были хорошо спланированы и реализованы, разумеется, с помощью хорошего программного обеспечения для управления.

Первый этап заканчивается управлением (спортивной) структурой. То есть, как будет управляться вся структура для успешного достижения целей. Именно здесь выбор динамичного, стабильного программного обеспечения для управления футбольным клубом с успешным и подтверждённым опытом работы имеет первостепенное значение.

Необходимо оптимизировать процессы, унифицировать рабочие методики, улучшать организацию работы различных команд, а также взаимодействие между различными техническими подразделениями, отвечающими за них, и обеспечить обмен информацией, который улучшит повседневную работу.

Благодаря технологиям, применяемым для управления спортивной структурой, футбольные клубы могут получать исторические данные по всем секциям, по каждой из категорий и по всем своим игрокам, а также по остальным спортивным сотрудникам, входящим в состав клуба, и таким образом оптимизировать свой штат, дополняя свои представления объективными данными.

Только таким образом любой футбольный клуб в мире (профессиональный или любительский) сможет совершенствоваться, развиваться и пожинать плоды еже-

дневной работы каждого из своих игроков, тренеров, врачей, физиотерапевтов и т. д., которые, не будем забывать, в конечном счёте и составляют спортивную структуру.

Второй этап посвящён адаптации технологии к культуре и методологии клуба.

Мы считаем, что программное обеспечение для управления — это своего рода сейф, в котором хранится самое ценное, что может быть у футбольного клуба: его история, философия, менталитет, традиции...

Все футбольные клубы разные. У каждого из них свои потребности и цели. Технология должна уметь адаптироваться к этим потребностям и целям. Работа спортивных менеджеров, поддерживаемая технологиями, должна быть сосредоточена на различных тренировках для разных команд и пытаться унифицировать методы работы во всех из них.

Различные тренерские штабы, входящие в структуру клуба, должны определять ряд целей на спортивном уровне не только для своей команды, но и ставить индивидуальные (улучшающие) цели для каждого члена команды.

И эти цели должны быть согласованы во всём клубе и регулярно отслеживаться и контролироваться. Все эти данные программное обеспечение для управления футбольным клубом должно не только хранить, но и анализировать, управлять ими и использовать для развития и прогресса.

И наконец, третий этап — это постепенное развитие игроков.

Как только программное обеспечение для управления будет хорошо настроено, адаптировано к потребностям и целям клуба и успешно внедрено, можно будет пожинать плоды.

Благодаря объективным и субъективным данным, которые собираются в течение времени во время тренировок и матчей, клуб сможет сравнивать ощущения игроков, быстро принимать решения и получать информацию для выявления различных ситуаций и сценариев, чтобы предугадывать и предлагать решения.

Только таким образом каждый футбольный клуб сможет способствовать развитию (техническому, физическому и тактическому) каждого из своих игроков, которые, безусловно, должны защищать цвета клуба.

Зачастую «спортивные компании» составляют лишь краткосрочные планы, главной целью которых является выживание каждой команды (и каждого футболиста, входящего в её состав) в течение следующего сезона, а не её развитие и рост в течение нескольких последующих лет.

Хотя это может показаться клише, мы все знаем, что в футболе важнее всего результат и этот спрос часто заставляет менеджеров забывать о долгосрочном выживании, которое на самом деле важнее всего.

Литература:

1. Кокоулина О. П., Емельянов С. И. Менеджмент как важный фактор развития спортивной индустрии // Актуальные вопросы экономических наук. — 2012. — № 25.

2. Маркетинг спорта / Под ред. Джона Бича и Саймона Чедвика: пер с англ. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.
3. Маркова Е. А. Современные проблемы развития спортивного менеджмента // Инновационный потенциал молодежи: спорт, культура, образование. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2022. С. 309–314.
4. Филиппов С. С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. Учебное пособие. — Советский спорт, 2015.
5. Шамардин А. И., Фискалов В. Д. Организационные аспекты управления физкультурно-спортивным движением: учебное пособие. — Советский спорт, 2013.

Комплексное строительство автозаправочной станции с придорожным сервисом в Усть-Каменогорске: стратегическая значимость и экономическое обоснование

Бейсембаев Саян Болтабаевич, студент
Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

Статья посвящена разработке и анализу бизнеспроекта по строительству автозаправочной станции (АЗС) с придорожным сервисом на выезде из города Усть-Каменогорска. Работа опирается на рыночный анализ, финансовую модель и нормативноправовую базу, а также рассматривает стратегические перспективы развития участка дороги с учётом строящегося транспортнологистического комплекса (ТЛК). Особое внимание уделено модели реализации проекта по франшизе и возможностям дальнейшего расширения.

Ключевые слова: автозаправочная станция, придорожный сервис, франшиза, инвестиционный проект.

Введение. В современных условиях транспортная инфраструктура является ключевым фактором регионального роста. ВосточноКазахстанская область демонстрирует устойчивое увеличение объёмов дорожного трафика, что формирует спрос на современные услуги придорожного сервиса. Однако существующие объекты не покрывают растущие потребности водителей, логистических компаний и туристов [2]. Строительство АЗС в стратегически важной локации — на выезде из Усть-Каменогорска в сторону станции Улан — является своевременным и социально значимым проектом.

Модель реализации проекта. Проект планируется реализовать через франчайзинг, что позволяет обеспечить стандарты качества, ускорить ввод в эксплуатацию и снизить операционные риски. Использование франшизы даёт доступ к корпоративной логистике, методикам обучения персонала, сервисным регламентам и маркетинговой поддержке [3]. Это повышает конкурентоспособность будущей АЗС и позволяет выйти на рынок с сильным брендом.

Франчайзинговая модель предполагает строительство объекта «под ключ», включая: топливные резервуары, 6 топливораздаточных колонок, сервисную зону, мини-маркет, инженерные сети, систему безопасности, благоустройство территории и парковку. Отдельные зоны допускают дальнейшее развитие: строительство автомойки, шиномонтажа, кафе, зарядной станции для электромобилей. Эти направления остаются потенциальными точками роста на будущее [1].

Рыночные предпосылки. Уникальность выбранной локации связана с тем, что она находится на республиканской трассе АЗ (Усть-Каменогорск — Алматы). Ин-

тенсивность движения на участке составляет 2 488 транспортных средств в сутки, при этом около 32 % — грузовой транспорт [4]. Проведённый опрос среди водителей и жителей города показал, что ключевыми услугами, вызывающими наибольший спрос, являются удобный мини-маркет, кафе с горячими блюдами, зоны отдыха и технические сервисы (подкачка шин, бытовые удобства) [1]. В непосредственной близости ведётся строительство крупного транспортнологистического комплекса. ТЛК станет базой для транспортных компаний, складских операторов и экспедиторов, что создаст дополнительный стабильный поток корпоративных клиентов.

Строительство и этапность реализации. Реализация проекта запланирована на период 2027–2028 гг. На 2027 год приходится проектирование, получение разрешений, заключение франчайзингового договора и начало строительных работ. Завершение строительства и запуск в эксплуатацию запланированы на 2028 год [1].

Финансовоэкономическое обоснование. Расчёты показывают устойчивую экономическую эффективность проекта. Годовой объём реализации топлива в первый год прогнозируется на уровне 15 108 тонн, что формирует выручку в 3 462 млн тенге. Показатели окупаемости убедительно демонстрируют жизнеспособность проекта: NPV — 1 146 млн тенге, IRR — 40 %, срок окупаемости — 2,9 года [1].

Социальноэкономический эффект. Проект создаёт 27 рабочих мест, стимулирует развитие малого бизнеса и увеличивает налоговые поступления в региональный бюджет. Удобная локация и высокие стандарты обслуживания позволят повысить комфорт и безопасность дорожного движения [1]. Близость ТЛК создаёт синерге-

тический эффект, формируя единый инфраструктурный кластер.

Заключение. Строительство АЗС с придорожным сервисом в УстьКаменогорске является стратегически важным проектом, способствующим развитию транспортной инфраструктуры региона. Использование фран-

чайзинговой модели, перспективы расширения объекта и высокая экономическая эффективность делают проект значимым как для инвесторов, так и для региона. Реализация проекта в 2027–2028 гг. обеспечит устойчивый рост сервиса, поддержит развитие логистики и улучшит качество обслуживания автомобилистов.

Литература:

1. Бейсембаев С. Бизнес-план по строительству автозаправочной станции с придорожным сервисом в городе Усть-Каменогорск. — 2025
2. Буров В. Методология бизнеспроектирования. — 2019.
3. Лумпов С. Методика UNIDO: анализ инвестиционных проектов. — 2022.
4. Бюро национальной статистики АСПИР РК <https://stat.gov.kz/ru/>
5. Абрамс Р. Бизнеспланирование. — 2019.
6. Горбунов А., Кажобаева С. Финансы в предпринимательстве. — 2019.
7. Гарнов А., Еремеева В. Стратегическое планирование предприятия. — 2018.

Малый и средний бизнес в экономике России сегодня

Белосохова Александра Михайловна, студент

Научный руководитель: Попов Алексей Алексеевич, кандидат юридических наук, доцент
Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (г. Москва)

В статье анализируется роль малого и среднего бизнеса в России, чья значимость для экономики страны за последние годы существенно возросла. Автор акцентирует внимание на основных трудностях, с которыми сталкиваются субъекты данного сектора экономики на различных этапах ведения своей деятельности, особенно выделяя вопросы налогообложения и доступности кредитных ресурсов. Разобраны не только существующие препятствия и вызовы предприятий, возникающие в процессе их развития и ежедневного функционирования, но и рассмотрены потенциальные направления совершенствования их деятельности. Описаны методы увеличения продуктивности хозяйствующих субъектов малого и среднего бизнеса, что может способствовать укреплению их позиций в экономике Российской Федерации.

Ключевые слова: малый бизнес, среднее предпринимательство, правовые гарантии, институты развития, контрольные каникулы, критерии МСП.

Small and medium-sized businesses in the Russian economy today

The article analyzes the role of small and medium-sized businesses in Russia, whose importance for the country's economy has significantly increased in recent years. The author focuses on the main challenges faced by entities in this sector of the economy at various stages of their operations, particularly highlighting issues related to taxation and access to credit resources. The article not only examines the existing obstacles and challenges faced by businesses during their development and daily operations, but also explores potential areas for improvement. It describes methods for increasing the productivity of small and medium-sized businesses, which can help strengthen their position in the Russian economy.

Keywords: small business, medium entrepreneurship, legal guarantees, development institutions, supervisory holidays, SME criteria.

Эффективное функционирование и развитие субъектов малого и среднего бизнеса возможны лишь при наличии определённых для этого предпосылок, среди которых выделяются общественная и экономическая устойчивость, транспарентность рыночного пространства, а также отсутствие ограничений для участников хозяйственной деятельности [4]. Значимость экономической

свободы, как подчеркивала Маргарет Тэтчер, заключается в её фундаментальной роли для становления и поддержания любых других форм свободы; только на её основе возможен прогресс и качественные изменения в экономике, включая переход к более высоким ступеням развития как для бизнеса в целом, так и для малых предприятий [5].

Сегодня именно сегмент малого предпринимательства становится одним из базовых факторов, влияющих на формирование структуры, объёма и характеристик валового внутреннего продукта, а также на динамику экономического роста государства [2]. В передовых экономиках мира на малый и средний предпринимательский сектор приходится порядка 60–70 % итогового ВВП, подтверждая критическую важность этого сегмента для национальной экономики. Российская Федерация, согласно информации Росстата за 2022 год, достигла исторического показателя — участие малых и средних предприятий в структуре ВВП увеличилось до 21 %, что оказалось наивысшим уровнем с 2017 года.

Ожидается [1], что в 2026г. этот процент должен вырасти до 32,5 %.

Приведенные данные означают, что в России у предприятий из этой сферы хозяйственной деятельности велики резервы роста.

Изучая аспекты малого предпринимательства в России, нельзя не остановиться на самом понятии малого бизнеса. Для этого следует обратиться к Федеральному закону «О развитии малого и среднего предпринимательства в РФ» [3], согласно которому «к субъектам малого и среднего предпринимательства относятся <...> хозяйственные общества, хозяйственные товарищества, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, потребительские кооперативы, крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели» (ст.4, п.1), соответствующие условиям:

1. *Состав учредителей:* «Участники хозяйственного общества либо хозяйственного товарищества — Российская Федерация, субъекты Российской Федерации, муниципальные образования, общественные или религиозные организации (объединения), благотворительные и иные фонды (за исключением инвестиционных фондов) владеют суммарно не более чем двадцатью пятью процентами долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью либо складочном капитале хозяйственного товарищества или не более чем двадцатью пятью процентами голосующих акций акционерного общества, а участники хозяйственного общества либо хозяйственного товарищества — иностранные юридические лица и (или) юридические лица, не являющиеся субъектами малого и среднего предпринимательства, владеют суммарно не более чем сорока девятью процентами долей в уставном капитале общества с ограниченной ответственностью либо скла-

дочном капитале хозяйственного товарищества или не более чем сорока девятью процентами голосующих акций акционерного общества» (ст.4, п. 1.1.), «доля участия, принадлежащая одному или нескольким юридическим лицам, не являющимся СМСП, не должна превышать 25 %».

2. Средняя численность работников за предшествующий календарный год не должна *превышать*:

1) от 101 до 250 человек включительно — для средних предприятий (ст.4, п.2)

2) до 100 человек включительно — для малых предприятий, среди которых выделяются микропредприятия — до 15 человек (ст.4, п.2).

3. Предельный «...доход <...>, полученный от осуществления предпринимательской деятельности за предшествующий календарный год, <...> не должен превышать предельные значения, установленные Правительством Российской Федерации» (ст.4, п. 2.3).

Таким образом, взаимосвязь динамики малого и среднего бизнеса с процессами становления российской экономики проявляется в целой совокупности факторов, определяющих структуру занятости и параметры экономического развития страны. Несмотря на наметившуюся тенденцию к формированию условий для увеличения числа рабочих мест, укрепления бюджетной базы посредством налоговых поступлений на различных административных уровнях, а также расширения сферы потребительских услуг, все еще остаются нерешённые задачи, препятствующие эффективному развитию этого сектора.

Современная практика указывает на необходимость внедрения изменений, включающих оптимизацию механизмов выдачи займов, снижение кредитной нагрузки посредством уменьшения процентных ставок для представителей малого и среднего бизнеса и обеспечение целостности налоговой политики. Ключевым вызовом продолжает оставаться модернизация инструментов кредитования предпринимателей, требующая согласованного участия как государственных регуляторов, так и финансовых институтов.

На современном этапе вопросам внесения изменений в систему налогообложения отводится ведущая роль, поскольку создание транспарентной, чётко регулируемой и экономически аргументированной налоговой среды существенно влияет на формирование доходной части бюджета и мотивирует предпринимателей к дальнейшему росту и расширению своей деятельности.

Литература:

1. Гальчева А., Виноградова Е. Эксперты назвали четыре основных канала рекордного оттока капитала [Электронный ресурс]: с чем связан «уход» за рубеж средств, эквивалентных 13,5 % ВВП // Последние новости дня в России и мире сегодня — свежие новости на РБК: [сайт]. 09.08.2023. URL: <https://www.rbc.ru/economics/09/08/2023/64d2189a9a794772654b1a2a?from=soru> (дата обращения: 01.12.2024).
2. Ершова И. В., Шишмарева Т. П., Енькова Е. Е. Правовой статус самозанятых как субъектов предпринимательства: проблемы и перспективы реформирования // Журнал СФУ. Гуманитарные науки. 2021. № 11. С. 16–57.

3. О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ: принят Гос. Думой 06 июля 2007 г.: одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 г. // «КонсультантПлюс» — законодательство РФ: кодексы, законы, указы, постановления Правительства Российской Федерации, нормативные акты: сайт. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/ (дата обращения: 01.12.2024).
4. Павлов Е. В. Историко-правовое развитие предпринимательства в России // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2019. № 3. С. 128.
5. Стрелков М. А. Правовой статус субъектов малого предпринимательства в России // Вестник науки. 2024. № 9 (78).

Совершенствование кадровой политики в органах местного управления

Братусёва Кристина Дмитриевна, студент
Московский международный университет

В данной статье рассматриваются особенности правового и нормативного регулирования кадровой политики в органах местного самоуправления. Авторы детально анализируют, как действующие законодательные нормы влияют на формирование и управление кадровым составом на местном уровне. Особое внимание уделяется наиболее острым проблемам, связанным с подбором, подготовкой и эффективным использованием кадров.

Ключевые слова: органы местного самоуправления, кадровая политика в органах местного самоуправления, муниципальная служба, целевое обучение, кадровый резерв.

Improvement of personnel policy in local government bodies

This article examines the features of legal and regulatory frameworks governing personnel policy in local self-government bodies. The authors provide a detailed analysis of how current legislative norms influence the formation and management of personnel at the local level. Special attention is given to the most pressing issues related to recruitment, training, and effective utilization of staff.

Keywords: local self-government bodies, personnel policy in local self-government, municipal service, targeted training, talent pool.

Одним из ключевых аспектов управления на уровне муниципалитетов является формирование и поддержание квалифицированного кадрового состава для органов местного самоуправления. Сегодня именно кадровая политика выходит на первый план, поскольку от профессионализма и опыта специалистов зависит качество решения вопросов, затрагивающих жизнь местного сообщества. Чем компетентнее сотрудники, тем эффективнее они способны справляться с задачами, которые стоят перед муниципальной властью.

Конституция Российской Федерации подчеркивает самостоятельность местного самоуправления. В статье 130 отмечается, что население решает вопросы местного значения самостоятельно, а реализуется эта деятельность через органы местного самоуправления. В статье 131 уточняется, что такая деятельность осуществляется в пределах муниципальных образований. Таким образом, органы местной власти являются частью системы публичной власти страны и выступают ее важным звеном, обеспечивающим управление на местах.

Исследователи Н. А. Гаургаева и О. А. Мухорьянова подчеркивают, что кадровая политика в муниципальном управлении рассматривается как особое направление дея-

тельности, направленное на обеспечение местной власти квалифицированными специалистами, соответствующими целям и потребностям конкретного муниципального образования. По сути, её ключевая задача заключается в создании таких условий, при которых возможно формирование профессионального, компетентного и ответственного кадрового состава, способного эффективно выполнять долгосрочные программы и стратегические задачи территории.

Кадровая политика органов местного самоуправления в России опирается на разветвленную систему нормативно-правовых документов. На вершине этой системы стоят Конституция Российской Федерации, федеральные законы и подзаконные акты — указы, распоряжения, постановления, приказы, а также методические рекомендации и различные инструктивные материалы.

Следующий уровень — региональный: здесь вопросы, связанные с кадровым обеспечением муниципалитетов, регулируются законами субъектов РФ и нормативными актами органов исполнительной власти региона.

Завершают структуру документы местного уровня — решения и распоряжения органов муниципального самоуправления, которые конкретизируют и адаптируют

общие требования с учётом особенностей конкретного муниципального образования.

Правовое регулирование работы с кадрами в системе местного самоуправления опирается на целый комплекс нормативных документов. К ключевым относятся Конституция Российской Федерации, трудовое законодательство, Федеральный закон № 131-ФЗ, определяющий общие принципы организации местного самоуправления, и Федеральный закон № 25-ФЗ, посвящённый муниципальной службе. Дополняют их другие федеральные акты, региональные законы, а также уставы и нормативные документы муниципальных образований.

Эти нормы федерального уровня задают общие правила и требования, на основе которых выстраивается деятельность органов местного самоуправления. Благодаря им создаётся единая правовая основа, позволяющая муниципалитетам и субъектам РФ разрабатывать собственную кадровую политику с учётом специфики территории и потребностей местного сообщества.

Муниципальная служба в российском законодательстве определяется как особый вид профессиональной деятельности граждан. Согласно положениям Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ, такая деятельность ведётся на постоянной основе и осуществляется на специально установленных должностях муниципальной службы, которые занимают на основании трудового договора.

Тот же закон, в статье 16 (часть 1), устанавливает ряд требований, выполнение которых необходимо для поступления на муниципальную службу. К ним относятся:

- достижение гражданином совершеннолетия;
- владение русским языком как государственным;
- соответствие установленным квалификационным нормам для конкретной должности;
- отсутствие запретов и ограничений, препятствующих прохождению муниципальной службы.

Иными словами, претендент на муниципальную должность должен быть не только совершеннолетним и компетентным, но и обладать необходимым правовым статусом, позволяющим ему выполнять обязанности муниципального служащего.

Вопрос ограничений, из-за которых человеку могут отказать в поступлении на муниципальную службу, регулируется статьёй 13 Федерального закона «О муниципальной службе в Российской Федерации» от 2 марта 2007 года № 25-ФЗ. В ней перечислен ряд оснований, при наличии которых гражданин не может быть принят на такую должность. К ним относятся: признание человека полностью или частично недееспособным; наличие судимости или назначенного наказания, которое делает дальнейшее прохождение муниципальной службы невозможным; нежелание проходить процедуру получения доступа к сведениям, имеющим статус государственной или иной охраняемой тайны; заболевания, препятствующие исполнению служебных обязанностей; а также пре-

доставление заведомо ложной информации и некоторые другие обстоятельства.

На уровне регионов вопросы кадровой политики регулируются через принятие законов субъектов Российской Федерации, которые определяют особенности муниципальной службы и устанавливают основные принципы работы с кадрами. Например, в Свердловской области действует Закон «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области» от 29 октября 2007 года № 136-ОЗ. Кроме того, субъекты РФ разрабатывают типовые квалификационные требования для замещения должностей муниципальной службы, которые дополняют федеральное законодательство и уточняют его положения на местном уровне.

Значительную роль в формировании кадровой политики на местах играют также муниципальные правовые акты. К ним относятся:

1. Устав муниципального образования, а также правовые акты, принятые на местных референдумах или сходах граждан.
2. Нормативные и другие правовые акты, утверждаемые представительным органом муниципального образования.
3. Акты главы муниципального образования, включая постановления, распоряжения администрации и решения иных органов и должностных лиц, уполномоченных на это уставом муниципального образования.

Таким образом, система регулирования кадровой политики на региональном и муниципальном уровнях представляет собой сочетание федеральных норм, региональных законов и локальных правовых актов, обеспечивающих полноценное управление муниципальными кадрами.

Эффективность работы органов местного самоуправления напрямую зависит от уровня профессионализма их кадров. Муниципальные служащие, руководители и специалисты должны соответствовать современным требованиям государственной кадровой политики. Они не только решают текущие задачи развития территории, но и играют ключевую роль в укреплении системы публичной власти и российской государственности в целом.

Исследования последних лет показывают, что профессиональная компетентность муниципальных работников постепенно растёт, а кадровый потенциал органов местного самоуправления улучшается. Тем не менее, использование современных кадровых технологий в исполнительных органах муниципалитетов остаётся ограниченным. Причинами этого являются устаревшие стереотипы кадровой политики и недостаточная подготовка специалистов кадровых служб.

Для муниципальных органов по-прежнему актуален поиск и внедрение эффективных методов формирования, накопления и развития кадрового потенциала, включая создание и использование резерва управленческих кадров. Сегодняшние нормативные процедуры развития персонала во многих случаях остаются формальными

и ещё не превратились в действенный инструмент реализации муниципальной кадровой политики.

В современном государственном управлении наблюдается активное применение методов, направленных на повышение эффективности кадровой работы. Логичным шагом является перенос успешных практик и в органы местного самоуправления. Принципы клиентоцентричности создают основу для анализа состояния кадровой службы, разработки мероприятий по её улучшению и оценки их результативности. Такой подход учитывает интересы как внутренних клиентов HR-службы, так и внешних пользователей услуг органа местного управления.

Клиентоцентричность определяется как стратегия, при которой органы и организации осуществляют комплекс действий для выявления потребностей клиента и стремятся не только удовлетворить их, но и превзойти ожидания.

Внедрение клиентоцентричного подхода в муниципальные структуры способствует укреплению престижа службы, формированию культуры, ориентированной на конкретные результаты для клиента, а не только на формальное выполнение обязанностей. Кроме того, это повышает удовлетворённость сотрудников, их вовлечённость и мотивацию, создавая более эффективную и прозрачную систему управления персоналом.

Для обеспечения эффективного комплектования органов местного самоуправления квалифицированными кадрами одним из ключевых факторов является повышение уровня заработной платы сотрудников. При этом

она должна как минимум соответствовать среднему уровню оплаты труда на рынке, чтобы муниципальная служба оставалась привлекательной для специалистов. Реализация этого направления требует комплексного подхода и внесения изменений в существующую систему муниципального управления. Важным дополнением к финансовой поддержке становится законодательное закрепление дополнительных социальных гарантий и мер поддержки для работников муниципальных органов.

Помимо материального стимулирования, значительную роль в повышении мотивации муниципальных служащих играют моральные поощрения. Эффективной практикой является внедрение системы присвоения почётных званий, отражающих профессиональные достижения и вклад сотрудника в работу администрации. Так, например, можно ввести звания «Почётный муниципальный служащий» или «Лучший молодой муниципальный служащий», которые будут отмечать наиболее значимые результаты труда и заслуги. Решение о присвоении званий может основываться на комплексной оценке деятельности, включая мнения коллег и руководства, а также анализ конкретных профессиональных достижений и вклада в развитие территории.

В итоге для укрепления кадрового потенциала органов местного самоуправления предлагается активнее привлекать молодых специалистов. Одним из возможных инструментов является внедрение практики заключения целевых договоров с образовательными учреждениями, предусматривающих последующее трудоустройство выпускников на муниципальной службе.

Литература:

1. Азарова М. И. Направления совершенствования кадрового обеспечения органов местного самоуправления / [Электронный ресурс] / URL: <https://clcl.li/OrcWj> (дата обращения: 25.11.2025).
2. Гаургаева Н. А. Государственная кадровая политика на муниципальном уровне / Н. А. Гаургаева, О. А. Мухоморова // Актуальные проблемы правоприменения и управления на современном этапе развития общества: сборник научных статей по материалам V Национальной заочной научно-практической конференции, Ставрополь, 21 декабря 2022 года. Ставрополь: ООО «Ставропольское издательство «Параграф», 2023. — С. 380–382.
3. Закон от 29.10.2007 № 136-ОЗ «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области» // Гарант. [Электронный ресурс] / URL: <https://base.garant.ru/35151472/> (дата обращения: 25.11.2025).
4. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 года (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, 14.03.2020 № 1-ФКЗ, 4.10.2022 г. № 8-ФКЗ). // Гарант. / [Электронный ресурс] / URL: <https://base.garant.ru/10103000/> (дата обращения: 25.11.2025).
5. Костенко А. А. Пути совершенствования кадровой работы в органах государственной власти и местного самоуправления / А. А. Костенко. // Молодой ученый. — 2023. — № 45 (492). — С. 160–163.
6. Ромаскевич И. А. Развитие кадрового потенциала как актуальный вопрос функционирования органов местного самоуправления / И. А. Ромаскевич // Студенческий научный форум 2022: сборник статей V Международной научно-практической конференции, Пенза, 07 ноября 2022 года. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2022. — С. 327–330.
7. Синепупова О. С. Особенности кадровой политики на муниципальной службе и ее правовое регулирование / О. С. Синепупова, М. О. Воронина // Наука и Образование. — 2021. — Т. 4, № 1.

Комплексный подход к управлению информационной безопасностью в современных компаниях

Ерофеев Артемий Евгеньевич, курсант;

Жидко Елена Александровна, доктор технических наук, профессор

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

Рассмотрены некоторые подходы, базовые принципы, концептуальные основы, международные стандарты и фреймворки для построения эффективного управления информационной безопасностью в организации.

Ключевые слова: информационная безопасность, риски, управление.

Современное управление информационной безопасностью (ИБ) (Information Security Management — ISM) — это целостный подход к регулированию защитными механизмами, которые внедряет организация для гарантирования конфиденциальности, доступности и целостности данных в условиях существующих угроз и уязвимостей. В эпоху цифровой трансформации, когда информация превратилась в ключевой актив, эффективный менеджмент безопасности данных становится не просто технической задачей, а стратегической функцией, непосредственно влияющей на устойчивость бизнеса, его репутацию и конкурентные позиции [1].

Для компаний любого масштаба внедрение всеобъемлющей системы безопасности позволяет не только обезопасить критически важные сведения, но и обеспечить соответствие регуляторным нормам, минимизировать операционные риски и укрепить доверие клиентов и контрагентов. Центральная цель управления ИБ заключается в менеджменте рисков. Этот процесс включает идентификацию и оценку угроз, с которыми сталкивается организация при защите активов, а также информирование всех заинтересованных сторон о выявленных рисках. Для этого необходимо последовательно выполнять шаги по определению и оценке активов, включая анализ ценности их конфиденциальности, целостности, доступности и возможности восстановления.

Рассмотрим базовые принципы и концептуальные основы в управлении ИБ. Фундаментальной концепцией в управлении ИБ выступает триада CIA (Confidentiality, Integrity, Availability) — три ключевых принципа, образующих основу любой программы защиты информации (рис.) [2].

В условиях роста изоэренности кибератак и ужесточения нормативных требований компаниям следует переходить от реактивных к проактивным методам управления безопасностью информации.

Управление ИБ превратилось в неотъемлемый элемент современных организационных структур, поскольку оно обеспечивает защиту масштабных баз данных, характерных для крупных компаний. В таких базах часто содержится конфиденциальная информация, включая персональные идентификаторы и финансовые записи. Компрометация этих данных способна подорвать репутацию компании или поставить под угрозу сведения миллионов людей. По этой причине управление ИБ часто рас-

сматривается в контексте практик кибербезопасности, многие из которых тесно связаны или напрямую применяются в системах управления информационной безопасностью (ISMS) [3].

Рассмотрим процесс управления рисками ИБ. Управление рисками является ядром ISM и состоит из нескольких взаимосвязанных этапов, представленных в табл. 1.

Существует ряд широко признанных международных стандартов и фреймворков, предлагающих организациям методологии для построения эффективного управления ИБ [4].

• Серия ISO/IEC 27000: Наиболее известный международный стандарт для систем управления ИБ (ISMS). ISO/IEC 27001 определяет требования к ISMS, а сопутствующие стандарты (например, ISO/IEC 27002) содержат рекомендации по внедрению средств контроля. Соответствие ISO/IEC 27001 свидетельствует о том, что организация внедрила систему для менеджмента рисков, связанных с безопасностью данных, и что эта система соответствует лучшим практикам и принципам, закрепленным в данном стандарте.

– Фреймворк ITIL: Набор концепций, политик и лучших практик для эффективного управления ИТ-инфраструктурой, услугами и безопасностью, имеющий определенные сходства с ISO/IEC 27001.

– COBIT: Фреймворк, разработанный ISACA, который помогает специалистам разрабатывать и внедрять стратегии управления информацией и рисками, минимизируя негативные последствия и усиливая контроль.

– NIST Cybersecurity Framework: Добровольный фреймворк, состоящий из стандартов, рекомендаций и лучших практик для управления кибербезопасностью.

Управление ИБ по своей сути означает управление и снижение различных угроз и уязвимостей для активов, балансируя усилия, затрачиваемые на противодействие им, через оценку вероятности их реализации. Эту логику можно обобщить в Теории защиты мотивации (Protection Motivation Theory — PMT), которая «стремится объяснить, почему люди принимают protective поведение». В PMT выделяются два ключевых механизма: оценка угрозы и оценка совладания.

Оценка рисков включает анализ следующих элементов:

– Угрозы: Нежелательные события, способные вызвать умышленную или случайную потерю, повреждение

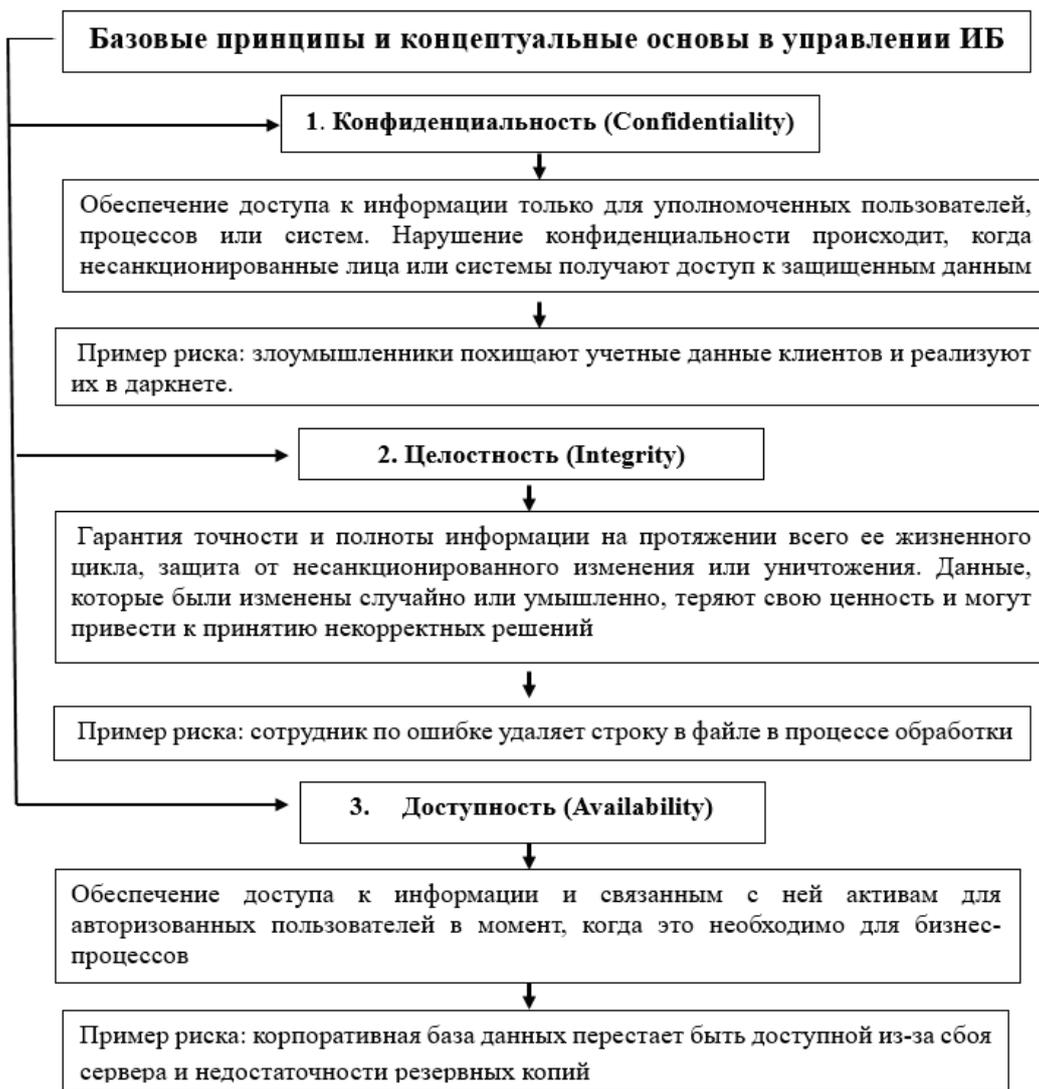


Рис. 1. Основные принципы организации производственных процессов

Таблица 1. Процесс управления рисками информационной безопасности

Этап	Содержание	Методы и инструменты
Идентификация активов	Выявление и каталогизация всех информационных активов организации	Инвентаризация систем, классификация данных, карты информационных потоков
Оценка угроз и уязвимостей	Анализ потенциальных источников угроз и существующих уязвимостей	Анализ угроз. сканирование уязвимостей, пентест-тестирование
Оценка вероятности и воздействия	Определение вероятностей реализации угроз и масштаба последствий	Матрицы рисков, количественные и качественные методы оценки
Выбор мер контроля	Разработка и внедрение мер и снижению рисков до приемлемого уровня	Политики безопасности, технические средства защиты, обучение сотрудников
Мониторинг и переоценка	Постоянное отслеживание эффективности и контроля и изменения рисков	Аудит безопасности, пересмотр политик, анализ инцидентов

или неправомерное использование информационных активов. Угрозы могут исходить из различных источников: киберпреступники, недовольные сотрудники, природные катастрофы или человеческие ошибки.

– Уязвимости: Слабые места в системах защиты, которые могут быть использованы угрозами. Уязвимости

бывают техническими (неустановленные обновления), процедурными (отсутствие политик управления паролями) или человеческими (недостаточная осведомленность).

– Воздействие и вероятность: Оценка потенциального ущерба от реализации угроз через уязвимости

и серьезности возникающего риска; анализ затрат и выгод может быть частью этой оценки или проводиться отдельно.

Для количественной и качественной оценки рисков используются различные методы. Пример матрицы оценки рисков ИБ представлен в табл. 2.

Таблица 2. Пример матрицы оценки рисков информационной безопасности

Вероятность / Воздействие	Незначительное (1)	Умеренное (2)	Серьезное (3)	Критическое (4)
Очень высокая (4)	Средний (4)	Высокий (8)	Очень высокий (12)	Критический (16)
Высокая (3)	Низкий (3)	Средний (6)	Высокий (9)	Очень высокий (12)
Средняя (2)	Низкий (2)	Средний (4)	Средний (6)	Высокий (8)
Низкая (1)	Очень низкий (1)	Низкий (2)	Низкий (3)	Средний (4)

На основе такой матрицы организация может классифицировать риски и определить приоритеты для их обработки. Риски с оценкой «критический» и «очень высокий» требуют немедленного внимания и разработки мер по снижению.

После идентификации и оценки рисков организация может выбрать одну из четырех основных стратегий:

1. Снижение риска: Внедрение соответствующих средств контроля для уменьшения вероятности или воздействия риска до приемлемого уровня. Это наиболее распространенный подход.

2. Принятие риска: Осознанное решение принять риск без внедрения дополнительных мер контроля, обычно когда затраты на обработку превышают потенциальные потери.

3. Избегание риска: Решение об отказе от деятельности, связанной с риском, или о внесении изменений в деятельность, чтобы полностью исключить риск.

4. Передача риска: Передача ответственности за риск третьей стороне, например, через страхование киберрисков или соглашения об уровне обслуживания.

Успешное внедрение управления ИБ требует сильной поддержки со стороны высшего руководства и интеграции во все бизнес-процессы. Исследования показывают, что неудачи в ISMS часто могут быть связаны с не-

эффективным управлением рисками, поверхностным пониманием проблем или несогласованностью целей с руководством.

Именно поэтому некоторые компании выбирают найм или введение должности Главного руководителя по ИБ (Chief Information Security Officer — CISO). CISO часто отвечает за руководство политикой, согласование безопасности с бизнес-целями, управление рисками и соответствием, а также за коммуникацию между руководством и техническими командами.

Внедрение комплексной системы управления, основанной на признанных стандартах (таких как ISO 27001) и адаптированной к специфике бизнеса, позволяет компаниям не только защитить критически важные активы, но и продемонстрировать стейкхолдерам свою приверженность ИБ.

В конечном счете, эффективное управление ИБ — это не просто техническая необходимость, а стратегическое преимущество в современной цифровой экономике.

Как отмечается в исследованиях, «компании, принимающие холистический подход, описанный в ISO/IEC 27001, обеспечивают встраивание ИБ в организационные процессы, информационные системы и средства управления. Они достигают высокой эффективности и часто становятся лидерами в своих отраслях.

Литература:

1. Литература Жидко Е. А., Леонов П. М., Попова Е. С. Разработка модели идентификации конфликтного компонента и метода ситуационного управления информационными ресурсами информационно-телекоммуникационной системы критически важного объекта в условиях информационного противоборства: монография / Воронеж, 2019. — 117 с.
2. Хади М. А., Абдулредха М. Н. «Универсальная система управления информационной безопасностью: организационно-правовые принципы» // Journal of Digital Technologies and Law. — 2025. — Т. 3. — № 1. — С. 125–142.
3. Разиньков С. Н., Жидко Е. А., Лукин М. Ю. Экспериментальное местоопределение источников радиоизлучения по многократным оценкам угловых координат в беспилотных комплексах мониторинга // Информационно-измерительные и управляющие системы. -2018. -Т. 16. -№ 6. -С. 57–63
4. Давыдов А. Е., Максимов Р. В., Савицкий О. К. Защита и безопасность ведомственных интегрированных инфокоммуникационных систем. М.: Воентелеком, 2017. -536 с.

Управление социальными структурами в контексте системного подхода: методология, школа и современное значение

Кагыкин Николай Вадимович, курсант;

Жидко Елена Александровна, доктор технических наук, профессор

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

Рассмотрена роль управленческого труда в организации как необходимое условие эффективности внутренних профессиональных коммуникаций. Проанализированы подходы к пониманию сущности управленческой деятельности в организации, психологические аспекты.

Ключевые слова: управленческий труд, системный анализ, сущности управленческой деятельности.

Управленческая работа — это интеллектуальный труд, который, хотя и не создает материальные объекты напрямую, является важной частью общего процесса производства и, следовательно, считается производительным трудом.

Трудовая активность людей в сфере производства становится предметом управленческого воздействия лишь в преобразованной форме — через информационные процессы и их различные проявления. Информация выступает специфическим объектом, на который направляется управленческая работа. Управленческий труд включает в себя логическое мышление, творчество и использование технологий для обработки, анализа и применения информации.

Основная задача управленцев — определять цели, разрабатывать способы их достижения и организовывать работу коллектива. Руководители, работая с информацией, принимают решения, необходимые для улучшения работы организации. Для этого они используют информационные технологии и организационные инструменты. Результатом управленческой деятельности являются управленческие решения, которые влияют на работу организации и оцениваются по достижению поставленных целей. Эти решения реализуются через конкретные действия, направленные на преобразование деятельности. Управленческое воздействие на коллектив — это уникальный результат профессиональной управленческой работы [1,2].

Совокупность перечисленных характеристик формирует комплекс психологических особенностей управленческого труда, который отличает его от других профессиональных сфер. Степень проявления этих особенностей зависит от уровня управленческой иерархии: чем выше статус руководителя, тем ярче выражены характерные черты его деятельности. Континуум управленческих ролей простирается от руководства малыми группами до управления крупными организациями (табл. 1).

Таблица 1. Характеристики управленческого труда

Аспект	Описание
Природа труда	Умственный, производительный труд, не создающий материальные блага напрямую, но являющийся частью труда совокупного рабочего
Объект труда	Информация
Основное содержание	Определение целей, формирование методов их достижения, организация коллективной деятельности
Инструменты	Организационная и вычислительная техника
Результат	Управленческие воздействия (решения), влияющие на деятельность организации
Оценка результата	По степени достижения стратегических и оперативных целей

В современности существует множество подходов к пониманию сущности управленческой деятельности, каждый из которых раскрывает отдельную её сторону. Эти подходы делятся на организационные (внепсихологические) и психологические. Организационные направления исторически сложились раньше и получили большее развитие, поэтому они преобладают (табл. 2) [3].

Таблица 2. Подходы к анализу управленческой деятельности

Подход	Основная идея	Представители/Примеры
Микроанализ	Разложение деятельности на элементарные операции («терблиги»), изучение временной структуры	Ф. У. Тейлор
Эмпирический анализ	Изучение крупных компонентов деятельности через классификацию задач и ситуаций	Анализ видов содержания труда, ситуационный анализ

Таблица 2 (продолжение)

Подход	Основная идея	Представители/Примеры
Ролевой подход	Управление как выполнение социальных ролей в процессе межличностного взаимодействия	Г. Юкл
Дименсиональный подход	Анализ через измерения менеджерского поведения (19 параметров)	Г. Юкл
Нормативный подход	Сравнение индивидуального стиля с нормативно одобренным способом деятельности (НОСД)	-
Функциональный подход	Анализ через выполнение основных управленческих функций	Административная школа (Файоль)

Зарождение микроанализа управленческой деятельности относится к рубежу XIX–XX веков и связано с работами по научной организации труда (Ф. У. Тейлор и др.). Исследование относительно простых профессиональных действий позволило сформулировать универсальный вывод: любую деятельность можно разложить на повторяющийся набор элементарных операций (табл. 3).

Таблица 3. Сравнительный анализ подходов к управленческой деятельности

Критерий	Микроанализ	Ролевой подход	Функциональный подход
Единица анализа	Элементарные действия («терблиги»)	Социальные роли	Управленческие функции
Уровень обобщения	Низкий	Средний	Высокий
Преимущества	Детальность, объективность	Учет межличностного взаимодействия	Системность, универсальность
Недостатки	Игнорирует содержательную основу	Не раскрывает механизмы деятельности	Может быть слишком абстрактным

Микроанализ предполагает описание наиболее мелких единиц деятельности — «терблигов» — и установление их временной структуры. Такой технократический подход был перенесен на анализ управленческого труда. Управленческая деятельность состоит из множества коротких и часто меняющихся действий руководителя: общение, коммуникации, реагирование на события, отдача распоряжений и т. д. Исследования показали, что рабочий день руководителя насыщен разнообразными и быстро сменяющимися действиями, которых может быть более двухсот за восемь часов [4].

Временной анализ как вторая разновидность микроанализа направлен на исследование распределения рабочего времени руководителя. Он выявляет долю времени, затрачиваемую на различные компоненты деятельности. Так было установлено, что значительная часть управленческих действий длится менее девяти минут, тогда как лишь небольшая часть продолжается более часа (табл. 4).

Таблица 4. Временной анализ управленческой деятельности

Характеристика	Результат анализа
Количество действий за день	Более 200
Действия короче 9 минут	Значительная часть
Действия длиннее часа	Небольшая часть
Основной способ коммуникации	Вербальное общение
Типичные черты	Фрагментарность, частая смена задач, прерывания

Микроанализ позволяет выявить следующие особенности управленческой работы: высокий уровень насыщенности кратковременными действиями; постоянное вмешательство внешних факторов; широкая сеть контактов; преимущественное использование вербальной коммуникации; фрагментарность и незавершенность многих действий; быстрое переключение между задачами; совмещение нескольких дел; систематические прерывания работы вследствие неожиданных обстоятельств. Однако этот анализ описывает лишь внешнюю, объективную сторону управления [5,6].

Эмпирический анализ ориентирован на изучение более крупных компонентов управленческой деятельности. Он включает:

1) анализ видов содержания труда руководителя, предполагающий классификацию множества «мелких» дел в несколько основных групп;

2) анализ представления этих видов в деятельности руководителя — их удельного веса, значимости, способов реализации.

Ситуационный анализ как разновидность эмпирического подхода предполагает выделение и изучение конкретных управленческих ситуаций. Он используется и в исследовательской практике, и в обучении менеджеров. Управленческая ситуация становится единицей анализа, позволяющей описать сложность реальных управленческих процессов.

Психологическая теория управленческой деятельности отмечает важную закономерность: чем крупнее единица анализа, тем полнее сохраняется специфика деятельности, но тем хуже раскрываются её механизмы, и наоборот. Это определяет ключевой методологический вопрос: как определить оптимальный масштаб единицы анализа?

Одним из решений является выделение минимальной единицы, содержащей все ключевые характеристики деятельности в целом. Такие единицы должны сохранять полноту содержания и одновременно обладать минимальной дробностью.

Психологический подход к изучению управления анализирует деятельность на уровне конкретных действий и способов их организации. Этот подход хорошо подходит для анализа простых взаимодействий, но ограничен при изучении сложных взаимоотношений между людьми. Поэтому его часто используют в сочетании с другими методами.

Ролевой подход (Г. Минцберг) рассматривает управленческую деятельность как процесс взаимодействия в коллективе. Руководитель выполняет различные социальные роли, определенные его должностью. Личные качества руководителя влияют на то, как он выполняет эти роли, но не меняют их сути. Роли делятся на три группы: межличностные (лидер, представитель организации, связующее звено), информационные (получатель и распространитель информации, представитель) и роли, связанные с принятием решений (предприниматель, распределитель ресурсов, устраняющий нарушения, переговорщик).

Их согласованное исполнение составляет содержание управленческой деятельности (табл. 5).

Таблица 5. Ролевая модель управления (по Г. Минцбергу)

Категория ролей	Конкретные роли	Описание
Межличностный	Лидер, глава организации, связующее звено	Обеспечение взаимодействия внутри и вне организации
Информационные	Получатель, распространитель, представитель	Работа с информацией: сбор, передача, представление
Принятие решений	Предприниматель, распределитель ресурсов, устраняющий нарушения, переговорщик	Инициатива, распределение, решение проблем, переговоры

Дименсиональный подход (Г. Юкл) анализирует управление через совокупность измерений менеджерского поведения. Всего выделено девятнадцать таких измерений: управление дисциплиной, помощь подчинённым, решение проблем, постановка целей, ясность ролей, акцент на эффективности, планирование, координация, делегирование, обучение, мотивация, внимание, участие в решении вопросов, поощрение, гибкость в вознаграждении, содействие коммуникации, представительство, распространение информации, управление конфликтами. Это обеспечивает комплексное понимание содержания управленческого труда.

Нормативный подход используется как вспомогательный и предполагает анализ нормативно одобренного способа деятельности (НОСД). Он включает требования к содержанию труда руководителя, его обязанностям, полномочиям и ответственности. Индивидуальный стиль руководителя (ИСПД) соотносится с НОСД: он не полностью совпадает с нормативным, но расширяет и дополняет его. Процедура анализа включает три этапа: изучение НОСД, выявление расхождений между нормативным и индивидуальным способами, интерпретацию результатов.

Функциональный подход возник в рамках административной школы и развивает анализ на основе главных управленческих функций. Он выделяет инвариантную систему функций (целеполагание, планирование, организация, мотивация, принятие решений, контроль, оценка) и рассматривает деятельность руководителя через призму их реализации. Этот подход интегрирует элементы других методов и остаётся одним из наиболее продуктивных.

Сопоставление всех подходов позволяет сделать выводы:

- существует множество методов анализа, ведь управленческая деятельность чрезвычайно сложна;
- методы дополняют друг друга, ни один не является универсальным;
- различаются единицы анализа по объёму и степени обобщённости;
- функциональный подход занимает ведущую позицию, поскольку соединяет элементы остальных;
- большинство подходов анализирует внешнюю, организационную сторону деятельности, а психологический подход остаётся менее разработанным.

Литература:

1. Вербовой, В. В. Системный подход для решения управленческих задач // Молодой ученый. -2024. -№ 28 (527). — С. 50–51.
2. 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
3. Поляков А. Н. Административное управление Анри Файоля // Management.- 2020. -№ 3(55). -С. 74–80.
4. Жидко Е. А. Высокие интеллектуальные и информационные технологии интегрированного менеджмента XXI века. Воронеж, 2014.
5. Песоцкий А. Б. Критическое обсуждение применения ролевого подхода в менеджменте // Актуальные проблемы экономики и управления. — 2023. — № 1(37). — С. 30–35.
6. Хорохордина Н. А. Роль и специфика профессиональных коммуникаций в управлении организаций // Экономика и социум. -2019. -№ 11 (66). -736–738

Кадровая политика как фактор эффективности государственного управления в Российской Федерации

Кузнецов Владимир Владиславович, студент магистратуры
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва

Введение

Кадровая политика в системе публичного управления сегодня представляет собой не набор административных процедур, а сложный стратегический механизм, непосредственно определяющий качество государственного управления и, как следствие, уровень жизни общества [1, с. 56]. Для государственного и муниципального управления кадры — это ключевой незаменимый ресурс. Именно люди принимают властные решения, непосредственно работают с населением, обеспечивают реализацию стратегических программ и поддерживают функционирование всей системы власти.

В современной научной литературе кадровая политика все чаще рассматривается в контексте развития человеческого капитала внутри органов власти [2, с. 34]. На государственном уровне она неразрывно связана с реализацией национальных приоритетов, тогда как на муниципальном — фокусируется на решении локальных, практических задач, непосредственно «приближенных к людям»: благоустройство, социальная поддержка, качество повседневных услуг [3, с. 78].

Несмотря на правовое единство публичной власти, кадровая политика на государственном и муниципальном уровнях не тождественна. Они различаются целеполаганием, ресурсным обеспечением, инструментарием и логикой функционирования. Исследователи отмечают, что игнорирование этих различий создает управленческие разрывы, снижающие эффективность всей вертикали [4, с. 112].

Целью настоящей статьи является комплексный анализ кадровой политики на разных уровнях публичного управ-

ления в России, выявление их специфики, общих проблем и разработка рекомендаций по повышению ее эффективности.

1. Сущность и принципы кадровой политики в системе публичного управления

Кадровая политика в публичном управлении — это целостная система стратегических установок, принципов и практических мер, направленных на формирование, развитие, рациональное использование и сохранение профессионального кадрового потенциала органов власти [5, с. 90]. Ее структурные элементы включают: планирование потребности в кадрах, конкурсный отбор, адаптацию, оценку эффективности, обучение, мотивацию, ротацию и работу с резервом.

В государственном и муниципальном секторах эти процессы жестко регламентированы федеральным законодательством (Федеральные законы № 79-ФЗ и № 25-ФЗ). Публичный служащий выступает не просто как работник, а как представитель власти, что обуславливает повышенные требования: соблюдение антикоррупционных стандартов, запрет на определенные виды деятельности, обязательность декларирования доходов [6, с. 45].

Кадровая политика одновременно решает две группы взаимосвязанных задач:

1) Внутриорганизационные: обеспечение эффективной работы аппарата через профессиональный состав.

2) Социально-общественные: повышение качества публичных услуг и формирование доверия граждан, что напрямую влияет на легитимность власти.

Фундаментом кадровой политики любого уровня выступают универсальные принципы, закрепленные в законодательстве и теории управления (табл. 1).

Таблица 1. Базовые принципы кадровой политики в публичном управлении

Принцип	Содержание
Законность	Все кадровые процедуры строго соответствуют нормам права
Профессионализм и компетентность	Подбор и продвижение кадров на основе их квалификации и способностей
Прозрачность (открытость)	Обеспечение гласности конкурсов, доступности информации о вакансиях и критериях отбора
Равный доступ	Недопущение дискриминации, создание одинаковых условий для всех граждан
Стабильность	Обеспечение необходимой преемственности и устойчивости кадрового состава
Эффективность	Ориентация на достижение конкретных измеримых результатов в работе с кадрами
Антикоррупционность	Внедрение механизмов профилактики и пресечения коррупционного поведения

2. Сравнительный анализ задач кадровой политики на государственном и муниципальном уровнях

Реализация общих принципов приобретает специфику в зависимости от уровня управления, что наиболее наглядно проявляется в различии целевых установок (табл. 2).

Как следует из таблицы 2, на государственном уровне акцент делается на стратегичности и унификации, тогда как на муниципальном — на практичности, гибкости и близости к населению.

3. Актуальные проблемы и пути совершенствования кадровой политики

Несмотря на законодательное разграничение, кадровая система в России сталкивается с рядом общих межуровневых проблем.

Дефицит мотивации и престижа службы, особенно на муниципальном уровне. Низкая заработная плата, ограниченные карьерные перспективы и высокий уровень бюрократической нагрузки снижают привлекательность работы в органах власти для молодых специалистов [7, с. 23].

Пути решения: Внедрение комплексной системы мотивации, сочетающей достойное материальное стимулирование, четкие карьерные траектории, программы развития и нематериальное признание.

Несоответствие компетенций современным вызовам. Цифровая трансформация, необходимость работы с боль-

шими данными и проектный подход требуют постоянного обновления навыков служащих.

Пути решения: Переход от формального повышения квалификации к системе непрерывного профессионального развития, создание цифровых образовательных платформ, стажировки в передовых организациях.

Избыточная бюрократизация кадровых процедур. Формализм при проведении конкурсов, сложность отчетности отвлекают ресурсы от содержательной работы.

Пути решения: Цифровизация и автоматизация кадровых процессов (электронные конкурсы, цифровое портфолио), внедрение риск-ориентированного подхода к контролю.

Неравномерность кадрового потенциала регионов и муниципалитетов. «Утечка» квалифицированных кадров в столицы и крупные города.

Пути решения: Развитие программ целевой подготовки, создание межмуниципальных кадровых пулов, усиление мер социальной поддержки в малых городах и сельской местности.

Заключение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что кадровая политика является системообразующим эле-

Таблица 2. Сравнение ключевых задач кадровой политики

Критерий	Государственный уровень	Муниципальный уровень
Стратегическая цель	Реализация национальных приоритетов и долгосрочных стратегий развития страны	Решение оперативных задач социально-экономического развития конкретной территории
Фокус компетенций	Стратегическое мышление, макроэкономическое планирование, управление крупными проектами, межведомственная координация	Практическое решение локальных проблем, коммуникация с населением, проектное управление в сфере ЖКХ, благоустройства, социальной поддержки
Основные инструменты	Формирование федерального кадрового резерва, масштабные программы подготовки управленцев, централизованные стандарты	Развитие местных кадровых резервов, привлечение молодежи, гибкие модели мотивации, ориентированные на локальную специфику
Ресурсные ограничения	Относительно высокий уровень финансового и организационного обеспечения	Существенная ограниченность бюджетов, малочисленность аппарата, кадровый дефицит
Ключевой вызов	Обеспечение единства и качества управления в масштабах страны	Сохранение кадрового потенциала и повышение привлекательности муниципальной службы

ментом, напрямую определяющим качество и эффективность государственного управления в России. Ее успешная реализация на всех уровнях власти — необходимое условие для достижения национальных целей развития и повышения доверия граждан.

Основной вывод исследования заключается в необходимости дифференцированного подхода к формированию и реализации кадровой политики. Учет специфики задач, ресурсов и вызовов, стоящих перед государственным и муниципальным уровнем, позволит создать более сбалансированную и эффективную систему работы с кадрами публичной службы.

Перспективы совершенствования связаны с глубокой модернизацией кадровой политики на основе:

1) Цифровизации ключевых процессов (отбор, оценка, обучение).

2) Внедрения гибких моделей мотивации и карьерного роста.

3) Развития непрерывного обучения в соответствии с актуальными требованиями.

4) Усиления практико-ориентированности подготовки муниципальных кадров.

Реализация этих направлений будет способствовать формированию профессионального, ответственного и мотивированного корпуса государственных и муниципальных служащих, способного обеспечить высокое качество управления в интересах устойчивого развития Российской Федерации.

Литература:

1. Турчинов А. И. Кадровая политика и кадровая деятельность: теория и практика: монография. — Москва: РАНХиГС, 2020. — 398 с.
2. Магомедов К. О., Барциц И. Н. Человеческий капитал в системе государственной службы: современные тенденции управления // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2021. — № 4. — С. 32–51.
3. Игнатов В. Г. Государственная и муниципальная служба России: учебник. — Ростов н/Д: Феникс, 2021. — 480 с.
4. Оболонский А. В. Бюрократия и государство: Очерки. — Москва: ИД «Дело» РАНХиГС, 2019. — 256 с.
5. Щёголев А. Н. Кадровая политика в публичном управлении: стратегии и технологии: учебное пособие. — Москва: Юрайт, 2022. — 289 с.
6. Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «О государственной гражданской службе Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2004. — № 31. — Ст. 3215.
7. Купряшин Г. Л., Соловьев А. И. Муниципальная служба в России: проблемы и перспективы // Муниципальная служба: правовые вопросы. — 2022.

Создание кластера по сборке и кастомизации мониторов с государственной поддержкой на базе Индустриальной зоны г. Астаны: стратегическая значимость и экономическое обоснование

Мейрамбаева Куралай Сайлаубайевна, студент
Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

Статья посвящена разработке и анализу бизнеспроекта по организации деятельности производства компьютерных мониторов в Индустриальной зоне г. Астана. Работа опирается на всесторонний анализ рынка, финансовую модель и нормативно-правовую базу, а также рассматривает частичное решение значительной проблемы, связанной с отсутствием собственного производства мониторов в Казахстане, что приводит к высокой импортозависимости в сфере электронного оборудования. Особое внимание уделено сбору доказательной базы в плане дефицита отечественного производства ПК-мониторов.

Ключевые слова: ПК-мониторы, производство, Единый реестр, дефицит, инвестиционный проект.

Введение. В современных реалиях потребность в продукции предприятия будет только увеличиваться, так как молодежь и различные учреждения имеют высокую компьютерную грамотность и заинтересованы в качественных мониторах.

Также в городе Астана мало компаний, которые могут заявить о профессиональной сборке компьютерных мо-

ниторов, в настоящее время и в перспективе открываются и будут открываться новые фирмы, которые в своей профессиональной деятельности используют высококачественные компьютерные мониторы [4]. Поэтому организация деятельности по производству ПК-мониторов в столице является своевременным и социально-значимым проектом.

Модель реализации проекта. Проект планируется реализовать через организацию сборочного производства с возможностью постепенной локализации ключевых компонентов, что позволит: снизить импортозависимость, обеспечивая внутренний рынок качественными мониторами и уменьшая риски, связанные с глобальными цепочками поставок, соответствовать государственной политике индустриализации и импортозамещения, получая преференции через статус отечественного товаропроизводителя (Единый реестр с 2026 года), удовлетворить растущий спрос на мониторы в рамках программы «Цифровой Казахстан», предлагая конкурентоспособные модели для офисов, образования и геймеров, развивать экспортный потенциал в рамках ЕАЭС, используя выгоды экономической интеграции, создавать рабочие места и передавать технологии, повышая квалификацию местных специалистов, что соответствует целям модернизации экономики [1].

На первом этапе планируется сборка мониторов с использованием импортных панелей (TN, IPS, VA), адаптированных под местные нужды, с последующим расширением на производство базовых компонентов. Это обеспечит стабильные поставки, снижение издержек и укрепление позиций Казахстана на рынке электроники.

Рыночные предпосылки. Уникальность проекта обуславливается отсутствием собственного производства мониторов в стране (импортозависимость); узкой специализацией местных компаний, сосредоточенных на сборке или интеграции компонентов без производства дисплейных панелей; дефицитом отечественной продукции, и, как следствие, необходимостью локализации производства.

Проведенный анализ рынка показывает, что значительная часть потребляемых в стране мониторов импортируется, что создает риски для экономической безопасности. Согласно данным Списка доверенного программного обеспечения и продукции электронной промышленности (по состоянию на 11.06.2025, в реестре отсутствуют производители мониторов как отдельной категории, хотя зарегистрировано 168 производителей компьютеров. Это указывает на узкую специализацию местных компаний, сосредоточенных на сборке или интеграции компонентов без производства дисплейных панелей. Дополнительно, Реестр отечественных производителей товаров с Индустриальным сертификатом включает всего 6 позиций по мониторам против 25 по персональным компьютерам, что подчеркивает ограниченное развитие этой отрасли.

Рыночные данные подтверждают эту тенденцию: крупные ретейлеры, такие как ДНС Казахстан (552 мо-

дели), Белый Ветер (662 модели) и Технодом (109 моделей), предлагают преимущественно импортные мониторы, что отражает дефицит отечественной продукции. Запуск Единого реестра отечественных товаропроизводителей с 1 января 2026 года и акцент государственной политики на импортозамещение (Закон РК «О промышленной политике», 2021).

Строительство и этапность реализации. Реализация проекта запланирована на период с января по июнь 2026 г. На данный период приходится решение вопроса финансирования, приобретение оборудования и комплектующих для сборки ПК-мониторов, пусконаладка оборудования и найм персонала. Начало производства продукции запланировано на июль 2026 года [1].

Финансовоэкономическое обоснование. Расчёты показывают устойчивую экономическую эффективность проекта. Годовой объём производства ПК-мониторов в первый полный год прогнозируется на уровне 25 тыс. штук, что формирует выручку в 2 873 млн. тенге. Показатели окупаемости убедительно демонстрируют жизнеспособность проекта: NPV — 1 094 млн. тенге, IRR — 63 %, срок окупаемости простой — 3,3 года, срок окупаемости дисконтированный — 4,4 года [1].

Социальноэкономический эффект. Проект создаёт 38 рабочих мест, стимулирует развитие малого бизнеса и увеличивает налоговые поступления в региональный бюджет (419 млн. тенге за 7 лет). Проект соответствует требованиям тендеров и закупок, установленных национальными операторами, вследствие увеличения доли казахстанского содержания [1]. Проект способствует развитию локальной производственной кооперации (пластмассовое литьё, полиграфия, упаковка, сервисные центры, производство кабеля и др.). Реализация проекта повысит доступность компьютерной техники (ускорение оснащения учебных пространств и IT кластеров), а также разовьет потенциал экспорта (Узбекистан, Кыргызстан, Таджикистан, части РФ) и повысит технологическую самостоятельность нашей страны.

Заключение. Таким образом, ввиду вышеизложенного, инициатор проекта пришел к выводу о целесообразности реализации проекта по созданию производства ПК-мониторов в г. Астане, так как проект является рентабельным, выгодным как с социальной точки зрения, так и с экономической.

Данный проект понизит импортозависимость нашей страны путем производства ПК-мониторов на территории столицы.

В результате производства отечественные потребители будут обеспечены высокотехнологичными ПК-мониторами, имеющими высокие характеристики.

Литература:

1. Баринов В. А. Бизнес-планирование. — 2019.
2. Басовский, Л. Прогнозирование и планирование в условиях рынка. — 2021.
3. Бельский А. Электронные приборы. — 2023.

4. Бюро национальной статистики АСПиР РК <https://stat.gov.kz/ru/>
5. Мейрамбаева К. Бизнес-план по созданию кластера по сборке и кастомизации мониторов с государственной поддержкой на базе Индустриальной зоны г. Астаны. — 2025.
6. Орлова П. Бизнес-планирование. — 2020.
7. Питерсон С. Как разработать бизнес-план. — 2019.
8. Савицкая Г. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. — 2018.

Потенциал развития трубной промышленности Казахстана в условиях импортозависимости и промышленной трансформации

Мелдебек Нариман, студент магистратуры
Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

Трубная промышленность является одной из ключевых отраслей в Казахстане, от развития которой зависит состояние нефтегазового сектора, энергетики, строительства и ЖКХ. Особое значение имеет сегмент крупных труб, диаметром от 530 мм, для магистральных нефте- и газопроводов и для крупных энергетических проектов. Однако, несмотря на наличие в республике отдельных производств труб, Казахстан в настоящее время остается значительно зависимым от импорта трубной продукции. Совокупное потребление стальных труб в стране превышает 1,2 млн тонн в год, тогда как внутреннее производство покрывает менее 30 % этого объема. Остальная часть употребляемых стальных труб закрывается импортом. Дефицит особенно выражен в сегменте труб большого диаметра для нефтегазового сектора, где почти все нужные трубы завозятся из-за рубежа. Такая ситуация создает риски для экономической безопасности и создает препятствия в развитии связанных с трубами отраслей в стране. Это показывает необходимость локализации производства труб и диверсификации промышленности.

Целью данного проекта является анализ потенциала развития трубной промышленности Казахстана в условиях импортозависимости и промышленной трансформации. В рамках поставленной цели статья отвечает на следующий исследовательский вопрос:

Почему строительство трубного завода в Казахстане является экономически и стратегически целесообразным решением в условиях импортозависимости?

Основные задачи включают: исследование макроэкономических, политических и технологических факторов, влияющих на развитие отрасли; выявление ключевых ограничений и возможностей для локализации производства труб; оценку перспектив создания в Казахстане современного трубного завода и его влияния на промышленную безопасность страны. Исследование исходит из гипотезы, что создание современного трубного завода в Казахстане является экономически оправданным и стратегически необходимым шагом. Внутренний спрос, поддержка со стороны государства и политика индустриализации создают устойчивый рынок сбыта, а внедрение современных тех-

нологий и повышение энергоэффективности позволяют обеспечить конкурентоспособность и долгосрочную устойчивость национального производства.

Рынок стальных труб Казахстана по объему является одним из крупнейших в отечественной металлургии, однако отличается крайне низким уровнем локализации производства. Совокупное потребление трубной продукции постоянно растет на фоне развития нефтегазового сектора, строительства и программ газификации регионов. Так, за последнее десятилетие (2014–2024 гг.) внутренний спрос на трубы увеличился более чем на треть — с ~900 тыс. т до свыше 1,2 млн т в год. Росту потребления способствуют расширение трубопроводной инфраструктуры, модернизация тепло- и водоснабжения городов, а также ввод новых объектов добычи и переработки в нефтегазовой отрасли. По данным 2024 года, локальные предприятия покрывают около 30 %–35 % потребности рынка, а остальной объем, порядка 800–850 тыс. т покрывается импортом. Импортируется практически весь спектр труб — от небольших труб общего назначения до магистральных труб большого диаметра. Особенно велика зависимость в сегменте LDP (Large Diameter Pipes): в 2023 году импорт по коду ТН ВЭД 7305 («трубы диаметром более 406,4 мм») составил 427 млн долларов США, что почти вдвое выше уровня 2022 года.

Основными внешними поставщиками труб для Казахстана выступают близлежащие страны. Почти 4 из 5 тонн импортируемых труб поступает из Российской Федерации и Китая, а также из Узбекистана и Беларуси. Доминирование импорта объясняется как исторически сложившимся отсутствием крупных трубных заводов в РК, так и конкурентоспособностью иностранных производителей по цене и ассортименту. Российские металлургические компании занимают значительную долю благодаря географической близости и участию Казахстана в ЕАЭС, кроме того, на рынке присутствуют китайские трубы, особенно в сегменте недорогой продукции для строительства. Внутреннее производство труб в Казахстане представлено ограниченным числом предприятий среднего масштаба, выпускающих главным

образом трубы малого и среднего диаметра, а также отдельные виды труб для нефтегазовой отрасли (обсадные, насосно-компрессорные и др.). Таким образом, текущая ситуация характеризуется явным дисбалансом: при устойчивом росте внутреннего спроса национальная трубная промышленность пока не в состоянии обеспечить страну необходимой продукцией. Доля локального покрытия спроса остается низкой (около 20–30 % по разным сегментам), что делает Казахстан зависимым от конъюнктуры внешних рынков и логистических факторов. Это создает потенциальные угрозы — от рисков удорожания импортных труб из-за ослабления тенге или роста мировых цен на металл до перебоев в поставках по внешним причинам (санкции, нарушения логистики и т. п.). В таких условиях локализация производства труб и создание собственных мощностей для производства труб большого диаметра становится стратегически важной целью. Однако успешная реализация этого направления напрямую зависит от состояния макроэкономической среды, которая оказывает существенное влияние на производственные затраты и доступность инвестиций в трубную промышленность.

Согласно последним данным Национального банка РК, прогнозируемый рост ВВП в Казахстане на уровне 5,5 % в 2025 году создает относительно стабильные экономические условия для развития промышленности. Ожидается дальнейшее увеличение доли несырьевого сектора, что в свою очередь будет способствовать росту спроса на продукцию трубной отрасли. В частности, государственные программы по развитию инфраструктуры, газификации и строительству новых объектов будут активно способствовать потребности в трубах для различных инфраструктурных проектов.

Однако высокий уровень инфляции, который в 2023–2024 гг. составил 10–12 %, и периодические колебания курса тенге оказывают давление на себестоимость производства труб, особенно на те, которые производятся с использованием импортного сырья. Высокие инфляционные показатели, а также установление базовой ставки НБРК на уровне 16,5 %, означают, что стоимость заемных средств остается высоко зависимой от макроэкономических условий, что может повлиять на доступность финансирования для новых проектов в трубной промышленности. Таким образом, инфляция и валютные риски становятся важным фактором, который необходимо учитывать при планировании новых производств и модернизации существующих мощностей.

Несмотря на инфляционные риски, Казахстан может рассчитывать на умеренный дефицит текущего счета и стабильные золотовалютные резервы, превышающие \$112 млрд. Эти факторы поддерживают макроэкономическую устойчивость страны, обеспечивая основу для долгосрочных инвестиционных проектов. В таких условиях создание новых трубных заводов, направленных на удовлетворение растущего внутреннего спроса и сокращение зависимости от импорта, становится экономически обос-

нованным. Казахстан может рассчитывать на привлечение как внутренних, так и иностранных инвестиций в производственные мощности, что в будущем позволит значительно укрепить внутренний рынок трубной продукции.

Если говорить про политические факторы, то государственная политика Казахстана направлена на диверсификацию экономики и поддержку местного производства в стратегических отраслях. Развитие трубной промышленности вписывается в приоритеты индустриально-инновационного развития страны и обеспечения энергетической безопасности. В последние годы в республике усиливаются требования по «local content» — увеличению доли казахстанских товаров и услуг в крупных инвестиционных проектах. Так, в 2024 году Министерство энергетики совместно с крупнейшими нефтегазовыми операторами заключили 21 контракт с отечественными поставщиками трубной продукции на общую сумму \$240 млн. Эти меры свидетельствуют о политической воле ограничить зависимость от импорта и предоставить локальным компаниям гарантированный рынок сбыта. Кроме того, в стратегических документах (например, Национальном плане развития до 2029 г.) подчеркивается задача развития несырьевого сектора и формирования в стране новых производств с высокой добавленной стоимостью. Для трубной отрасли это означает наличие правительственной поддержки, включая возможное льготное финансирование, субсидии, защитные меры и иные стимулы, необходимые для запуска новых проектов. Политическая стабильность и интеграция в экономические союзы (ЕАЭС, ШОС) также создают фон, благоприятный для инвестиций, хотя внешние геополитические риски (санкционное давление, торговые войны) могут опосредованно влиять на доступ к оборудованию и рынкам сбыта. В целом, политическая среда в Казахстане предоставляет трубной промышленности возможности в виде государственной поддержки и программ импортозамещения, что является важным фактором успешной реализации проектов локализации.

Одним из ключевых факторов конкурентоспособности в трубной промышленности является высокий уровень применяемых технологий и соответствие продукции международным стандартам. Для Казахстана остро стоит задача технологического перевооружения и внедрения современных производственных линий при создании новых трубных производств. Международные стандарты качества — такие как API 5L для труб нефтегазового назначения, отечественные ГОСТы (например, ГОСТ 20295–85 для магистральных труб) и стандарты ISO — задают высокую планку технических требований. Соответствие этим стандартам является обязательным условием для выхода продукции на рынки крупных заказчиков, прежде всего нефтегазовых компаний. Поэтому новым предприятиям необходимо изначально проектировать производственный процесс с учетом требований сертификации (API, ISO) и внедрять системы неразрушающего контроля, лабораторного тестирования и проч.

Согласно исследованию Бактымбет и соавт. (2024), лишь около 15 % предприятий обрабатывающего сектора вовлечены в инновационные процессы, что указывает на низкий уровень технологического обновления промышленности. Для трубной отрасли это означает ограниченные внутренние НИОКР и зависимость от импортных технологических решений.

Без технического партнерства с зарубежными компаниями или привлечения иностранных экспертов запуск высокотехнологичного производства труб затруднен. Тем не менее, при поддержке государства (через льготные кредиты на технологическое переоснащение, создание инженеринговых центров) и сотрудничестве с международными инженеринговыми фирмами, Казахстан обладает возможностями быстро наверстать технологическое отставание. В целом, технологический фактор представляет и вызовы (нехватка собственных технологий, износ оборудования на существующих предприятиях ~40 %), и возможности (доступность на мировом рынке современных решений, возможность «технологического скачка» при создании новых заводов с нуля).

Следует помнить также об ужесточении экологических требований в стране и переход на низкоуглеродную экономику, что отражается на трубной промышленности. Во-первых, сами трубные заводы подлежат нормированию выбросов и должны внедрять экологически чистые технологии. В Казахстане реализуется концепция достижения углеродной нейтральности к 2060 году, поэтому новые металлургические производства должны оснащаться более энергоэффективным оборудованием и системами очистки, чтобы минимизировать выбросы CO₂ и других загрязнителей. Например, использование электродуговой сварки с регенерацией тепла, фильтрация дыма и пыли, внедрение энергетически эффективных печей термообработки — все это станет необходимостью для соответствия экологическим нормативам. Во-вторых, экологический фактор связан с самим спросом на трубы: развитие «зеленой» энергетики создает новые ниши для трубной продукции. В рамках национального проекта «Жасыл Қазақстан» (Зеленый Казахстан) планируется активное строительство объектов возобновляемой энергетики — ветряных парков, солнечных электростанций. Для них требуются металлические конструкции, в том числе трубы крупного диаметра (опоры ветрогенераторов, столбы для солнечных па-

нелей, трубные каркасы). Таким образом, энергопереход генерирует дополнительный спрос на трубы специализированных типов. Также экологические требования стимулируют проекты модернизации коммунальных сетей (водо- и теплоснабжения) для снижения потерь ресурсов — что подразумевает замену старых труб на новые, более надежные, зачастую с изоляцией для повышения энергоэффективности.

С другой стороны, глобальные экотренды могут представлять и косвенные риски. Мировая декарбонизация может в перспективе снизить темпы роста нефтегазовой отрасли (главного потребителя труб), хотя в ближайшие 10–15 лет спрос на нефть и газ в регионе останется высоким. Кроме того, углеродное регулирование (например, трансграничный углеродный налог ЕС) может затронуть экспортируемую металлопродукцию, требуя от казахстанских производителей учета углеродного следа. В целом же экологические факторы сейчас скорее выступают драйвером развития отрасли через новые проекты ВИЭ и повышение стандартов производства, чем серьезным ограничителем. При соблюдении новых экологических норм трубная промышленность Казахстана сможет вписаться в повестку устойчивого развития и получить выгоды от проектов «зеленой» экономики.

В заключении можно с уверенностью сказать, что трубная промышленность Казахстана обладает значительным потенциалом для роста, но для реализации этого потенциала необходимо преодолеть несколько ключевых вызовов, таких как высокая импортозависимость, технологическое отставание и недостаточная локализация производства. При правильной поддержке государства и привлечении инвестиций, Казахстан может создать конкурентоспособную трубную промышленность, способную обеспечить внутренний рынок и выйти на внешние. Модернизация производства, развитие новых технологий и создание современных производственных мощностей являются ключевыми шагами для снижения зависимости от импорта и обеспечения экономической безопасности страны. В долгосрочной перспективе, при учете глобальных изменений и экологических требований, трубная промышленность Казахстана может стать важной частью индустриального ландшафта, способствующей устойчивому развитию экономики и ее интеграции в глобальные цепочки добавленной стоимости.

Литература:

1. В рамках совместной работы Министерства энергетики РК и крупных нефтегазовых операторов по развитию внутривосточной ценности подписаны контракты с казахстанскими компаниями. — Текст: электронный // IMBC: [сайт]. — URL: <https://imbc.kz/news/v-ramkah-sovmestnoj-raboty-ministerstva-energetiki-rk-i-krupnyh-neftegazovyh-operatorov-po-razvitiu-vnutrivanovoj-cennosti-podpisany-kontrakty-s-kazahstanskimi-kompaniami>
2. Kazakhstan Macro & Market Overview. — Текст: электронный // National Bank of Kazakhstan: [сайт]. — URL: <https://www.nationalbank.kz/file/download/112047>
3. БРК объявляет единые условия финансирования для бизнеса. — Текст: электронный // National Bank of Kazakhstan: [сайт]. — URL: <https://www.kdb.kz/pc/news/press-releases/14966/>

4. Развитие промышленности и инноваций: вызовы и перспективы для Казахстана / А. С. Бактымбет, С. С. Бактымбет, М. М. Идрисов, А. Серікқызы. — Текст: непосредственный // Вестник КазУТБ. — 2024. — № 3.
5. Ресурсы и использование отдельных видов продукции (товаров) и сырья в Республике Казахстан (январь-декабрь 2014 года). — Текст: электронный // Бюро Национальной Статистики.: [сайт]. — URL: <https://stat.gov.kz/api/iblock/element/72168/file/ru/>
6. Экспорт и импорт РК со странами ЕАЭС по 4, 6, 10 знакам ТН ВЭД ЕАЭС в разрезе «товар-страна» (2023 г.). — Текст: электронный // Бюро Национальной Статистики.: [сайт]. — URL: <https://stat.gov.kz/api/iblock/element/60824/file/ru/>
7. Ресурсы и использование отдельных видов продукции (товаров) и сырья в Республике Казахстан: Январь-декабрь 2024 года. — Текст: электронный // Бюро Национальной Статистики.: [сайт]. — URL: <https://stat.gov.kz/api/iblock/element/433478/file/ru/>
8. Экспорт и импорт РК со странами ЕАЭС по 4, 6, 10 знакам ТН ВЭД ЕАЭС в разрезе «товар-страна» (2024г.). — Текст: электронный // Бюро Национальной Статистики.: [сайт]. — URL: <https://stat.gov.kz/api/iblock/element/347504/file/ru/>
9. Гарнов, А. П. Потенциал развития трубной промышленности в условиях нестабильности / А. П. Гарнов, О. В. Девяткин, Г. А. Рыбина. — Текст: непосредственный // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. — 2024. — № 2. — С. 150–160.
10. Официальные курсы валют в среднем за период 2025 года. — Текст: электронный // Национальный банк Республики Казахстан: [сайт]. — URL: <https://www.nationalbank.kz/ru/news/oficialnye-kursy>
11. До 2060 года Казахстан перейдет на углеродную нейтральность. — Текст: электронный // Официальный информационный ресурс Премьер-министра Республики Казахстан: [сайт]. — URL: <https://primeminister.kz/ru/news/reviews/do-2060-goda-kazahstan-pereydet-na-uglerodnuyu-neytralnost-1103515>
12. Национальный проект «Зелёный Казахстан». — Текст: электронный // Правительство Республики Казахстан: [сайт]. — URL: <https://akorda.kz/assets/media/files/zelenyy-kazakhstan.pdf>

Организация производственных процессов на военном аэродроме как фактор обеспечения боевой готовности авиационных подразделений

Назаренко Дмитрий Эдуардович, курсант;

Жидко Елена Александровна, доктор технических наук, профессор

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

Проведен анализ организации производственных процессов на военном аэродроме и разработка предложений по их оптимизации.

Ключевые слова: военный аэродром, аэродромная инфраструктура.

Современные условия ведения боевых действий характеризуются высокой динамичностью, скоротечностью и требовательностью к уровню мобильности и готовности родов войск. Военная авиация, являясь одним из основных средств поражения и обеспечения, играет в этом ключевую роль. Эффективность применения авиации напрямую зависит от способности авиационных подразделений в кратчайшие сроки подготовить и поднять в воздух требуемое количество летательных аппаратов. Данная задача решается в рамках четко организованной системы производственных процессов на военном аэродроме.

Под производственными процессами на военном аэродроме понимается совокупность взаимосвязанных, целенаправленных действий личного состава, направленных на поддержание и восстановление боевых и эксплуатационных характеристик авиационной техники (АТ), непосредственную подготовку и выполнение полетов, а также всестороннее обеспечение этой деятельности.

Необходимо постоянно повышать эффективность управления аэродромной инфраструктурой в условиях ограниченных ресурсов и возрастающей сложности авиационных комплексов [1].

Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Классифицировать и охарактеризовать основные виды производственных процессов.
2. Выявить ключевые принципы их организации.
3. Проанализировать типичные проблемы и предложить направления совершенствования.



Рис. 1. Организационная структура производственных процессов

1. Классификация и характеристика основных производственных процессов

Организационную структуру производственных процессов на военном аэродроме можно представить в виде нескольких взаимосвязанных контуров (рис. 1) [2].

Рассмотрим каждый контур в отдельности.

1.1. Процессы технической эксплуатации и подготовки авиационной техники

Данная группа является центральным звеном всей системы. Ее основной задачей является поддержание АТ в исправном состоянии и готовности к применению. Эти процессы подразделяются на работы, представленные на рис. 2 [3].



Рис. 2. Процессы технической эксплуатации и подготовки авиационной техники

Особенностью является цикличность и высокая повторяемость многих операций, что требует их строгой стандартизации.

1.2. Процессы обеспечения полетов

Эта группа процессов создает условия для безопасного и эффективного выполнения полетных заданий (рис.3).



Рис. 3. Процессы обеспечения полетов

1.3. Процессы тылового и материально-технического обеспечения

Данные процессы являются обеспечивающими для всех остальных. Сюда входят:

- Материально-техническое снабжение: обеспечение авиационным топливом, смазочными материалами, запасными частями, авиационными боеприпасами.
- Транспортное обеспечение.
- Вещевое и продовольственное обеспечение личного состава.

2. Основные принципы организации производственных процессов

Эффективность функционирования всей системы базируется на реализации следующих принципов, представленных на рис.4 [4].

3. Проблемы и пути совершенствования организации производственных процессов

Анализ практики функционирования военных аэродромов позволяет выявить ряд системных проблем [4]:



Рис. 4. Основные принципы организации производственных процессов

1. Децентрализация управления: отсутствие единой информационной системы, приводящее к несогласованности действий подразделений и «разрывам» в информационных потоках.

2. Низкий уровень автоматизации: преобладание ручного труда и бумажного документооборота при планировании и учете выполненных работ.

3. Неоптимальность существующих технологических карт и регламентов, не всегда учитывающих особенности новых типов АТ.

4. Недостаточная гибкость системы при необходимости резкого увеличения интенсивности полетов или смены типа решаемых задач.

Основным направлением совершенствования является внедрение процессно-ориентированного подхода и создание на его основе Единой автоматизированной системы управления производственными процессами. Такая система должна интегрировать в себе [4]:

- Модуль оперативного планирования полетов и подготовки АТ.
- Систему электронного документооборота и учета ресурсов.
- Средства автоматизированного сбора данных о состоянии и технической готовности каждой единицы АТ в реальном времени.
- Аналитический модуль для оценки эффективности и моделирования различных сценариев.

Это позволит перейти от управления по функциям к управлению сквозными процессами, повысив их прозрачность, управляемость и скорость.

Заключение

Организация производственных процессов на военном аэродроме представляет собой сложную, многоуровневую систему, от слаженности которой напрямую зависит боевая готовность авиационных частей. Успешное функционирование этой системы достигается за счет строгой регламентации, четкого разделения труда, неукоснительного соблюдения принципов параллельности, ритмичности и централизации управления.

Перспективы развития связаны с цифровой трансформацией аэродромной инфраструктуры. Внедрение процессно-ориентированных моделей и интегрированных систем управления позволит преодолеть существующие организационно-технологические противоречия, значительно сократить время цикла «полет-восстановление-полет» и обеспечить новый качественный уровень боевых возможностей военной авиации в целом.

Литература:

1. Жидко Е. А., Леонов П. М., Попова Е. С. Разработка модели идентификации конфликтного компонента и метода ситуационного управления информационными ресурсами информационно-телекоммуникационной системы критически важного объекта в условиях информационного противоборства: монография / Воронеж, 2019. — 117 с.
2. Сидоров К. П. Организация эксплуатации и ремонта авиационной техники в ВВС. — М.: Воениздат, 2018. -320 с.
3. Васильев Д. М., Козлов Л. Н. Теория и практика аэродромно-технического обеспечения полетов. — Монино: ВВА, 2020. -278 с.
4. Наставление по производству полетов авиации Вооруженных Сил РФ (НПП ВС РФ-2021). — М.: Министерство обороны РФ, 2021.

Мотивация и вовлечённость сотрудников как ключевые факторы эффективности управления предприятием

Неровный Иван Евгеньевич, курсант;

Жидко Елена Александровна, доктор технических наук, профессор

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

В статье исследуются мотивация и вовлечённость сотрудников в эффективность управления предприятием. Проведен развернутый теоретический анализ классических и современных моделей мотивации, рассмотрены различные подходы к вовлечённости персонала, проанализировано их влияние на производительность, текучесть кадров, инновационную активность и корпоративную культуру. Сделан акцент на том, что комплексное использование инструментов мотивации и развития вовлечённости обеспечивает долгосрочную эффективность управления и укрепляет конкурентоспособность организации.

Ключевые слова: мотивация, вовлечённость, управление персоналом, эффективность, организация, производительность, корпоративная культура.

Современные предприятия действуют в условиях высокой конкуренции, цифровой трансформации и постоянных изменений на рынке. В таких условиях человеческий капитал приобретает стратегическое значение, становясь ключевым источником устойчивого конкурентного преимущества. Следовательно, эффективная мотивация и вовлечённость персонала определяют не только производительность, но и способность организации к инновациям, адаптивность и устойчивость.

Особую актуальность тема приобретает в контексте современных вызовов. К их числу относят распространение гибридных и удалённых форм работы, рост случаев эмоционального выгорания сотрудников, ужесточение тре-

бований к корпоративной культуре и социальной ответственности компании, а также специфические карьерные и ценностные ожидания поколения Z, входящего на рынок труда. В этих условиях управление персоналом требует комплексного подхода, в рамках которого мотивация и вовлечённость интегрируются как стратегические инструменты повышения организационной эффективности [1].

Целенаправленное повышение уровня мотивации и вовлечённости персонала оказывает прямое положительное влияние на комплекс ключевых показателей, включая производственные результаты (KPI), организационную гибкость и управленческую эффективность (качество и скорость принятия решений).

Рассмотрим классические теории мотивации [2].

Мотивация сотрудников представляет собой совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих человека к активной деятельности в рамках организации. Исторически понимание данного феномена эволюционировало от упрощенных моделей к многофакторным.

Так, например, иерархия потребностей А. Маслоу (1954) постулирует, что человеческие потребности формируют последовательность от базовых (физиологических, безопасности) до высших (социальные, уважение, самореализация и т. п.). Согласно данной концепции каждый уровень активизируется после удовлетворения предыдущего, что позволяет объяснить поведение сотрудников в различных ситуациях.

Двухфакторная теория Ф. Герцберга (1966) в свою очередь выделяет критическое разграничение на «гигиенические» факторы (условия труда, политика компании, зарплата), которые предотвращают неудовлетворенность, и собственно «мотиваторы» (достижения, признание, ответственность, рост), которые непосредственно стимулируют повышение производительности и вовлеченности.

Теория приобретённых потребностей Д. МакКлелланда (1961) акцентирует внимание на трех фундаментальных мотивах: стремление к успеху, потребность в власти и причастности. Доминирование того или иного мотивационно-потребностного комплекса варьируется в зависимости от личностных характеристик индивида и организационного контекста.

В рамках теории научного управления Ф. У. Тейлора (1911) мотивация редуцируется преимущественно до материального вознаграждения как стимула к производительности. Несмотря на историческую значимость, ограниченность данного подхода с точки зрения игнорирования социально-психологических аспектов труда очевидна в контексте современных организаций.

Теория ожидания В. Врума (1964) предлагает процессуальный взгляд, согласно которому мотивация является функцией ожидания того, что усилия приведут к результату, инструментальности этого результата для получения вознаграждения и валентности (ценности) самого вознаграждения для сотрудника.

Рассмотрим современные подходы к мотивации.

Современные исследования рассматривают мотивацию как сложную, динамическую систему, где важны не только внешние стимулы, но и внутренние мотивы.

Теория самодетерминации (Э. Деси и Р. Райян, 2000) утверждает, что фундамент устойчивой внутренней мотивации формируют потребности в автономии, компетентности и принадлежности [4]. Теория справедливости (Д. Адамс, 1965) фокусируется на восприятии сотрудником справедливости соотношения его вклада и получаемого вознаграждения по сравнению с референтными группами. Нарушение этого баланса ведет к демотивации и снижению усилий.

Другой подход, гибридные модели, синтезируют материальные и нематериальные стимулы, такие как пуб-

личное признание, возможности для обучения и развития, участие в принятии решений, проектирование обогащенных рабочих мест. Комплексное применение таких моделей доказано повышает общую заинтересованность и лояльность персонала.

Таким образом, в современных организациях мотивация строится как адаптивная система, учитывающая индивидуальные потребности сотрудников, цели организации и текущие экономические условия. Применение этих теорий на практике позволяет создавать устойчивые механизмы повышения продуктивности и снижения текучести кадров. Среди конкретных примеров можно выделить:

- В IT-компаниях внутренние мотиваторы (развитие компетенций, участие в проектах) стимулируют вовлечённость и инновационность.

- В производственных предприятиях материальные стимулы и бонусные программы повышают продуктивность и снижают текучесть кадров.

- В сервисных организациях сочетание материальных вознаграждений, обучения и командных мероприятий формирует высокий уровень вовлечённости и удовлетворённости персонала.

Вовлечённость сотрудников отражает степень эмоциональной и когнитивной привязанности к организации и готовность активно участвовать в достижении её целей [3,4].

Согласно пионерскому определению У. Кана (1990), вовлечённость — это состояние, при котором сотрудник полностью реализует физические, эмоциональные и интеллектуальные ресурсы.

Широко признанная модель Утрехтской шкалы вовлеченности В. Шауффели и А. Бэккер (2004) включает в себя три компонента — энергию, преданность и поглощённость трудовым процессом.

В отечественных исследованиях (А. Я. Кибанов, 2020): вовлечённость трактуется как интегральный показатель удовлетворённости трудом, лояльности и стремления к развитию.

На практике высокий уровень вовлеченности проявляется не только в добросовестном выполнении обязанностей, но и в проактивном поведении: инициативности, готовности к изменениям, стремлении к совершенствованию рабочих процессов и принятии на себя ответственности за общий результат.

Рассматривая саму структуру вовлеченности, можно выделить три взаимосвязанных аспекта, в которых она раскрывается:

- Когнитивный: осознание целей компании и ценности личного вклада.

- Эмоциональный: чувство привязанности и идентификации с организацией.

- Поведенческий: активное участие в проектах, инициативность, стремление улучшать процессы.

Рассмотрим влияние мотивации и вовлечённости на эффективность управления.

Системное воздействие на мотивацию и вовлеченность персонала оказывает прямое и косвенное влияние на ключевые показатели эффективности управления. К непосредственным положительным эффектам относятся: рост производительности труда, снижение текучести кадров, повышение инновационной активности, формирование устойчивой корпоративной культуры, укрепление организационной устойчивости.

Важно подчеркнуть диалектическую взаимосвязь мотивации и вовлеченности: если мотивация является драйвером, запускающим и направляющим деятельность, то вовлеченность представляет собой глубинное состояние поглощенности и эмоциональной связи с этой деятельностью. Эффективная система управления достигается за счет синергии этих факторов: сотрудники, которые понимают цели, ощущают значимость своего вклада, работают в справедливой системе вознаграждения и чувствуют поддержку, демонстрируют максимальный уровень отдачи

Проведем критический обзор исследований и HR-тенденций.

Анализ современных HR-практик позволяет выявить ряд актуальных тенденций и областей для дальнейшего изучения:

- Гибридная работа повышает вовлеченность при сохранении автономии и командной идентичности.
- Цифровизация HR-процессов (оценка эффективности, внутренние соцсети, онлайн-платформы обучения) способствует росту мотивации и вовлеченности.
- Корпоративная культура является ключевым фактором удержания персонала и развития инициативности.
- Ограничения традиционных моделей мотивации требуют интеграции внутренних и внешних стимулов.

На основе проведенного теоретического анализа можно сформулировать следующие практические рекомендации:

1. Создание комплексной системы материальных и нематериальных стимулов: премии, карьерный рост, обучение.
2. Формирование корпоративной культуры с акцентом на признание, поддержку, командную работу.
3. Внедрение инструментов обратной связи и регулярной оценки вовлеченности.
4. Поддержка автономии сотрудников и участие в принятии решений.

Литература:

1. Барковская С. В., Жидко Е. А., Морозов В. П., Попова Л. Г. Интегрированный менеджмент XXI века: парадигма безопасного и устойчивого (антикризисного) развития // Воронеж, 2011.
2. Михалкина Е. В., Михалкина Д. А. Подходы и механизм управления мотивацией и вовлеченностью работников // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2017. № 4. С. 49–56. 3.
3. Громова Н. В. Вовлеченность персонала — основной резерв повышения эффективности деятельности современных компаний // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2018. № 6 (102). С. 103–115. 2.
4. Карпов А. Б. Вовлеченность персонала и ее взаимосвязь с трудовой мотивацией // Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 108–126.

5. Применение гибких форм занятости, адаптация к новым требованиям работников.

Перспективы дальнейших исследований включают влияние цифровизации, гибридной занятости и корпоративных ценностей на мотивацию и вовлеченность персонала.

Заключение

Комплексное использование разнообразных стимулов — как материальных, так и нематериальных — создаёт условия для устойчивого повышения производительности, укрепления корпоративной культуры и стимулирования инновационной активности.

Анализ теоретических моделей, начиная от классических подходов Маслоу, Герцберга и Макклелланда и заканчивая современными концепциями самодетерминации и гибридными системами мотивации, подтверждает: мотивация и вовлеченность являются взаимосвязанными явлениями, формируя стратегический ресурс, определяющий конкурентоспособность и адаптивность организации в современных условиях.

Применение этих инструментов способствует повышению эффективности управленческих решений, улучшению качества труда, снижению текучести кадров и формированию позитивной рабочей среды.

Следует учитывать, что исследование ограничено теоретико-аналитическим подходом и не включает эмпирическую проверку на конкретных предприятиях, что открывает пространство для дальнейших исследований. Будущие работы могут сосредоточиться на количественной оценке влияния различных мотивационных практик, изучении эффектов удаленной работы и цифровизации на вовлеченность сотрудников, а также сравнении подходов к мотивации в разных отраслях.

Таким образом, системная работа с мотивацией и вовлеченностью персонала является стратегической задачей управления, которая обеспечивает рост производственных показателей, инновационное развитие и укрепление корпоративных ценностей. Только интегрированный подход к развитию этих факторов способен обеспечить долгосрочную эффективность организации и её устойчивое конкурентное преимущество.

Цифровая трансформация системы государственных закупок: современные тренды и перспективы развития

Никулина Светлана Сергеевна, студент магистратуры
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва

Рассмотрены ключевые аспекты цифровой трансформации государственных закупок в России. Описаны современные тренды — использование искусственного интеллекта, больших данных, блокчейна и смарт-контрактов, а также их роль в повышении прозрачности, эффективности и автоматизации закупочных процедур. Обозначены перспективы развития системы в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: государственные закупки, цифровизация, цифровая трансформация, электронные торги, технологические инновации.

Государственные закупки выступают важнейшим инструментом реализации экономической и социальной политики, обеспечивая рациональное распределение бюджетных средств и стимулируя развитие отечественного бизнеса. В условиях цифровой трансформации общества возрастает ожидание от государственного сектора в части прозрачности, оперативности и инновационности закупочных процедур. Актуальность исследования обусловлена необходимостью не только оптимизировать существующие механизмы закупок, но и интегрировать передовые цифровые технологии для повышения эффективности всей системы.

1. Современное состояние цифровизации государственных закупок

На сегодняшний день более 90 % закупок в России осуществляется в электронном виде через специализированные площадки, что способствует росту конкуренции и снижению коррупционных рисков. Однако степень автоматизации процессов остаётся неравномерной: если размещение извещений, подача заявок и проведение аукционов в целом эффективны, то анализ поставщиков, контроль исполнения контрактов и учёт жизненного цикла закупок всё ещё требуют ручного вмешательства.

Единая информационная система в сфере закупок обеспечивает базовую функциональность, но ограничена в аналитических возможностях, интеграции с другими госсистемами и адаптации под инновационные продукты. Это особенно затрудняет внедрение нетиповых решений в регионах с ограниченными ИТ-ресурсами.

2. Ключевые тренды цифровой трансформации

Современные тенденции цифровизации государственных закупок характеризуются активным внедрением передовых технологий:

— Искусственный интеллект (далее — ИИ) применяется для автоматизации рутинных операций: предварительной проверки заявок, анализа истории поставщиков, выявления аномалий и рисков. Такие системы сокращают время обработки и повышают качество решений [4, 5].

— Big Data позволяет проводить глубокий анализ закупочной деятельности на макро- и микроуровне, выявлять неэффективные расходы, прогнозировать потребности и разрабатывать интеллектуальные тендерные стратегии [2].

— Блокчейн-технологии обеспечивают неизменяемость записей, повышают доверие участников и снижают риски мошенничества. Особенно перспективны распределённые реестры для отслеживания цепочек поставок и контроля исполнения контрактов [1].

— Электронные торги развиваются в сторону гибридных форматов с квалификационным отбором и оценкой неценовых характеристик, что критически важно при закупке инновационной продукции [6].

— Автоматизация документооборота с использованием цифровых подписей и интеграции с ERP-системами снижает административную нагрузку на заказчиков и поставщиков [3].

3. Перспективы развития и направления модернизации

Будущее цифровой трансформации закупок связано с созданием интеллектуальной, самообучающейся экосистемы. Ключевые направления:

— смарт-контракты, автоматически исполняющие условия при наступлении заданных событий, что ускоряет расчёты и снижает споры;

— персонализированные интерфейсы для разных ролей (заказчики, поставщики, контролёры), повышающие удобство и снижающие барьеры для малого бизнеса;

— совершенствование аналитики данных за счёт интеграции внешних источников (рыночные данные, реестры, статистика);

— полная автоматизация процедур — от планирования до постконтрактного контроля, требующая унификации стандартов и межведомственного взаимодействия.

Несмотря на значительные успехи, остаются вызовы: жёсткость нормативной базы, слабая интеграция технологий и недостаток компетенций у участников. Тем не менее, тренды, связанные с ИИ, big data, блокчейном и смарт-контрактами, открывают новые возможности для

повышения прозрачности, конкурентоспособности и экономической эффективности закупок. Практическая значимость исследования — в возможности использования

выводов при разработке нормативных актов, обновлении ИТ-инфраструктуры и подготовке кадров в сфере государственного управления.

Литература:

1. Зорина Е. В. Будущее закупок: глобальные тренды и инновации в России // Вызовы, тренды и стратегии в управлении закупками. — 2022. — С. 37–44.
2. Мажидов Н. Подход BIG DATA в государственных закупках: инновационные технологии и практическая эффективность // Передовая экономика и педагогические технологии. — 2025. — Т. 1, № 3. — С. 55–61. — URL: <https://inlibrary.uz/index.php/aept/article/view/65553>.
3. Паспорт федерального проекта «Цифровое государственное управление» [Электронный ресурс]. — URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/pasport-federalnogo-proekta-tsifrovoe-gosudarstvennoe-upravlenie.pdf>.
4. Сергеева С. А., Билащенко Н. А., Польских В. П. Управление закупками в условиях цифровой трансформации // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 4. — С. 99–102.
5. Сергеева С. А., Булочникова Н. М. Искусственный интеллект: развитие государственных закупок с учетом современных технологий // Инновации и инвестиции. — 2023. — № 6. — С. 132–135.
6. Цыганков С. С., Маскаев А. И., Вольчик В. В. Государственные закупки и инновационная политика в России: взгляд со стороны нарративной экономики // Russian Journal of Economics and Law. — 2024. — Т. 18, № 1. — С. 24–35. — DOI: <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.1.24-35>.

Факторы, определяющие прибыль, и их влияние на работу современной фирмы

Образцова Яна Сергеевна, студент

Научный руководитель: Боркова Елена Аркадьевна, кандидат экономических наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В статье проводится комплексный анализ факторов формирования прибыли современных фирм с использованием методов факторного анализа, моделей операционного и финансового левеиджа, а также системы финансовых коэффициентов. На примере трёх ведущих российских компаний (X5 Group, Яндекс, ПАО «Алроса») раскрываются отраслевые различия в механизмах формирования прибыли, выявляются ключевые внутренние и внешние факторы её определяющие, а также разрабатываются практические рекомендации по оптимизации управления прибылью в условиях волатильности внешней среды.

Ключевые слова: прибыль, факторный анализ, операционный и финансовый левеидж, рентабельность, управление затратами, отраслевая специфика.

Введение

Прибыль является центральным финансовым результатом и ключевым индикатором эффективности функционирования современной фирмы в условиях рыночной экономики. На её величину воздействует комплекс взаимосвязанных факторов — как внутренних, так и внешних, грамотное управление которыми определяет жизнеспособность и потенциал роста компании в долгосрочной перспективе [1]. В условиях высокой волатильности рынков, геополитических вызовов и технологических трансформаций способность фирмы генерировать стабильную прибыль напрямую связана с умением идентифицировать и эффективно управлять ключевыми факторами её формирования. От решения этих проблем зависят финансовая стабильность, инвестиционная привлекательность и конкурентоспособность предприятия [3]. Целью данного исследования является проведение комплексного анализа факторов, определяющих прибыль, с использованием современных методов финансового анализа и разработка практических рекомендаций по оптимизации управления прибылью на примере крупных российских корпораций.

Теоретические основы анализа факторов прибыли

Прибыль выполняет множество функций в экономической системе фирмы. Она служит оценочным критерием успешности деятельности, выступает стимулом к повышению производительности и инновационной активности, а также является финансовой основой для расширенного воспроизводства и долгосрочного развития [4].

Факторный анализ прибыли позволяет разложить общее изменение финансового результата на составляющие, обусловленные действием отдельных факторов.

Классическая модель имеет форму:

$$P = V - C - KR - UR$$

где P — прибыль от продаж, KR — коммерческие расходы, UR — управленческие расходы.

Комплексный анализ требует применения трёх взаимодополняющих инструментов: факторного анализа, моделей операционного и финансового левериджа, а также системы финансовых коэффициентов (рентабельность продаж, активов, капитала; коэффициенты ликвидности и структуры капитала). Операционный леверидж (DOL) показывает чувствительность операционной прибыли (ЕВIT) к изменению выручки и характеризуется соотношением постоянных и переменных затрат [2]. Финансовый леверидж (DFL) демонстрирует влияние структуры капитала на прибыль акционеров. Оба показателя критичны для понимания риск-доходности профиля компании.

Анализ факторов прибыли на примере ведущих российских компаний X5 Group: розничная торговля

За период 2021–2024 гг. выручка X5 Group выросла с 1 651 млрд руб. до 2 958 млрд руб., что составило рост на 77,3 %. При этом чистая прибыль увеличилась со 156,2 млрд до 332,6 млрд руб., показав прирост 113 %. Однако на фоне снижения маржинальности (ЕВITDA-маржа сократилась с 7,3 % до 6,6 %) и конкуренции в сегменте e-commerce позиции компании испытывают давление [7].

Ключевые драйверы роста:

- расширение присутствия в формате гастрономии и small-format stores
- инвестиции в цифровизацию и улучшение логистики (CapEx вырос с 87,6 млрд до 240 млрд руб.);
- управление операционной маржой через оптимизацию затрат.

Факторный анализ показывает, что в 2024 г. прирост выручки на 732,6 млрд руб. обеспечил увеличение прибыли на 396 млрд руб., однако рост себестоимости на 186 млрд руб. частично нивелировал этот эффект. Операционный леверидж компании снизился, что отражает её стремление к диверсификации и снижению риска.

Яндекс: информационные технологии

Компания функционирует в условиях высокой конкуренции и меняющегося регуляторного окружения. IT-сектор характеризуется повышенным операционным левериджем из-за высокой доли постоянных затрат на разработку и инфраструктуру [5]. Показатель ROA Яндекса значительно ниже розничных компаний (в среднем 3,2–5,7 %), что отражает капиталоемкость сектора.

Критические факторы:

- структурные вызовы политики санкций;
- необходимость постоянных инвестиций в R&D и облачную инфраструктуру;
- высокая волатильность курса валют.

ПАО «Алроса»: добывающая промышленность

Алроса функционирует в более консервативной отраслевой модели с меньшей гибкостью операционного левериджа. Факторы прибыли компании в большей степени зависят от мировых цен на алмазы, курсов валют и геополитического контекста. Рентабельность компании стабильнее, чем у конкурентов в других секторах, однако уязвима к внешним шокам [6].

Сравнительный анализ ключевых показателей

Таблица 1. Сравнительный анализ финансовых коэффициентов компаний X5 Group, Яндекс, ПАО «Алроса» за 2024 год

Показатель	X5 Group	Яндекс	ПАО «Алроса»
ROE, %	40,6	34,3	5,7
ROA, %	6	9,2	3,2
ROS, %	2,8	9,2	8,9
Коэффициент текущей ликвидности	0,7–0,8	1,1	4,1
ЕВITDA-маржа, %	6,6	17,2	22,3

Таблица 1 демонстрирует существенные отраслевые различия в структуре и механизмах формирования прибыли. X5 Group показывает наиболее высокую рентабельность капитала (ROE = 40,6 %), но при низком уровне ликвидности

и скромной рентабельности продаж ($ROS = 2,8\%$), что характерно для розничной торговли с высокой оборачиваемостью. Яндекс характеризуется высокой рентабельностью активов и продаж ($ROA = 9,2\%$, $ROS = 9,2\%$), что отражает капиталоемкость ИТ-сектора с высокой маржинальностью. Алроса демонстрирует умеренные коэффициенты рентабельности ($ROE = 5,7\%$, $ROA = 3,2\%$) при высокой маржинальности (ЕБИТДА-маржа = $22,3\%$), характерной для добывающей отрасли с волатильными мировыми ценами.

Практические рекомендации по оптимизации управления прибылью

На основе проведённого анализа предлагаются следующие направления оптимизации:

1. Стратегическое управление затратами

Внедрение систем Activity-Based Costing (ABC) для точной идентификации центров прибыли, особенно в многоформатных розничных сетях. Регулярный бенчмаркинг операционных расходов по отраслевым стандартам.

2. Дифференцированная ценовая политика

Применение value-based pricing и анализа LTV (Lifetime Value) для оптимизации цен в условиях высокой конкуренции. Для ИТ-компаний — расширение высокомаржинальных сегментов (облачные сервисы, B2B-решения).

3. Оптимизация капитальной структуры

Для компаний с высоким финансовым левериджем — управление дебиторской и кредиторской задолженностью, оптимизация структуры капитала с учётом отраслевых норм.

4. Инвестиционная дисциплина

Использование методов NPV и ROI для оценки инвестиционных проектов. Для Яндекса и X5 Group критичны отборочные критерии для CapEx, чтобы обеспечить адекватную отдачу в условиях нестабильности.

5. Цифровизация и автоматизация

Использование RPA (Robotic Process Automation) и AI-систем для снижения операционных расходов, особенно в сегментах с высокой долей трудовых затрат.

Заключение

Комплексный анализ факторов формирования прибыли на примере трёх ведущих российских компаний из разных отраслей выявил принципиальные отраслевые различия в механизмах её создания. X5 Group демонстрирует модель с высокой оборачиваемостью и умеренной маржой, Яндекс — капиталоемкую модель с высокой операционной маржой и низким коэффициентом операционного левериджа, Алроса — консервативную модель, зависимую от внешних факторов.

Практическое управление прибылью требует не универсального подхода, а дифференцированной стратегии, учитывающей отраслевую специфику, конкурентную позицию и макроэкономический контекст. Ключевыми инструментами остаются систематический факторный анализ, мониторинг операционного и финансового левериджа, а также постоянная оптимизация через цифровизацию и управление затратами.

Литература:

1. Волков, Д. А. Анализ влияния факторов на рентабельность и эффективность фирмы / Д. А. Волков // Экономический журнал. — 2022. — № 1. — С. 112–118.
2. Громова, К. А. Операционный и финансовый леверидж в анализе деятельности фирмы / К. А. Громова // Бухгалтерский учёт. — 2023. — № 2. — С. 45–53.
3. Петров, И. В. Управление прибылью в условиях волатильности / И. В. Петров // Финансовый анализ. — 2021. — № 2. — С. 402–407.
4. Соколова, М. П. Факторы, определяющие прибыль предприятия / М. П. Соколова // Современная экономика. — 2023. — № 92. — С. 194–201. — DOI 10.34755/ROK.2023.92.79.049.
5. DV Consulting. Анализ ИТ-отрасли [Электронный ресурс]. — URL: <https://dv-consulting.ru/analiz-it-otrasli> (дата обращения: 04.12.2025).
6. ПАО «Алроса». Ключевые показатели. 2023 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.alrosa.ru/about/key-indicators> (дата обращения: 04.12.2025).
7. X5 Group. Финансовые отчёты и аналитика компании [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.x5.ru/ru/investors/reports-and-results/reports.html> (дата обращения: 04.12.2025).

Практические рекомендации по увеличению взаимодействия между государственными органами и частными медицинскими учреждениями

Панферова Лидия Владимировна, студент магистратуры
Пензенский государственный университет

Недостаточно высокая экономическая эффективность функционирования государственных учреждений здравоохранения в условиях рыночных отношений, ограниченность ресурсов и другие факторы неизбежно ставят вопросы о поиске путей привлечения в медицинскую отрасль частных инвестиций.

Анализ деятельности частного сектора российского здравоохранения показал, что в последние годы он составляет заметную конкуренцию государственному на рынке медицинских услуг, переключая на себя всё более значительную долю среднего класса.

Целью настоящей статьи является разработка практических рекомендаций по увеличению взаимодействия между государственными органами и частными медицинскими учреждениями. Достижения данной цели считаем возможным достичь посредством рассмотрения основных аспектов государственно-частного партнерства (далее — ГЧП) в здравоохранении.

Отечественный экономист В. Г. Варнавский определяет «ГЧП как институциональный и организационный альянс между государством и бизнесом в целях реализации общественно значимых проектов и программ в широком спектре отраслей промышленности и НИОКР» [1]. Представляется возможным акцентировать внимание на том, что форма ГЧП возникла в Великобритании в последнее десятилетие XX в. и, именуемая как Public Private Partnership, интерпретировалась как новая концепция привлечения частных ресурсов для эффективного управления государственной собственностью, контроль которых остается за государством.

Данная практика широко распространяется в странах с высоким уровнем экономического развития, несмотря на отсутствие унифицированных правовых норм, регламентирующих её деятельность. В Российской Федерации среди приоритетов государственной стратегии значится стимулирование вовлечения частных предпринимателей в сектор здравоохранения, поскольку размер бюджетного финансирования (затрагивающего как объекты инфраструктуры, так и предоставляемые медицинские услуги) и эффективность менеджмента имеют непосредственное воздействие на состояние отрасли.

«Одним из наиболее действенных инструментов привлечения дополнительных финансовых средств в сферу здравоохранения является ГЧП. Отметим, что на сегодняшний день в развитых странах более 60 % проектов в области здравоохранения реализуются в форме ГЧП — это говорит о ее перспективности» [6, с. 21].

Частный сектор в основном инвестирует в такие сферы, как строительство клиник, внедрение передовых

цифровых медицинских технологий и производство современного медоборудования.

Механизм государственно-частного партнёрства предполагает участие коммерческих структур в решении общественно значимых задач, предоставляя им финансовые, интеллектуальные и управленческие ресурсы. Эти ресурсы направляются на повышение качества государственных услуг, которые законодательство возложило на органы и учреждения власти. Таким образом, бизнес становится партнёром государства в реализации социальных обязательств.

В России государственная политика ориентирована на расширение ресурсной базы и решение важных социальных задач: поддержку и улучшение уровня жизни населения, а также развитие и внедрение новых технологий и методов лечения.

Система здравоохранения является приоритетным направлением деятельности российских властей, оказывая существенное воздействие на здоровье населения и продолжительность жизни, а также играя ключевую роль в развитии и поддержке трудовых ресурсов. Российское государство, внедряя меры по снижению показателей смертности и заболеваемости и продлению средней продолжительности жизни, оказывает содействие росту национального дохода, улучшению уровня жизни населения и обеспечению устойчивого экономического роста.

Экономический прогресс неразрывно связан с успехами в области медицины. Эта сфера приносит пользу всем участникам: государственные учреждения получают возможность добиться масштабного прорыва, создать методы для лечения и профилактики множества заболеваний; предприниматели — шанс на существенную прибыль, учитывая высокую рентабельность здравоохранения. Например, инвестиции в профилактику сердечно-сосудистых болезней окупаются в 3–4 рубля на каждую вложенную единицу, а вложения в борьбу с инфекционными недугами дают более чем сотни кратный возврат.

Развитие медицины имеет важное социальное значение, способствуя решению ключевых задач — снижения стоимости медикаментов, устранения их дефицита, а также улучшения доступности и качества медицинского обслуживания. Помимо государства, ответственность за эти вопросы несет бизнес, поэтому партнерство между государством и частным сектором является существенным компонентом системы здравоохранения.

«Вопрос о роли здравоохранения как системы обеспечения здоровья населения является актуальным всегда и нуждается в поиске и применении адекватных управленческих технологий, которые бы обеспечивали эф-

фективную работу отрасли при соблюдении базовых принципов социальных систем. Эти задачи определяют важность эффективной государственной политики в области здравоохранения» [2, с. 38].

Учитывая изложенное, первостепенную важность приобретает укрепление и развитие системы здравоохранения. Вместе с тем, бюджетное финансирование зачастую оказывается крайне ограниченным. В таких обстоятельствах эффективным инструментом выступает стимулирование частных инвестиций путём организации различных форм государственно-частного партнёрства, направленных на реализацию национальных проектов и развитие медицинской инфраструктуры. Особенно остро потребность в активизации механизмов ГЧП проявилась в период эпидемии COVID-19.

Во время пандемии значительно возросли государственные расходы на приобретение специализированного оборудования — аппаратов искусственной вентиляции лёгких, кислородных концентраторов, средств индивидуальной защиты и другого оснащения. Кроме того, увеличилось количество машин скорой помощи, а выплаты медицинским работникам, включая премиальные, были существенно повышены.

Финансирование этих устройств проводилось за счёт резервов федерального бюджета и резервного фонда Правительства РФ. Подобные изменения вызвали заметные сдвиги в структуре бюджетных ассигнований по направлениям и видам закупок. В сложившихся условиях становится очевидной ключевая роль делового сектора в развитии системы здравоохранения. В настоящее время отрасль внедряет порядка 132 инновационных проектов [3].

В контексте изучения взаимодействия между органами власти субъектов Российской Федерации и бизнес-сообществом через государственно-частное партнерство в сфере здравоохранения можно выделить ряд ключевых факторов. В первую очередь, такое сотрудничество служит мощным стимулом развития регионов страны в различных направлениях и отраслях.

Во-вторых, наблюдается значительный рост инвестиций, выделяемых на обновление медицинской системы.

Третьим важнейшим моментом выступает целенаправленное взаимодействие государственной власти и предпринимателей, нацеленное на улучшение общего благосостояния и формирование примера для подражания широкой общественности.

По результатам проведённого исследования составлен спектр рекомендаций, ориентированных на повышение эффективности сотрудничества между государственными структурами и частным медицинским сектором.

Главным направлением считается широкое внедрение и законодательное закрепление различных моделей государственно-частного партнёрства, распространяющихся не только на строительство инфраструктуры, но и охватывающих внедрение информационных технологий, производство медицинского оборудования, управление ме-

дицинскими организациями, а также предоставление профильной медицинской помощи.

«Для этого необходимо разработать и принять на федеральном и региональном уровнях четкие и прозрачные законодательные акты, регламентирующие все аспекты ГЧП, включая распределение рисков, ответственности и доходов, что снизит правовую неопределенность и повысит инвестиционную привлекательность для бизнеса» [4, с. 45].

Для эффективного воплощения проекта планируется учреждение специализированного координирующего органа, находящегося в ведении Министерства здравоохранения РФ. В компетенцию данного подразделения входит проведение экспертизы проектных инициатив, организация методологической поддержки, аккредитация частных участников, а также упрощение процесса согласования документов. Кроме того, этот орган станет единой точкой взаимодействия с потенциальными инвесторами.

С целью совершенствования финансовой модели необходимо расширить рамки традиционного бюджетного финансирования, внедрив механизм разнотипного капиталовложения, который предполагает применение концессионных соглашений и проектного финансирования при участии государственных банков развития. Также целесообразно рассмотреть возможность предоставления налоговых преференций частным инвесторам, реализующим социально значимые инициативы в медицинской отрасли, например, проекты по созданию телемедицинских платформ или амбулаторных хирургических центров.

«Для обеспечения социальной направленности партнерств необходимо внедрить строгую систему мониторинга и контроля качества оказываемых медицинских услуг, соответствующую государственным стандартам, при этом передача операционных функций в частные руки должна сопровождаться сохранением контроля за тарифами и доступностью услуг для населения за государством, чтобы избежать коммерциализации в ущерб общественным интересам» [5, с. 34].

Особое значение приобретает проведение научных экспериментов и проектов в приоритетных направлениях медицины, таких как онкология, кардиология и диагностика. Эта мера необходима для практической проверки коллаборационных моделей и подтверждения их эффективности в интересах государства, частного сектора и населения.

Формирование атмосферы доверия и поддержка открытого диалога посредством постоянных рабочих комитетов и экспертных советов с представителями государственного сектора, частных медицинских учреждений и деловых организаций становится ключевым направлением. Данные структуры занимаются анализом текущих проблем, изучением успешных практик и определением приоритетов в развитии отрасли. Это создает условия для повышения экономического уровня страны и улучшения качества жизни граждан, что напрямую связано с укреплением общественного здоровья.

Для расширения взаимодействия между государственными органами и частным сектором здравоохранения необходимо комплексно внедрять гибкие форматы государственно-частного партнёрства.

Ключевые меры включают создание нормативной базы, направленной на снижение инвестиционных рисков, формирование центра координации деятельности по принципу «единого окна», использование различных финансовых механизмов — в том числе концессий и налоговых льгот — а также внедрение надзорных мер по контролю

качества и доступности услуг с целью сохранения социальной ориентированности проектов. Дополнительно рекомендуется запуск пилотных проектов в приоритетных медицинских направлениях для апробации и демонстрации эффективности выбранного подхода.

Такой подход позволит мобилизовать частный капитал и опыт для обновления системы здравоохранения, повышения доступности и стандартов медицинской помощи, что станет фундаментом улучшения здоровья населения и стимулирования экономического прогресса государства.

Литература:

1. Варнавский В. Г. Управление государственно-частными партнёрствами за рубежом // Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-gosudarstvenno-chastnymi-partnerstvami-za-rubezhom> (дата обращения: 27.11.2025).
2. Дячук, Е.А., Салимьянова И. Г., Николаева О. К. Развитие института государственно-частного партнёрства в здравоохранении // Инновационная деятельность. — 2016. — № 1 (36). — С.38–45.
3. Лебедева Е. И., Присекин А. А. Взаимодействие государства и частного предпринимательства в рф на примере здравоохранения // Инновации и инвестиции. 2022. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimodeystvie-gosudarstva-i-chastnogo-predprinimatelstva-v-rf-na-primere-zdravoohraneniya> (дата обращения: 27.11.2025).
4. Лабуз Д. И. Применение механизма использования государственно-частного партнёрства в здравоохранении // Статистика и экономика. 2022. № 4. С.45–49.
5. Муслимов М. И. Теоретические подходы к обеспечению эффективного взаимодействия государственных и негосударственных медицинских учреждений в формате государственно-частного партнёрства // Менеджер здравоохранения. 2021. № 8. С.34–39.
6. Тимербулатов В. М. Здравоохранение во время и после пандемии COVID-19 // Вестник Академии наук Республики Башкортостан. 2020. № 2 (98). С.21–29.
7. Корольков, А. С. К вопросу о взаимодействии государственного и частного секторов здравоохранения в области офтальмологии / А. С. Корольков. — Текст: электронный //: [сайт]. — URL: <https://www.zdrav.ru/articles/4293660094-by1-16-m03-30-o-vzaimodeystvii-gosudarstvennogo-i-chastnogo-sektorov?ysclid=misxaehfbq138147021> (дата обращения: 05.12.2025).

Правовой механизм обеспечения экономической безопасности организации

Петрова Екатерина Владимировна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

В работе исследуются структура и содержание правового механизма обеспечения экономической безопасности организации. Рассматриваются ключевые аспекты механизма: система законодательных и подзаконных актов, внешние и внутренние правовые риски, объекты защиты, организационные направления его реализации. Дается характеристика нормативно-правовых актов, образующих правовое поле безопасности, и основных угроз экономической безопасности. Представлены комплексные направления деятельности по созданию эффективной системы правового обеспечения защиты интересов предприятия, его ресурсов и стабильности функционирования.

Ключевые слова: безопасность, правовой механизм, экономическая безопасность.

В настоящее время существуют и действуют законодательные и подзаконные акты, которые регулируют обеспечение экономической безопасности организации. Исследование правового механизма обеспечения экономической безопасности организации необходимо для защиты интересов предприятия, сотрудников, минимизации угроз и адаптации к ним, поддержания финансовой

стабильности. [6] Он заключается в соблюдении каждого положения действующего законодательства. Обеспечение правовой защиты достигается путем правильного функционирования специальных отделов и квалифицированных сотрудников организации. [7]

В зависимости от организационно-правовой формы организации перечень правовых актов может отличаться.

Внешней правовой средой является действующее законодательство, которое влияет на деятельность организации. [2] Существует две основных группы факторов, образующих риски. Первая группа политического характера, а второй является изменение действующего законодательства.

К внутренним факторам риска относят [4]:

- Халатность сотрудников
- Отсутствие эффективной системы планирования и бюджетирования
- Нерациональное распределение прибыли
- Низкие оборотные активы

Объектами защиты являются: персонал, материальные средства и информационные ресурсы организации. В системе организации экономической безопасности предприятия существует несколько критериев, такие как, предотвращение утечки конфиденциальных данных, предотвращение противоправных действий персонала, предотвращение ЧС, пресечение незаконного проникновения на территорию организации.

Во многих организациях существуют проблемы с нестабильностью и неопределенной экономической ситуацией, так же усугубляет ситуацию внешняя конкуренция.

Основные вызовы и угрозы экономической безопасности [5]:

1. Страны с хорошим экономическим состоянием и новейшими технологиями используют свое преимущество, чтобы конкурировать на международном уровне;
2. Повышение конфликтного потенциала в зонах экономических интересов РФ;
3. Усиление колебаний конъюнктуры мировых товарных и финансовых рынков;
4. Подверженность финансовой системы Российской Федерации глобальным рискам;
5. Истощение ресурсной базы топливно-сырьевых отраслей;
6. Недостаточность трудовых ресурсов;
7. Рост затрат на обеспечение экологических стандартов производства и потребления и т. д.

Группы нормативно-правовых актов, регламентирующих обеспечение экономической безопасности [3]:

1. Фундаментальные правовые акты
2. Нормативно-правовые акты, которые определяют правовое поле и регламентируют хозяйственно-правовую деятельность

3. Нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность в различных областях обеспечения безопасности

4. Нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность государственных органов, которые выполняют функцию обеспечения безопасности.

За обеспечение отвечают как штатные специалисты компании, так и привлеченные эксперты из других организаций.

Направления комплексного подхода к обеспечению безопасности организации [1]:

- экспертиза документации, контроль правильного оформления;
- профессиональное представительство интересов компании в судебных органах;
- сопровождение сделок на каждом этапе реализации;
- внимательная проверка предстоящих сделок, проектов и их безопасности;
- эффективное взаимодействие с государственными органами и разрешение возникающих споров;
- подготовка к проверкам, которые осуществляются надзорными органами;
- составление исков и жалоб для защиты интересов компании.

Для обеспечения экономической безопасности организации необходимо создать комфортные условия труда посредством нормализации производственной среды и трудового процесса. Это достигается путем модернизации оборудования, стабилизации и улучшения технологических процессов, устранения факторов риска и снижения области их воздействия. Важную роль играют средства индивидуальной и коллективной защиты работников.

Исследование структуры и содержания правового механизма обеспечения экономической безопасности организации показало, что правовой механизм представляет собой систему, которая содержит в себе внешнюю правовую среду и внутренние организационно-правовые меры. Его основной целью является защита ключевых активов предприятия от внутренних и внешних угроз. Эффективность зависит от реализации комплексных мер и соблюдения нормативно-правовых актов. Успешное функционирование системы требует слаженных действий как специалистов так и экспертов привлеченных с целью минимизации рисков и обеспечения стабильности функционирования организации.

Литература:

1. Академия продаж [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://academy-of-capital.ru/blog/bezopasnost-biznesa/>
2. Заочник [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://pro.zaochnik-com.com/spravochnik/menedzhment/osnovy-upravlencheskoj-deyatelnosti/vneshnjaja-sreda-organizatsii/>
3. Консультант [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.consultant.ru/about/nc/legalinfo/doklad/addition1/>
4. РГРТУ информационные системы [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://dblib.rsreu.ru/data/study_study/193.pdf

5. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. N 208 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://base.garant.ru/71672608/>
6. Электронная библиотека ПГУ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://elib.pnzgu.ru/files/eb/YrtybCtLA8N.pdf>
7. S.esrae [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://s.esrae.ru/ovv/pdf/2020/1/1316.pdf>

Влияние человеческого фактора в эпоху цифровизации: как системные ошибки сохраняют неточности инвентаризации

Рогозина Анна Викторовна, студент

Научный руководитель: Филимонцева Елена Михайловна, кандидат экономических наук, доцент
Южно-Российский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (г. Ростов-на-Дону)

В статье автор исследует, как человеческий фактор влияет на эффективность цифровизации. Рассматриваются риски, связанные с человеческими ошибками и управленческими решениями, показывая, что человек остаётся одновременно ключевым ресурсом в цифровой трансформации и её главным риск-фактором.

Ключевые слова: человеческий фактор, инвентаризация, системные ошибки, цифровизация, справочники.

В начале цифровизации возникло почти мифологическое ожидание: достаточно внедрить современную систему учёта, сканеры штрихкодов, RFID, облачные ERP, и проблема неточностей инвентаризации уйдёт сама собой. Цифровые инструменты обещали устранить человеческий фактор и обеспечить «чистые» остатки и предсказуемое планирование. Однако на практике выходит иначе: «человеческий фактор: как управлять этим риском — самый большой риск, с которым сталкивается большая часть организаций» [3]. Чем сложнее становится цифровая инфраструктура, тем изоощрённее влияние человека — ошибки переходят из сферы бумажных опечаток в область неверных настроек, системных сбоев и формально корректных, но по сути искажённых данных.

Инвентаризация продолжает быть точкой столкновения физической реальности и виртуальной логики системы. На складе лежит конкретный товар, в базе — строка с кодом и количеством, а между ними — устройства, алгоритмы и человек, который задаёт процедуры, подтверждает документы и решает, что считать нормой, а что — исключением. В этих решениях рождаются системные ошибки, закрепляющие неточности даже в высокоавтоматизированной среде. Как подчёркивают Троянская А. И. и Прасолов М. И., человеческий фактор рассматривается в двух смыслах: «как вся совокупность качественных характеристик, особенностей и свойств персонала и как причина ошибочных действий» [4, с. 88].

Особое значение имеет структура справочников. Если номенклатура дублируется, неправильно классифицирована или содержит неверные единицы измерения, то вся логика учёта строится на зыбкой основе. При этом сотрудник может безупречно сканировать штрихкоды, но если код привязан к ошибочной карточке, итог инвентаризации оказывается искажённым, хотя внешне система демонстрирует

идеальный порядок. Так формируется иллюзия точности, которая притупляет критическое отношение к данным.

Ошибки на этапе внедрения систем тоже очень важны. Решения о том, как вести учёт, часто принимаются под влиянием привычек, компетенций и корпоративных стереотипов. Это подкрепляется неудобным интерфейсом и сложностью системы, что заставляет персонал применять «обходные тропы»: использовать параллельные таблицы, упрощённые процедуры. В итоге формально правила могут не нарушаться, но инвентаризация превращается в сверку с уже искажённой базой, а не с реальными остатками.

Цифровизация ставит бухгалтеров, складских и IT-специалистов в вынужденное партнёрство, но взаимопонимание между ними часто недостаточно. Это приводит к созданию систем, которые работают технически корректно, но плохо соответствуют реальному движению запасов, что вынуждает сотрудников либо насильственно подгонять реальность под шаблоны, либо постоянно «подправлять» систему, порождая новые ошибки.

Психологически цифровая система воспринимается как более объективная, чем человек: «просто признать ошибку сотрудника» кажется легче, чем «ошибку программы». Это создаёт иерархию доверия, где отчётные цифры кажутся данностью, а сомнения персонала требуют дополнительных доказательств.

Расхождения по итогам инвентаризации часто рассматриваются как повод искать виноватых, а не как сигнал к пересмотру архитектуры учёта и логики процессов.

В условиях автоматизации, например, при использовании сканеров и терминалов сбора данных, часто возникает феномен «формально правильной ошибки». Исполнитель следует всем процедурам безупречно, но корень проблемы — в неверном сопоставлении товара и кода, дублировании бизнес-процессов или неправильной ло-

гике распределения партий. Для исполнителя это невидимая зона, он видит только интерфейс, а не структуру данных. Дисциплинированное следование процедуре лишь маскирует глубинные искажения.

В крупных компаниях с выборочными и циклическими инвентаризациями формируется специфическая «учётная реальность», формируется особая «учётная реальность». При отсутствии анализа и исправления системных ошибок возникает устойчивое расхождение между физическими остатками и отчётами. Как отмечает Корзоватых, «в системе бухгалтерского учета концентрируется свыше 70 % информации, характеризующей различные процессы и факты финансово-хозяйственной деятельности» [2, с. 125]. Цифровая картина, поддерживаемая сложными алгоритмами, постепенно вытесняет доверие к результатам пересчётов, превращая инвентаризацию в процедуру подгонки реальности под модель.

Значение человеческого фактора поднимается до уровня управленческих решений. Руководство, ориентированное на красивые дашборды, склонно переоценивать объективность визуализированных данных. За визуальной аккуратностью могут скрываться несовместимые методики и некорректные допущения, которые однажды заложены в алгоритмы и многократно тиражируются. Это скрытые деформирующие силы, проявляющиеся в устойчивых перекосах остатков и систематических несоответствиях.

Пределы «обезличивания» учёта особенно заметны в нестандартных ситуациях: резкие изменения спроса,

сбои логистики, массовые возвраты. В подобных случаях «человек принимает оперативные решения, часто вразрез с регламентами», операции оформляются упрощённо или задним числом. Позднее это даёт целый букет расхождений, так как цифровые системы требуют строгой хронологии и формальных правил, а реальность диктует гибкость.

В результате цифровизация меняет уровень ответственности человеческого фактора: речь уже не о том, чтобы не ошибиться при подсчёте, а о способности проектировать непротиворечивую систему связей между документами, справочниками, методиками оценки и полномочиями. Ошибки архитектуры становятся скрытыми деформирующими силами, которые, если не осознаются в управленческой культуре, лишь закрепляют неточности. Там, где цифровизация воспринимается как шанс пересобрать логику учёта в сторону подлинной прозрачности, она помогает снизить неточности.

Тем не менее, цифровизация сопряжена с проблемами во внедрении: «люди могут опасаться потери работы, необходимости осваивать новые навыки или усложнения рабочих процессов» [1, с. 67]. Для успешной цифровой трансформации важно «найти способы упростить и оптимизировать используемые цифровые системы» [5, с. 48].

Таким образом, несмотря на обещания цифровых технологий, влияние человеческого фактора в инвентаризации сохраняется и трансформируется, требуя нового подхода к построению систем учёта и развитию управленческих компетенций.

Литература:

1. Захаров, А. Ю. Человеческий фактор в цифровизации: как вовлечь сотрудников / А. Ю. Захаров, Д. Г. Мюллер. — Текст: непосредственный // Научный Лидер. — 2025. — № (208). — С. 166–168.
2. Корзоватых, Ж. М. Развитие системы бухгалтерского учета в условиях цифровой экономики / Ж. М. Корзоватых. — Текст: непосредственный // Вестник ГУУ. — 2021. — № 11. — С. 124–129.
3. Кривошапка Человеческий фактор: как управлять этим риском / Кривошапка. — Текст: электронный // Риск-менеджмент. Практика: [сайт]. — URL: <https://clck.ru/35YpwL> (дата обращения: 04.12.2025).
4. Троянская, А. И. Роль человеческого фактора в системе управления персоналом в условиях цифровой трансформации / А. И. Троянская, М. И. Прасолов. — Текст: непосредственный // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». — 2022. — № 1. — С. 88–93.
5. Чернышева, Е. Д. Проблемы внедрения цифровых технологий в организации: человеческий фактор / Е. Д. Чернышева. — Текст: непосредственный // Вестник магистратуры. — 2022. — № 11–2 (134). — С. 48–49.

Оценка эффективности инвестиционных проектов в строительстве: методологические подходы и практические примеры

Румянцовская Ксения Андреевна, студент магистратуры
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

В статье исследуются основные методологические подходы с точки зрения анализа результативности проектов инвестирования в сегменте строительства. Анализируются ключевые показатели экономической эффективности, особенности их использования в строительстве, практические моменты анализа на примере конкретных проектов.

Ключевые слова: инвестиционные проекты, строительство, оценка эффективности, NPV, IRR, срок окупаемости, инвестиционный анализ, риски.

Строительный сегмент на сегодняшний день играет ключевую роль в экономике львиной доли стран, а инвестиционные проекты в рассматриваемом сегменте характеризуются серьезными капиталовложениями, продолжительными сроками реализации и внушительной степенью рисков. В условиях, когда ситуация в экономике нестабильна, наблюдается инфляция, смена ставок процентов и волатильность национальной валюты, особенно острым считается вопрос, посвященный обоснованности инвестиционных решений в строительстве.

Эффективность проекта инвестирования представляет собой показатель, призванный отражать потенциальную прибыль в рамках реализации проекта или ценность для инвестора в будущем. На основе анализа эффективности инвесторы и предприниматели могут избежать неправильных вложений и сократить риски, а также оптимизировать задействование ресурсов.

Основная цель данной статьи состоит в том, чтобы систематизировать и структурировать методологические аспекты к анализу результативности проектов инвестирования в строительстве, а также проиллюстрировать их применение на примерах из практики.

Оценка эффективности инвестиционных проектов в строительстве предполагает комплексный анализ, включающий как коммерческую, так и общественную составляющую. Коммерческая эффективность показывает проект с точки зрения денег: объем необходимых инвестиций, сроки окупаемости и будущие доходы [4].

Общественная (социальная) эффективность демонстрирует влияние проекта на безопасность государства, улучшение качества жизни населения, создание рабочих мест и другие социальные аспекты. Например, при расселении «зоны затопления» при строительстве ГЭС прямую прибыль инвестор может не получить, но проект защитит права жителей и обеспечит социальную стабильность.

Чтобы корректно оценивать и анализировать результативность проектов строительства, нужно придерживаться сразу нескольких значимых принципов:

- производить анализ и оценку проекта на всех его этапах — от возникновения идеи до ее завершения;
- выполнять прогноз потоков финансовых ресурсов на протяжении всего расчетного периода;
- изучать разнообразные вариации привлечения инвестиций и проектной реализации;
- принимать во внимание аспекты инфляции и прочие факторы макроэкономического порядка;
- определять выгоды для всех участников проекта;
- оценивать риски в рамках единого комплекса [2].

Чтобы определить результативность проектов строительства, на практике принято использовать механизм показателей, которые дополняют друг друга, и на практике

они могут быть разделены на 2 категории, а именно — статистические и динамические.

1. NPV (Чистая приведенная стоимость). Она отражает разницу между приведенной стоимостью будущих потоков финансов и первоначальными инвестициями. Показатель должен быть положительным, то есть больше 0.

2. IRR (Внутренняя норма доходности). Ставка дисконтирования, при которой предыдущий показатель равняется нулю. Этот параметр должен быть выше нужной нормы доходности.

3. Срок окупаемости (PP). Это время, которое требуется в целях возврата стартовых инвестиций, и оно должно быть предельно коротким.

4. Дисконтированный срок окупаемости (DPP). Это срок окупаемости с принятием во внимание временного параметра стоимости денег. Он также должен быть максимально коротким.

5. Индекс рентабельности (PI). Он предполагает соотношение между параметрами приведенной стоимости будущих денежных потоков к инвестициям на старте. Этот показатель должен быть больше 1.

6. ROI (Коэффициент эффективности инвестиций). Это соотношение между прибылью и суммой средств, которые были вложены, оно должно быть максимально высоким [1].

Так, в рамках динамических показателей, таких, как NPV, IRR, PI, DPP, происходит учет временной стоимости денег, факторов инфляции, суммы налогов и прочих факторов, по этой причине они считаются максимально надежными с точки зрения оценки долгосрочных проектов строительства. Говоря о статистических параметрах, например, срок окупаемости, ROI, они считаются максимально простыми в плане расчетов, однако в то же время не принимают во внимание все рискованные аспекты проекта, именно по этой причине их важно задействовать в комбинации с методами динамического формата.

Строительные проекты имеют специфические особенности, которые необходимо учитывать при проведении оценки:

- внушительные капитальные расходы и продолжительные временные рамки реализации;
- серьезная зависимость от факторов внешнего порядка, таких, как условия погоды, сезонность и пр.;
- важность учета и принятия во внимание партнерства между государственным и частным сегментом, поддержки со стороны государства и финансирования льготного характера;
- трудности с точки зрения прогнозирования доходной части по причине перемен на рынке недвижимого имущества;

— внушительные риски в плане получения документов разрешительного характера [3].

Особое внимание при анализе строительных проектов уделяется анализу рисков, который включает выявление и количественную оценку факторов, способных негативно повлиять на реализацию проекта. Риски делятся на внешние (отсутствие спроса, всплеск инфляции, санкции) и внутренние (долгое формирование команды, поиск поставщика, поломка оборудования).

Анализ и оценка с точки зрения результативности проектов инвестирования в сегменте строительства выступает в роли непростого и в то же время многогранного процесса, нуждающегося в учете и принятии во внимание особенностей отрасли и задействования полноценного методологического подхода. На базе проделанной аналитической работы не составит труда сформулировать определенные выводы в данном направлении.

1. Наиболее полноценный анализ результативности проектов строительства гарантирует комбинирование показателей динамического и статистического характера с приоритетным значением NPV и IRR, то есть с принятием во внимание параметров временной стоимости денег.

Литература:

1. Крылов В. В. Определение направлений повышения эффективности инвестиционно-строительных проектов на основе внедрения инновационных решений / В. В. Крылов // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 6. — С. 4063–4078.
2. Пахомова Ю. В., Кудрявцева Н. Н., Дуванова Ю. Н. Формирование инвестиционной стратегии предприятия // Вестник ВГУИТ. 2021. № 2. С. 237–242.
3. Плахотникова М. А., Анисимов А. Ю., Сулова М. А., Сулов Е. Д. Актуальные тенденции развития инвестиционно-строительной сферы // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. — 2022. — № 5(125). — с. 54–60.
4. Спарышкин Д. А. Подходы к оценке социально-экономической эффективности инвестиционных проектов // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Том 15. — № 5. — С. 3455–3466.
5. Темпель Д. В. Оценка эффективности инвестиционно-строительных стратегий и проектов объектов незавершенного строительства // Наука и реальность. 2024. № 1 (17). С. 45–47.

2. Особенности отрасли строительства предполагают важность и значимость в том плане, чтобы уделять внимание оценке рисков, факторов инфляции, партнерства на государственном и частном уровне, а также финансированию льготного формата.

3. Сложившаяся практика с точки зрения реализации проектов строительства указывает на то, что успешный анализ результативности предполагает не просто важность определения финансовых параметров, но и значимость в плане учета социально-экономических последствий реализации данного проекта.

4. Чтобы повысить уровень и степень точности расчетных действий и результатов, необходимо задействовать особое программное обеспечение и варианты оценки чувствительности для определения стойкости проекта к переменам основных параметров [5].

Таким образом, если анализ результативности проекта инвестирования в строительстве выполнен грамотно, появляется возможность не просто обоснования целесообразности вложений, но и разработки систем сокращения рисков, что по итогу повлечет за собой успешную реализацию даже в условиях нестабильности в экономическом плане.

Совершенствование механизмов финансового планирования в системе стратегического управления предприятием

Сергеева Ангелина Сергеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Фотиади Наталья Валентиновна, кандидат экономических наук, доцент

Российский новый университет (г. Москва)

В работе приведено определение термина «финансовое планирование», выявлена роль финансового планирования в успешном функционировании организации, а также значение финансового планирования в системе стратегического управления предприятием. В статье обозначены проблемы совершенствования механизмов финансового планирования, даны рекомендации для повышения качества механизма финансового планирования.

Ключевые слова: финансовое планирование, стратегия развития, стратегическое управление предприятием, финансы, оптимизация затрат, планирование по результатам.

Improving financial planning mechanisms in the enterprise strategic management system

Sergeeva Angelina Sergeevna, master's student

Scientific advisor: Fotiadi Natalia Valentinovna, candidate of economic sciences, associate professor
Russian New University (Moscow)

The paper provides a definition of the term «financial planning» and identifies the role of financial planning in the successful functioning of an organization, as well as the importance of financial planning in the system of strategic management of an enterprise. The article highlights the challenges faced by enterprises in improving their financial planning mechanisms and provides recommendations for enhancing the quality of financial planning.

Keywords: financial planning, development strategy, strategic management of an enterprise, finance, cost optimization, and results-based planning.

Финансовое планирование выступает важным элементом системы стратегического управления предприятием.

Финансовое планирование показателей, которые влияют на стратегическое управление предприятием чаще основывается на доступной информации о финансовом состоянии предприятия.

Постоянно меняющаяся внешняя среда подтверждает необходимость совершенствования механизмов финансового планирования в системе стратегического управления предприятием.

Категория «финансовое планирование» (financial planning) в широком смысле часто применяется как обобщающее понятие, которое включает в себя все виды управленческой деятельности, направленной на определение финансовой стратегии компании в количественном выражении и разработку способов и средств достижения намеченных ориентиров.

В современной экономической литературе встречаются различные формулировки понятия финансового планирования.

В финансово-экономическом энциклопедическом словаре под редакцией Грязновой А. Г. приведено следующее определение термина «финансовое планирование»: «вид управленческой деятельности, связанный с определением финансовых условий работы компании для эффективного выполнения им плановых заданий».

Авторы Бабленкова И. И. и Балакина А. П. отмечают, что «финансовое планирование представляет собой процесс разработки финансовых планов и финансового прогнозирования, обеспечение их необходимыми ресурсами и рабочей силой, контроль за их исполнением» [1, с. 112].

Исследователь Колчина Н. В. квалифицирует финансовое планирование как «процесс разработки и принятия целевых установок в количественном и качественном выражении, а также определение путей их наиболее эффективного достижения» [3, с. 81].

В научных трудах автора Лихачевой О. Н. отмечается, что финансовое планирование представляет собой процесс анализа финансовой и инвестиционной политики, прогнозирование их результатов и воздействия

на внешнее окружение компании; процесс принятия решений о допустимом уровне риска и выборе окончательных вариантов финансовых стратегий [4, с. 112].

Автором Романовским М. В. финансовое планирование определяется как «процесс разработки мер по обеспечению организации необходимыми ресурсами, повышению эффективности ее деятельности в будущем».

Итак, финансовое планирование представляет собой процесс создания и контроля системы финансовых планов, охватывающий все стороны деятельности компании и обеспечивает реализацию стратегии и тактики на определенный период времени.

В рамках финансового планирования, представляющего собой комплексный процесс, направленный на стратегическое развитие предприятия, осуществляется:

Анализ продуктового портфеля — оценка существующих товаров, работ и услуг с точки зрения их рыночной востребованности

Оптимизация бизнес-процессов — поиск эффективных методов достижения максимальных финансовых показателей при допустимом уровне рисков

Стратегическое управление — определение наиболее перспективных направлений развития компании

Контроль затрат — формирование механизмов для минимизации расходов в долгосрочной перспективе

Данный процесс играет ключевую роль в успешном функционировании организации и наглядно демонстрирует свою значимость (см. рисунок 1).

На данных рисунка 2 в схематичном виде представлено значение финансового планирования в системе стратегического управления предприятием.

Финансовое планирование способствует определению эффективности деятельности предприятия. От рациональности расходования денежных поступлений и эффективных инвестиций зависит успех реализации общей стратегии предприятия.

Задачи финансового планирования на предприятии представлены на данных рисунка 3.

Механизмы финансового планирования представляют собой набор методов организации финансовых взаимодействий, которые используются на предприятиях для

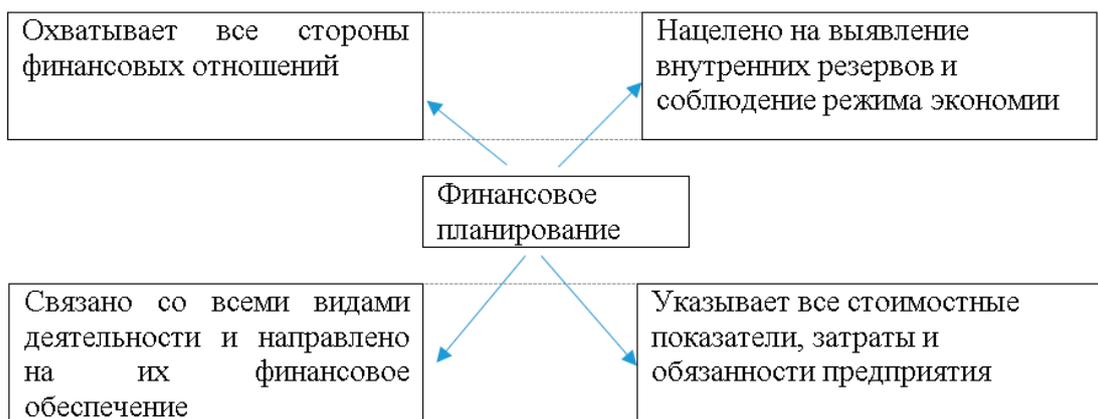


Рис. 1. Роль финансового планирования в компании [6, с. 181]



Рис. 2. Значение финансового планирования в системе стратегического управления предприятием [2, с. 103]

создания благоприятных условий для ее стратегического развития.

Совершенствование механизмов финансового планирования в системе стратегического управления предприятием сталкивается с определенными сложностями:

- проблемы с достижением финансовых показателей, указанных в стратегии. Пример: несоответствие между планом производства, движением дебиторской и кредиторской задолженностей, а также необходимостью в материальных запасах;

- своевременность и качество разработки стратегических планов. Например, недостаточная согласованность между участниками процесса планирования, бюрократические процедуры согласования исходных данных и отсутствие четких внутренних стандартов для составления планов;

- формальная интеграция текущих плановых показателей в процесс стратегического прогнозирования;

- существенные расхождения между фактическими результатами и показателями стратегии, обусловленные нехваткой ресурсов.

При реализации финансового планирования в системе стратегического управления предприятием также можно отметить проблему неэффективного процесса планирования:

- нацеленность на финансовые возможности, а не на стратегический результат;

- низкое качество и недостаточный объем информации;

- функциональные сложности взаимодействия между структурными подразделениями предприятия;

- несоблюдение сроков согласования управленческих решений.



Рис. 3. Задачи финансового планирования на предприятии [4, с. 105]

Для минимизации перечисленных проблем и их влияния на процесс финансового планирования необходимо определить оптимальные инструменты в рамках эффективной методологии, опираясь на надежный механизм финансового планирования.

Основные направления повышения качества механизма финансового планирования включают:

- дифференцированное применение норм и стандартов при использовании всех видов ресурсов;
- оптимизацию затрат;
- увеличение предпринимательской активности.

Детализированное рассмотрение этих направлений позволит выявить основные мероприятия для улучшения качества механизма финансового планирования в системе стратегического управления предприятием:

- оценка ресурсных возможностей предприятия и его партнеров (дебиторская и кредиторская задолженность);
- анализ экономической устойчивости предприятия на среднесрочную перспективу;
- достижение оптимального соотношения между собственными и заемными средствами;
- оценка текущих условий на кредитном рынке.

Совершенствование механизма финансового планирования рекомендуется реализовывать на основе не ресурсных ограничений, а на основе стратегических целей и задач стратегического управления предприятием.

Модель «Планирование по результатам» является оптимальной для обоснования плановых показателей финансового планирования в системе стратегического управления предприятием.

Модель «Планирование по результатам» способствует созданию условий достижения стратегических целей и задач в рамках имеющихся ресурсов.

Модель «Планирование по результатам» предполагает:

- направление усилий бюджетных и управленческих процессов не на планирование финансов, а на планирование финансовых результатов;

- обязательное соблюдение качества и безопасности выпускаемой продукции, оказания услуг и выполняемых работ;

- современные нестабильные реалии внешней среды обосновывают необходимость внедрения данной модели в практику предприятия;

- необходимость сохранения запланированного уровня конкурентоспособности.

Итак, планирование по результатам представляет собой современный подход к финансовому управлению, при котором основной акцент делается на конечные показатели деятельности предприятия. Данная модель строится на принципе прямой взаимосвязи между планируемыми действиями и желаемыми финансовыми результатами.

Основные характеристики модели «Планирование по результатам»:

- целевой подход — все финансовые планы формируются исходя из заранее установленных показателей эффективности;

- результативно-ориентированность — оценка успешности планирования производится по достигнутым финансовым показателям;

- гибкость системы — возможность корректировки планов в зависимости от изменения целевых показателей;

- контролируемость — наличие четких критериев для оценки выполнения планов.

Преимущества модели «Планирование по результатам»:

- четкая связь между планируемыми мероприятиями и финансовыми результатами;

- возможность оперативной корректировки планов при отклонении от целевых показателей;

- повышение эффективности использования ресурсов;

- улучшение контроля над финансовыми потоками;

- стимулирование сотрудников на достижение конкретных результатов.

Механизм реализации модели «Планирование по результатам»:

- установление целевых показателей — определение ключевых финансовых метрик;

- разработка мероприятий — формирование плана действий для достижения целей;

- распределение ресурсов — оптимальное распределение финансовых и материальных средств;

- мониторинг результатов — регулярный контроль достижения установленных показателей;

- корректировка планов — внесение изменений при необходимости.

Модель «Планирование по результатам» особенно эффективна при:

- внедрении новых проектов;

- оптимизации существующих бизнес-процессов;

- повышении эффективности использования ресурсов;

- контроле над финансовыми показателями;

- мотивации персонала на достижение конкретных результатов.

Реализация представленного подхода к совершенствованию механизмов финансового планирования в системе стратегического управления предприятием способствует созданию прозрачной системы планирования, где каждый этап работы будет направлен на достижение конкретных результатов, что способствует повышению общей эффективности деятельности предприятия.

Литература:

1. Балакина А. П., Бабленкова И. И. Основы финансового менеджмента. — М.: Высшая школа, 2017. — 160 с.
2. Канаев А. С. Анализ реализации финансовой стратегии коммерческой организации / А. С. Канаев, Т. Н. Никулина // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16, № S6.
3. Колчина Н. В. Финансы организаций (предприятий): учебник. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. — 382 с.
4. Лихачева, О. Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно–практическое пособие / О. Н. Лихачева. — М.: Проспект, 2016. — 264 с.
5. Лихачева, О. Н. Финансовое планирование на предприятии: Учебно–практическое пособие / О. Н. Лихачева. — М.: Проспект, 2016. — 264 с.
6. Пятак А. А. Формирование показателей, влияющих на стратегическое управление организацией / А. А. Пятак // Вестник Института дружбы народов Кавказа (Теория экономики и управления народным хозяйством). Экономические науки. — 2024. — № 2(70). — С. 181–193.
7. Финансовый менеджмент: механизмы обоснования бизнес-решений: учебник для вузов / под редакцией А. З. Бобылевой. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 424 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21122-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581649> (дата обращения: 26.10.2025).

Финансовая политика как инструмент реализации стратегии устойчивого развития компании

Сергеева Ангелина Сергеевна, студент магистратуры
Научный руководитель: Фотиади Наталья Валентиновна, кандидат экономических наук, доцент
Российский новый университет (г. Москва)

В статье рассматриваются теоретические аспекты формирования финансовой политики компании с учетом стратегии устойчивого развития. В ней раскрываются понятие, сущность, виды и элементы финансовой политики компании. Также определена взаимосвязь финансовой политики со стратегией устойчивого развития, выделяются принципы такой взаимосвязи, инструменты и методы.

Ключевые слова: финансовая политика, устойчивое развитие, финансы, финансовый менеджмент, инструменты финансовой политики, методы финансовой политики.

Financial policy as a tool for implementing a company's sustainable development strategy

Sergeeva Angelina Sergeevna, master's student
Scientific advisor: Fotiadi Natalia Valentinovna, candidate of economic sciences, associate professor
Russian New University (Moscow)

This article examines the theoretical aspects of formulating a company's financial policy in light of its sustainable development strategy. It explains the concept, essence, types, and elements of a company's financial policy. It also defines the relationship between financial policy and sustainable development strategy, highlighting the principles, tools, and methods of this relationship.

Keywords: financial policy, sustainable development, finance, financial management, financial policy instruments, financial policy methods.

Финансовая политика предприятия — это важное звено его управления, от ее эффективности напрямую зависят результаты предпринимательской деятельности и перспективы стратегического развития. Формирование финансовой политики представляет собой универсальный инструмент, позволяющий прогнозировать будущее развитие организации, минимизировать бизнес-риски и способствовать увеличению ее стоимости в условиях динамично меняющейся рыночной среды. В связи с углублением рыночных отношений и усложнением экономических процессов ее значение в обеспечении эффективного функционирования предприятий не только не снижается, но и приобретает возрастающее значение. Мировая практика демонстрирует, что эффективность управленческих решений во многом определяется качеством и адекватностью финансовой политики, принимаемой на уровне предприятия [1; с. 440].

Кроме того современная бизнессреда отличается высокой сложностью вследствие стремительного технологического развития, усугубляющихся экологических проблем и социальноэкономической нестабильности. Чтобы отвечать на эти вызовы, компаниям необходимо формировать комплексные стратегии, которые гарантируют не только сиюминутную прибыль, но и устойчивость в долгосрочной перспективе. Ключевую роль в согласовании корпоративных целей с задачами устойчивого развития играет финансовая политика — она служит связующим

звеном между экономической эффективностью и экологической и социальной ответственностью.

Финансовая политика представляет собой упорядоченное и целенаправленное управление денежными ресурсами для реализации как оперативных, так и перспективных задач предприятия. В её сферу входят стратегические решения по вопросам структуры капитала, инвестиционных перспектив, нормативов дивидендных выплат, долгового менеджмента, уровня ликвидности и иных финансовых параметров, обеспечивающих устойчивость и развитие. Фактически финансовая политика помогает компаниям грамотно распределять ресурсы и добиваться наилучших финансовых результатов.

Главная цель финансовой политики — максимизировать благосостояние акционеров, одновременно сохраняя устойчивое конкурентное преимущество. Среди конкурентных целей обычно выделяют:

- рост рыночной стоимости посредством стратегического распределения активов и генерации доходов;
- поддержание необходимого уровня ликвидности для удовлетворения операционных нужд и покрытия непредвиденных затрат;
- оптимизацию структуры капитала с целью снижения стоимости заимствований и минимизации финансовых рисков;
- соблюдение правовых норм и этических стандартов, регулирующих финансовые операции;

- обеспечение прозрачности и подотчётности в финансовой отчётности и управленческой практике;
- сокращение налоговых обязательств через применение законных методов налогового планирования;
- стимулирование инноваций и технологического обновления для опережения конкурентов;
- выстраивание прочных отношений с кредиторами, инвесторами и иными заинтересованными сторонами, критически важными для будущих возможностей финансирования [6; с. 109].

В зависимости от временных горизонтов и направлений деятельности выделяют два вида долгосрочную и краткосрочную финансовую политику. Долгосрочная финансовая политика ориентирована на стратегические приоритеты на многолетнем отрезке. Включает решения о капитальных вложениях, слияниях и поглощениях, расходах на НИОКР, а также масштабных инфраструктурных проектах. Её фокус — создание фундамента для долгосрочного успеха, а не сиюминутные результаты.

Краткосрочная финансовая политика сосредоточена на текущих операционных задачах, управлении оборотным капиталом, прогнозировании денежных потоков, взыскании дебиторской и урегулировании кредиторской задолженности, формировании резервов на непредвиденные случаи. Она нацелена на решение неотложных вопросов и оперативное реагирование на изменения рыночной среды.

Оба вида финансовой политики взаимодополняют друг друга и составляют неотъемлемую часть общей финансовой стратегии компании. Долгосрочная политика задаёт вектор амбициозных целей, тогда как краткосрочная обеспечивает их планомерную реализацию и своевременную корректировку в соответствии с текущими условиями.

Стоит также отметить, что финансовая политика и устойчивое развитие компании взаимосвязаны. По своей природе финансовая политика включает все стратегические решения, связанные со структурой капитала, отбором инвестиций, распределением дивидендов и управлением рисками. Если традиционно она была нацелена на максимизацию акционерной стоимости, то сегодня всё активнее учитывает экологические, социальные и управленческие факторы (ESG). Такие изменения указывают на то, что устойчивое процветание компаний невозможно без учёта их влияния на экосистемы, общество и системы управления.

Устойчивое развитие предполагает нахождение баланса между экономическим ростом, охраной окружающей среды и справедливым распределением благ между поколениями. Чтобы обеспечить этот баланс, финансовой политике необходимо преодолеть узкие рамки максимизации прибыли и перейти к комплексным моделям, включающим нефинансовые индикаторы — например, снижение углеродных выбросов, заботу о сотрудниках и этические цепочки поставок.

Ключевые принципы интеграции, прежде всего, заключаются в долгосрочной ориентации, взаимодействии

с заинтересованными сторонами, прозрачности и подотчётности, а также в направленности на снижение рисков.

Долгосрочная ориентация интеграции финансовой политики предприятия и его стратегии устойчивого развития заключается в приоритете формирования устойчивой стоимости над текущей выгодой, что позволяет согласовывать финансовые решения с устойчивыми результатами [2; с. 182].

Взаимодействие с заинтересованными сторонами предполагает, что взаимосвязь финансовой политики и устойчивого развития стоит с учётом интересов всех сторон, что повышает устойчивость компании. Кроме того публичное раскрытие финансовой информации и отчётов о достижении целей устойчивого развития компании способствует укреплению доверия и внутри организации, и вне её.

Еще один важный элемент это выявление и минимизация системных рисков (например, климатических изменений, истощения ресурсов, геополитической нестабильности) обеспечивает долгосрочную жизнеспособность.

Эти базовые элементы формируют фундамент для разработки оптимальной финансовой политики, обеспечивающей устойчивое развитие компании.

Формирование эффективной финансовой политики предполагает применение различных аналитических подходов и инновационных решений, соответствующих современным условиям. Существуют разные методы, помогающие принимать взвешенные решения в сфере формирования финансовой политики компании.

В зарубежной практике выделяется такой инструмент Навигатор по устойчивой финансовой политике (SF Navigator) — это совместный продукт Германского общества международного сотрудничества (GIZ) и Франкфуртской школы. Этот инструмент диагностики содействует чиновникам и государственным органам в формировании благоприятных условий для развития устойчивых финансовых систем. Сопоставление текущей политики с заданными ориентирами даёт возможность чётко выявить зоны, нуждающиеся в доработке.

Не менее значима методология детального анализа затрат и прибыли, которая позволяет численно оценить прямые и косвенные доходы от реализации устойчивых инициатив. Подобные расчёты помогают грамотно расставить акценты среди конкурирующих задач.

Оценка жизненного цикла даёт возможность проанализировать полный цикл продукта или услуги, обнаруживая неочевидные экологические эффекты. Это открывает пути для совершенствования производства и минимизации отходов.

Сценарный анализ моделирует вероятные перспективы, помогая заранее адаптироваться к грядущим изменениям — будь то трансформация потребительских предпочтений, обновление законодательства или появление прорывных технологий.

Инструменты финансовой политики организации в рамках концепции устойчивого развития направлены

на обеспечение финансовой устойчивости, оптимизацию структуры капитала, повышение рентабельности и минимизацию рисков. Одним из таких методов является бюджетирование. Бюджетирование представляет собой ключевой механизм, который организации применяют для упорядоченного планирования и распределения финансовых ресурсов. Оно предполагает разработку детализированных бюджетов, включающих показатели по доходам, расходам, капитальным вложениям и денежным потокам. Грамотное бюджетирование позволяет сохранять финансовую дисциплину, контролировать достижение целевых показателей и оперативно фиксировать отклонения для внесения необходимых корректировок. В рамках устойчивого развития особую значимость приобретает распределение средств через бюджетирование на экологические проекты, социальные программы и долгосрочные инвестиции, призванные сократить вредное воздействие на природу [5; с. 148].

Так, например, предприятия добывающей отрасли в России нередко прибегают к методу бюджетирования с нулевой базой, чтобы скрупулёзно проанализировать каждую расходную статью, добиться наивысшей эффективности и исключить избыточные затраты. Подобная практика содействует устойчивому развитию, позволяя перенаправлять высвободившиеся средства на экологические проекты и инициативы по развитию местных сообществ.

Еще один инструмент — это налоговое планирование. Налоговое планирование представляет собой стратегическую организацию финансовых операций с целью законного снижения налоговой нагрузки при неукоснительном соблюдении законодательных норм. Компании применяют разнообразные методы — налоговые льготы, амортизационные списания, ускоренную амортизацию и трансфертное ценообразование, чтобы максимизировать прибыль после налогообложения. При профессиональном использовании такой подход благоприятно влияет на устойчивое развитие, позволяя высвободить дополнительные средства для социально ориентированных предприятий и экологических инноваций.

В России существуют особые возможности для эффективного налогового планирования, обусловленные прогрессивной шкалой налогообложения и функционированием особых экономических зон с льготным режимом. Производители в регионах задействуют региональные преференции, предоставляемые федеральными органами, для вложений в высокотехнологичное оборудование, объекты возобновляемой энергетики и локальные цепочки поставок. Это существенно стимулирует региональную экономику и способствует созданию новых рабочих мест.

Управление денежными потоками также является важным инструментом финансовой политики, которая строится с учетом стратегии устойчивого развития. Управление денежными потоками предполагает внимательный мониторинг поступлений и расходования денежных средств с целью поддержания необходимого

уровня ликвидности. Формирование достаточных резервных запасов служит защитой от неожиданных кризисов, экономических спадов и резких изменений в нормативно-правовом регулировании. Профессиональные казначейские службы регулярно изучают данные о прошлых транзакциях, прогнозируют возможные всплески потребности в средствах и используют хеджирование для минимизации рисков, связанных с колебаниями валютных курсов и процентных ставок.

Крупные российские экспортёры широко применяют деривативы и форвардные контракты, чтобы заранее зафиксировать выгодные обменные курсы на несколько месяцев вперёд, тем самым надёжно страхуясь от резкого падения или роста стоимости иностранных валют.

Комплексные системы анализа рисков — это обязательный элемент грамотного финансового управления. Риски затрагивают широкий круг сфер от сбоев в операционной деятельности и угроз кибербезопасности до макроэкономических кризисов и геополитических противостояний. Сочетание продвинутых количественных моделей с экспертной оценкой позволяет руководителям своевременно обнаруживать слабые места, формировать адекватные меры по минимизации ущерба и моделировать кризисные ситуации в рамках стресс-тестирования [3; с. 114].

Крупнейшие российские страховщики систематически организуют совместные проверки с клиентами для всестороннего выявления рискованных зон, предлагая персонализированные страховые решения, адаптированные к конкретным угрозам. Кроме того, требования к обязательной отчётности, жёстко контролируемые регуляторами, предусматривают регулярное обнародование сводных риск-профилей, зарегистрированные компании обязаны детально раскрывать информацию о рисках в разрезе секторов.

Также в рамках данного исследования целесообразно рассмотреть методы финансовой политики, которые представляют собой совокупность подходов и способов воздействия на финансовую деятельность предприятия, направленных на достижение поставленных целей.

Одним из таких методов является нормативное регулирование. Нормативные акты задают официальные правила, принципы и стандарты, определяющие допустимые действия в конкретных юрисдикциях. Государственные органы утверждают законодательные нормы, устанавливающие допустимые уровни левериджа, минимальные требования к капитальной достаточности и пределы концентрации инвестиционных вложений. Следование данным нормам гарантирует упорядоченность, справедливость и предсказуемость функционирования финансовых систем.

Банк России регулярно актуализирует регуляторные режимы, гибко адаптируя параметры к изменяющейся экономической ситуации. Последние изменения смягчили ранее установленные ограничения на трансграничные переводы, что временно облегчило положение секторов, зависящих от импорта и сталкивающихся с ростом тарифов и торговых барьеров.

Аналитические подходы предполагают использование математических формул, статистического регрессионного анализа, программ для имитационного моделирования и эконометрических методов для обработки масштабных массивов данных, формируемых ежедневно. На основе полученных результатов принимаются стратегические решения в области диверсификации портфеля, распределения активов и определения оптимального момента для входа или выхода из позиций.

Например, крупнейшие российские брокерские компании систематически внедряют собственные алгоритмические торговые платформы, которые в режиме реального времени осуществляют миллионы микротранзакций, эксплуатируя краткосрочные арбитражные возможности в периоды пиковой активности. За счёт применения высокопроизводительных вычислительных систем удаётся стабильно повышать альфакоэффициент, существенно опережая результаты пассивного следования за индексами.

Методы программирования и планирования в широком понимании представляют собой упорядоченные методологии, предназначенные для выстраивания последовательных действий на длительные периоды времени. Такие подходы, как Scrumспринты, Kanbandоски, Agileманифесты и сертификация Six Sigma, сегодня получили глобальное распространение и активно используются. Поэтапное дробление масштабных задач позволяет трансформировать кажущиеся невыполнимыми проекты в реальные, последовательно реализуемые этапы.

Административные меры представляют собой иерархически выстроенные директивы, распространяющиеся по нисходящей линии через многоуровневые бюрократические структуры, характерные, прежде всего, для государственного управления, хотя порой встречающиеся и в частных конгломератах. Централизованно принятые решения поэтапно транслируются вниз по цепочке и в итоге доходят до низового звена, где рядовые исполнители обязаны чётко и добросовестно следовать установленным предписаниям.

Таким образом, методы финансовой политики задают общий вектор и принципы управления финансовыми ресурсами предприятия. Их выбор и сочетание зависят от специфики бизнеса, внешних условий и стратегических целей организации. Грамотное использование методов позволяет не только оптимизировать управление финансами, но и повысить устойчивость и конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе.

Реализация стратегий устойчивого развития компаний активно поддерживается на государственном уровне, так как это важная и значимая сфера. Последние тенденции указывают на существенные сдвиги в российской финансовой сфере в области финансирования устойчивого развития компаний. В 2024 году объём рынка превысил 500 млрд рублей, хотя прирост оказался незначительным относительно предыдущих периодов. Регистрация лишь восьми новых выпусков демонстрирует сдержанность инвесторов, вызванную в первую очередь высокими процентными ставками и геополитической нестабильностью.

На рынке появились два инновационных инструмента, это цифровые финансовые активы от девелопера Legend и переходные облигации холдинга «Металлоинвест». Эти новинки подтверждают способность рынка адаптироваться к непростым условиям, тогда как классические механизмы, например, «зелёные» облигации, остаются скованными жёсткими требованиями к верификации.

Инициативы государства по поддержке устойчивых инвестиций выглядят перспективно, но пока находятся в зачаточной стадии. По предложениям Банка России, снижение рисккоэффициентов для кредитов на экологичные проекты способно активизировать вовлечённость. Тем не менее, многие компании сохраняют скептицизм и предпочитают дожидаться убедительных подтверждений заявленных преимуществ, прежде чем направлять крупные инвестиции.

На практике интегрированная финансовая политика показывает, как теория превращается в реальные действия. Сотрудничество между промышленностью, наукой, гражданским обществом и госорганами иллюстрирует синергетические методы, дающие ощутимые итоги.

Так, совместная работа в рамках Глобальной инициативы по отчётности (GRI) даёт возможность применять унифицированные форматы раскрытия данных, охватывающие ключевые показатели ESG. Стандартизация информации улучшает сопоставимость и открытость, усиливая взаимное доверие заинтересованных сторон.

Зелёные облигации, нацеленные на финансирование экологичных проектов, подтверждают приверженность целям декарбонизации и сохранения биоразнообразия. Компания Apple выступает лидером в этой сфере, регулярно выпуская зелёные облигации на миллиарды долларов для поддержки перехода на ВИЭ и внедрения принципов циклической экономики.

Системы поддержки решений на базе ИИ и машинного обучения повышают операционную эффективность: прогнозируют сроки техобслуживания, оптимизируют управление запасами и быстро адаптируются к изменениям потребительских предпочтений. Примеры использования облачных сервисов AWS крупными ритейлерами показывают, как расширяется отслеживание процессов, совершенствуется маршрутизация и сокращается объём упаковочных отходов.

В российской практике ряд наглядных примеров также демонстрирует успешное согласование финансовой политики с целями устойчивого развития. Так например, Legend Developer, реализован пилотный проект по выпуску цифровых финансовых активов (ЦФА), связанных с жилищным строительством. Проекты включают многоканальное сетевое подключение, повышение ресурсоэффективности, энергосбережение и снижение выбросов CO₂.

Или, например, холдинг «Металлоинвест» осуществил выпуск переходных облигаций (Transition Bonds), направляя средства на внедрение низкоуглеродных технологий в производстве стали, что показывает активную адаптацию к экологичным производственным методам.

Интересен пример, Внешэкономбанка, который достиг наивысшего рейтинга ESG, подтвердив системную приверженность передовым практикам устойчивого развития на уровне всей организации.

Новые тренды также отражают рост внимания к гендерному равенству, обучению персонала и управлению отходами. Так, сеть «Лента» лидирует по затратам на обучение сотрудников — свыше 46 тыс. рублей на человека в год. Компания Samolet Construction внедрила систему поощрений для жителей, участвующих в переработке отходов, что позволило сократить выбросы на 131 тонну в CO₂эквиваленте.

В обновлённых национальных таксономиях появились критерии для классификации социальных проектов, однако их применение пока ограничено в ожидании дополнительных стимулов. Пилотные инициативы, включая планируемые социальные облигации StepLife, ждут субсидирования, что отражает текущий экспериментальный этап, приоритетный для регуляторов.

Эмпирические данные в целом подтверждают теоретические положения о взаимосвязи финансовой политики и стратегий устойчивого развития. При этом в данной сфере существуют некоторые проблемы.

Существующая экономическая обстановка, характеризующаяся циклическими кризисами, геополитической напряжённостью и нестабильностью мирового рынка, формирует серьёзные барьеры для компаний, нацеленных на долгосрочную стабильность и устойчивое развитие. Подобные внешние обстоятельства усиливают внутренние проблемы организаций, провоцируя неэффективное распределение ресурсов и недостатки в процессе принятия решений.

Одной из проблем компаний при разработке и реализации финансовой политики является нерациональность планирования и распределения средств. Для рационального распределения ресурсов между разными направлениями деятельности компании требуется грамотное планирование. Тем не менее, множество современных компаний испытывают сложности вследствие использования несовершенных методов прогнозирования и ограниченных возможностей анализа данных. Недостаточный бюджетный контроль зачастую возникает вследствие неэффективного управления или низкой прозрачности денежных потоков, что способно спровоцировать нехватку ликвидности в кризисные периоды, например во время экономических спадов.

Неэффективное распределение финансовых средств приводит к недостаточному финансированию критически важных сфер (таких как исследования и разработки, внедрение инноваций) и чрезмерными вложениями в малоэффективные проекты и продукты. Подобный дисбаланс ослабляет общую эффективность деятельности компании и создаёт риски для её будущего.

Еще одна значимая проблема, с которой сталкиваются современные предприятия — это привлечение и сохранение квалифицированных кадров, способных эф-

фективно решать сложные финансовые задачи. Дефицит корпоративных обучающих программ наряду с высокой текучестью кадров, которые характерны для многих отечественных компаний, особенно крупных, существенно обостряют эту проблему. К тому же устаревшие подходы к подбору сотрудников не дают возможности выявлять кандидатов, владеющих требуемыми компетенциями и навыками для эффективной работы в быстро меняющихся условиях рынка.

Помимо этого, неэффективные системы мотивации и стимулирования труда лишают заинтересованности работников, отвечающих за разработку и реализацию финансовой политики, что ведёт к снижению их ответственности и ухудшению результатов деятельности компании в целом.

Чрезмерную зависимость от внешних источников финансирования также можно считать проблемой. Компании часто в своей деятельности к привлечению средств из внешних источников — это банковские кредиты, вложения в акционерный капитал либо эмиссию облигаций. Несмотря на то, что такие ресурсы дают требуемые финансовые поступления, они влекут за собой и существенные издержки, в особенности при резком повышении процентных ставок на фоне ужесточения денежнокредитной политики регуляторов. Значительные расходы на обслуживание дорогих кредитов ощутимо подрывают прибыльность и рентабельность деятельности.

Кроме того, избыточное использование внешнего финансирования создаёт для компаний риски, обусловленные резкими колебаниями настроений инвесторов или изменениями в нормативно-правовом регулировании, то есть повышает рыночные риски [4; с. 416].

Политическая нестабильность и колебания макроэкономических показателей, в том числе курса валют, создают существенную угрозу для жизнеспособности любой компании. В частности, санкции, вводимые зарубежными странами, сужают возможности выхода на международные рынки, дестабилизируют логистические цепочки и приводят к резкому росту производственных затрат. Схожим образом инфляционное давление сокращает покупательскую способность населения, заставляя производителей адаптировать стратегии ценообразования.

Подобные внешние факторы обуславливают необходимость формирования заблаговременных планов реагирования на непредвиденные ситуации в финансовой политике компаний, цель которых минимизировать негативные последствия до того, как будет нанесён непоправимый ущерб.

Среди внутренних проблем также можно выделить слабый контроль затрат продолжает выступать устойчивым барьером на пути рационального использования доступных ресурсов. Множество современных компаний игнорирует регулярные аудиты, призванные обнаруживать избыточные траты, что провоцирует формирование завышенных бюджетов накладных расходов, неоправданно снижающих итоговые показатели. Кроме

того, дефицит современных аналитических инструментов осложняет оперативное выявление нерациональных схем расходования средств в подразделениях с недостаточным уровнем контроля.

В результате неэффективное распределение затрат отвлекает ресурсы от ключевых инициатив по формированию финансовой политики, что в перспективе снижает конкурентоспособность компании и эффективность ее деятельности [7; с. 208].

Следовательно, проблемы разработки и реализации финансовой политики компаний с учетом стратегии устойчивого развития связаны как с внешними, так и с внутренними факторами.

Для решения этих проблем необходимы комплексные скоординированные действия, предполагающие как готовность менеджмента компании пересмотреть действующие решения и планы, так и систематическое проведение корпоративного обучения персонала, нацеленные на рост профессиональной квалификации и освоение необходимых компетенций. Компаниям необходимо ис-

пользовать эффективные методы оценки рисков и адаптивные стратегии, учитывающие факторы внешней среды.

В целом, включение финансовой политики в структуру устойчивого развития создаёт фундамент для компаний, нацеленных на формирование долгосрочного наследия, полезного для человечества и глобальной экосистемы. Применение продвинутой аналитики, сетевого взаимодействия, стратегического сценарного планирования, открытой коммуникации и инновационных технологий помогает организациям преодолевать устоявшиеся ограничения, объединяя финансовую дисциплину с этическими обязательствами.

В итоге продвижение по этому пути предполагает непрерывное обучение, гибкую адаптацию и твёрдую приверженность ключевым ценностям вне зависимости от временных сложностей. Обладая необходимыми инструментами и глубокими знаниями, молодые профессионалы смогут уверенно направлять будущие предприятия к устойчивому процветанию, основанному на балансе экономического роста и экологической гармонии.

Литература:

1. Абдухалимов М. Ш., Жураев А. Д. Значение финансовой и налоговой политики для устойчивого развития государства и предприятий // Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, промышленность: материалы IV Национальной научно-практической конференции с международным участием. СПб., 2023. С. 440–444.
2. Арчикова Я. О., Шарый К. В., Коновалов И. К. Совершенствование методов формирования финансовых ресурсов предприятия // Сборник научных работ серии «Экономика». 2022. № 25. С. 182–193.
3. Герасимов В. М. Современные подходы к финансовой политике предприятий // Поиск (Волгоград). 2023. № 3 (16). С. 111–114.
4. Марфина А. А. Оценка эффективности финансовой политики предприятия // Научно-образовательный потенциал молодежи в решении актуальных проблем XXI века: сборник XI международной студенческой научной конференции. Ачинск, 2024. С. 415–419.
5. Москвина О. С., Неспанова И. В. Методические подходы к анализу эффективности финансовой политики предприятия // Первый экономический журнал. 2023. № 8 (338). С. 147–152.
6. Пушкин, С. В. Разработка инструментов и методов финансовой политики организации в рамках концепции устойчивого развития / С. В. Пушкин // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № S3. — С. 108–117.
7. Радченко Е. О. Направления совершенствования финансовой политики предприятий // Анализ состояния и перспективы развития экономики России: материалы VII Всероссийской молодежной научно-практической конференции (с международным участием). Иваново, 2023. С. 208–210.

Анализ санкционирующих механизмов в законодательстве и оценка их эффективности

Скворцова Ирина Владимировна, студент магистратуры
Пермский национальный исследовательский политехнический университет

Анализируются санкционирующие механизмы в законодательстве, изучается практика применения санкций в отношении получателей бюджетных средств. На основе анализа судебной практики выявлено несколько основных системных и систематических недостатков и нарушений в финансово-бюджетной сфере в субъектах Российской Федерации и проведена оценка эффективности санкционирования расходных обязательств получателей бюджетных средств.

Ключевые слова: санкционирование, межбюджетный трансферт, бюджетные средства, расходные обязательства, целевое использование.

Analysis of sanctioning mechanisms in legislation and assessment of their effectiveness

Scvorcova Irina Vladimirovna, master's student
Perm National Research Polytechnic University

The authorizing mechanisms in the legislation are analyzed, and the practice of applying sanctions against recipients of budget funds is studied. Based on the analysis of judicial practice, several major systemic and systematic deficiencies and violations in the financial and budgetary sphere in the subjects of the Russian Federation have been identified and the effectiveness of authorizing expenditure obligations of recipients of budgetary funds has been assessed.

Keywords: authorization, inter-budget transfer, budget funds, expenditure obligations, targeted use.

Санкционирующие механизмы в законодательстве, регулирующие исполнение расходных обязательств в бюджетной сфере, можно систематизировать следующим образом:

1. Бюджетные меры принуждения:
 - 1) нецелевое использование бюджетных средств (ст. 306.4. БК РФ) [1];
 - 2) невозврат либо несвоевременный возврат бюджетного кредита (ст. 306.5. БК РФ);
 - 3) перечисление либо несвоевременное перечисление платы за пользование бюджетным кредитом (ст. 306.6. БК РФ);
 - 4) нарушение условий предоставления бюджетного кредита, в том числе использование соответствующих средств бюджета на цели, не предусмотренные правовым актом (договором) (ст. 306.7. БК РФ).
2. Финансовые и административные меры:
 - 1) штрафы за нарушение бюджетного законодательства (ст. 15.15.3, ст. 15.15.4, ст. 15.15.5–1, ст. 15.15.6, ст. 15.15.7, ст. 15.15.11 КоАП РФ) [2];
 - 2) пени за просрочку исполнения расходных обязательств, включая уплату поставщикам и исполнителям (п. 6, п. 7 ст. 34 Федерального закона № 44-ФЗ от 05.04.2013);
 - 3) компенсация ущерба, причиненного бюджету в результате нарушений при исполнении расходных обязательств;
 - 4) отстранение должностных лиц от исполнения своих обязанностей в случае допущенных нарушений;
 - 5) привлечение к административной ответственности должностных лиц и организаций за нарушения при исполнении расходных обязательств.
3. Уголовно-правовые меры:
 - 1) Уголовная ответственность за тяжкие преступления, связанные с нарушением бюджетного законодательства и исполнением расходных обязательств:
 - расходование бюджетных средств должностным лицом получателя бюджетных средств на цели, не соответствующие условиям их получения (п. 1 ст. 285.1 УК РФ) [3];
 - расходование бюджетных средств группой лиц по предварительному сговору на цели, не соответствующие условиям их получения, совершенное в особо крупном размере (п. 2 ст. 285.1 УК РФ);

— расходование средств государственных внебюджетных фондов должностным лицом на цели, не соответствующие условиям, определенным законодательством Российской Федерации, регулирующим их деятельность, и бюджетам указанных фондов, совершенное в крупном размере (п. 1 ст. 285.2 УК РФ);

— расходование средств государственных внебюджетных фондов группой лиц по предварительному сговору на цели, не соответствующие условиям, определенным законодательством Российской Федерации, регулирующим их деятельность, и бюджетам указанных фондов, совершенное в особо крупном размере (п. 2 ст. 285.2 УК РФ).

Эти механизмы санкционирования помогают обеспечить исполнение расходных обязательств в соответствии с законодательством, поддерживая финансовую дисциплину и ответственность всех сторон в бюджетной сфере.

Рассматривая гражданские и административные дела о нецелевом использовании бюджетных средств, суды указывают, что под нецелевым использованием бюджетных средств понимается не только использование средств на иные цели, не соответствующие заранее определенным, но и использование средств с нарушением условий их получения (Постановление Ленинского районного суда г. Перми от 11.06.2023 № 5–673/2023, Решение Арбитражного суда Пермского края от 07.04.2024 № А50–14939/2024).

Для определения нецелевого характера использования бюджетных средств необходимо учитывать не только отклонение от установленного режима их использования, но и соотношение результатов использования с целью, установленной при выделении этих средств, а также другие фактические обстоятельства, существовавшие при освоении выделенных средств.

Например, денежные средства, выделяемые в виде субсидии, имеют целевое назначение, следовательно, они должны использоваться исключительно на оплату расходов, обозначенных при их предоставлении. Направление средств субсидии на оплату фактически невыполненных работ не соответствует целям и условиям заключенного административного соглашения и является нецелевым использованием бюджетных средств (Решение Осинского районного суда Пермского края от 06.04.2023 № 12–99/2023).

Вид и мера уголовной ответственности зависят от тяжести преступления и наличия или отсутствия квалифи-

цирующих признаков. Например, если нецелевое использование бюджетных средств имеет крупный размер (свыше 1,5 млрд рублей), то в соответствии с частью 1 статьи 285.1 УК РФ должностное лицо «наказывается штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо принудительными работами на срок до двух лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового, либо арестом на срок до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового».

Если речь идет об особо крупном нецелевом использовании бюджетных средств (свыше 7,5 млрд рублей) или о совершении таких действий группой лиц по предваритель-

ному сговору, то должностное лицо получателя бюджетных средств подлежит уголовной ответственности в целях предупреждения таких преступлений. По статье 285.1 часть 2 УК РФ такое должностное лицо «наказывается штрафом в размере от двухсот тысяч до пятисот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до трех лет, либо принудительными работами на срок до пяти лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового, либо лишением свободы на срок до пяти лет с лишением права занимать определенные должности или заниматься определенной деятельностью на срок до трех лет или без такового».

При изучении судебной практики было выявлено несколько основных системных и систематических недостатков и нарушений в финансово-бюджетной сфере в субъектах Российской Федерации. Вот некоторые из них:

№ п/п	Источник данных	Назначенное наказание
1	Решение Арбитражного суда Свердловской области от 22 августа 2024 г. № А60–32058/2024	Взыскать сумму неосновательного обогащения
2	Решение Арбитражного суда Республики Башкортостан от 7 февраля 2024 г. № А07–37501/24	Взыскать полученные средства субсидии в полном объеме
2.1	Постановление восемнадцатого арбитражного апелляционного суда от 17 мая 2024 г. № 18АП-3896/2024	
3	Решение Арбитражного суда Свердловской области от 22 августа 2024 г. № А60–32058/2024	Взыскать сумму неосновательного обогащения
4	Решение Арбитражного суда Республики Башкортостан от 26 апреля 2024 г. № А07–891/24	Взыскать полученные средства субсидии частично
5	Приговор Няндомского районного суда Архангельской области от 27.12.2023 по делу № 1–207/2023	Штраф в размере 200 000 руб.
6	Приговор Холмогорского районного суда Архангельской области от 15.02.2024 по делу 1–1/2024	2 года лишения свободы с лишением права занимать должности в органах местного самоуправления, связанные с осуществлением функций представителя власти, организационно-распорядительных или административно-хозяйственных полномочий, сроком на 1 год

В настоящее время в процессе санкционирования расходных обязательств необходимо выполнение множества проверок, которые осуществляются сотрудниками Федерального казначейства в различных информационных системах. В них входят:

- Единая информационная система в сфере закупок (ЕИС);
- Подсистема управления расходами государственной интегрированной информационной системы управления общественными финансами «Электронный бюджет» (ПУР ГИИС ЭБ);
- Автоматизированная система Федерального казначейства (АСФК).

Не так давно клиентам требовалось представлять однотипную информацию несколько раз, что приводило к многочисленным визуальным проверкам. Однако на этапе контроля, предусмотренного Федеральным законом

№ 44ФЗ, плана-графика закупок, извещения об осуществлении закупки, проекта контракта, сведений о контракте, информации об исполнении государственного контракта, сотрудники отдела расходов, отдела обслуживания силовых ведомств и территориальных отделов Управления Федерального казначейства проводят глубокий анализ представленных документов. Анализ позволяет предотвратить отказ в проведении платежа из-за несоответствия применяемых кодов бюджетной классификации расходов предмету оплаты, содержания операции по документу, подтверждающему возникновение денежного обязательства, назначению платежа, а также указанных наименования, ИНН, КПП и банковских реквизитов получателя денежных средств фактическим.

Работа отделов организована по принципу единого окна, это означает, что сопровождение клиентов осуществляется от момента размещения плана-графика закупок

в единой информационной системе до оплаты в рамках принятых обязательств. При этом клиенты имеют возможность принять меры для исправления выявленных несоответствий.

С 2021 года санкционирование расходов проводится в соответствии с установленными порядками санкционирования оплаты денежных обязательств получателей средств федерального бюджета и учета таких обязательств территориальными органами Федерального казначейства.

Изменения в информационных системах привели к изменениям в многих бизнес-процессах, позволяя сосредоточить в единой информационной системе государственные контракты, бюджетные и денежные обязательства, а также документы о приемке товаров, работ, услуг в электронном виде. Внедрение функционала по формированию сведений о денежных обязательствах в единой информационной системе предполагает автоматизацию данного процесса. Реализация различных автоматизированных контролей позволяет возможные исключить ошибки на стороне заказчика при внесении информации в сведения о денежных обязательствах.

Для точного оформления информации о финансовых обязательствах необходимо заполнить в системном документе «Сведение об исполнении контракта» в Единой информационной системе данные об объекте закупки согласно акту приемки с указанием названия товаров, работ и услуг. Гармоничное сочетание информации из системных и унифицированных форм поможет оптимизировать визуальный контроль, делая его избыточным.

Внедрение электронного универсального передаточного документа (электронного активирования) является важным инструментом, который позволяет избежать ошибочных данных со стороны заказчиков и оптимизировать процесс санкционирования расходов получателей средств федерального бюджета. Перевод подписания акта выполненных работ в электронный формат ускоряет процесс подписания документа о приемке ТРУ участниками закупки и оплаты в установленные сроки.

Электронный акт внедрен по форматам универсального передаточного документа Налоговой службы и расширен для целей государственного заказа, учитывая специфику, реквизитный состав, требования Федерального закона № 44ФЗ, а также различные отраслевые требования. В связи с этим не требуется включение самостоятельно разработанных форм документов о приемке в про-

екты контрактов. Электронное активирование позволяет автоматически сформировать проект сведений об исполнении государственного контракта, заключенного в электронном виде, для размещения в реестре контрактов. Таким образом, исключаются возможные ошибки со стороны заказчиков, что помогает избежать административного правонарушения, ответственность за которое предусмотрена статьей 7.31 КоАП РФ.

Кроме снижения рисков внесения ошибочных данных со стороны заказчиков, следует отметить, что электронное активирование также оптимизирует работу сотрудников органов федерального казначейства при проведении проверки на соответствие информации об исполнении государственного контракта, предусмотренной положениями ПП № 1084, в части следующих данных:

- наименование объекта закупки;
- информация о количестве поставленного товара, объеме выполненных работ, оказанных услуг;
- единица измерения;
- наименование страны происхождения товара;
- информация о производителе товара в отношении исполненного контракта.

Электронный документ о приемке ТРУ подтверждает достоверность данных об исполнении государственного контракта.

С октября 2023 года с целью максимально исключить ошибки при заключении контрактов в ГИС ЕИС ЗАКУПКИ разработан функционал заключения контрактов в структурированном виде. С 1 апреля 2024 года использование цифрового контракта стало обязательным для всех заказчиков. Основными преимуществами цифрового контракта являются:

- Прозрачность закупок. Заказчики однократно вводят всю юридически значимую информацию, а предложение поставщика автоматически включается в проект контракта из заявки. Это гарантирует достоверность условий будущего контракта и сводит риск оформления протокола разногласий к минимуму.

- Ускорение закупок. За счет автоматического заполнения большей части контракта, отсутствия постоянного стороннего контроля и оперативного включения в реестр по истечении установленных сроков. Поставщик быстрее приступает к исполнению.

Это также поможет исключить ошибки при проведении санкционирования расходных обязательств получателей бюджетных средств.

Литература:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ
3. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ
4. Федеральный закон от 05.04.2013 N 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд»
5. Решение Арбитражного суда Свердловской области от 22 августа 2024 г. № А60–32058/2024 // <https://sudact.ru/arbitral/doc/UIV3V7NJYUxp/>

6. Решение Арбитражного суда Республики Башкортостан от 7 февраля 2024 г. № А07–37501/2024 // <https://sudact.ru/arbitral/doc/UQCY5n6Lps1a/>
7. Постановление восемнадцатого арбитражного апелляционного суда от 17 мая 2024 г. № 18АП–3896/2024 // <https://sudact.ru/arbitral/doc/2cpR0TG91gd3/>
8. Решение Арбитражного суда Свердловской области от 22 августа 2024 г. № А60–32058/2024 // <https://sudact.ru/arbitral/doc/UIV3V7NJYUxp/>
9. Решение Арбитражного суда Республики Башкортостан от 26 апреля 2024 г. № А07–891/2024 // <https://sudact.ru/arbitral/doc/b7Kfz9BQAEJp/>
10. Приговор Няндомского районного суда Архангельской области от 27.12.2023 по делу № 1–207/2023 // <https://actofact.ru/case-29RS0017-1-207-2021-2021-07-22-2-0/>
11. Приговор Холмогорского районного суда Архангельской области от 15.02.2024 по делу 1–1/2024 // <https://судебные-решения.рф/54754162>

Перспективы развития инновационной деятельности в России

Соловьева Карина Михайловна, студент магистратуры

Научный руководитель: Ильин Вадим Владимирович, доктор технических наук, доцент, профессор
Пермский государственный национальный исследовательский университет

Статья посвящена комплексному анализу современного состояния и перспектив развития инновационной деятельности в России. На основе статистических данных исследуется динамика инновационной активности по отраслям экономики, анализируются основные барьеры внедрения инноваций и оценивается позиция России в глобальном инновационном рейтинге.

Ключевые слова: инновационная деятельность, глобальный инновационный индекс, барьеры для инноваций, государственная поддержка, научно-технический потенциал.

Prospects for the development of innovation activity in Russia

Solovyeva Karina Mikhaylovna, master's student

Scientific advisor: Ilyin Vadim Vladimirovich, doctor of technical sciences, associate professor, professor
Perm State National Research University

The article is devoted to a comprehensive analysis of the current state and prospects for the development of innovation activities in Russia. Based on statistical data, the dynamics of innovation activity by economic sector are studied, the main barriers to innovation implementation are analyzed, and Russia's position in the global innovation ranking is assessed.

Keywords: innovation activities, global innovation index, barriers to innovation, government support, and scientific and technological potential.

В современном мире скорость технологических изменений стала ключевым фактором глобальной конкуренции. Цифровая трансформация, стремительное развитие искусственного интеллекта и биотехнологий создают как беспрецедентные возможности, так и серьезные вызовы для национальных экономик. В этой гонке за технологическое лидерство способность страны генерировать, адаптировать и внедрять инновации определяет ее место в мировой экономике будущего.

Россия, обладающая мощным научным наследием, высококвалифицированными кадрами и масштабным внутренним рынком, стоит перед сложной задачей — построить конкурентоспособную, диверсифицированную экономику, основанную на знаниях и технологиях.

Целью данного исследования является проведение комплексного анализа современного состояния и перспектив развития инновационной деятельности в России.

Инновация представляет из себя процесс внедрения определенных новшеств, направленных на создание новых или улучшение существующих продуктов или технологий, основополагающей целью которого является повышение эффективности процессов или улучшение качества производимой продукции [5].

Начнем с рассмотрения общей картины ведения инновационной деятельности.

За основу сбора статистических данных об инновационной деятельности в России возьмем данные статистического сборника ИСИЗЗ ВШЭ «Индикаторы инно-



Рис. 1. Доля и динамика инновационной активности среди отраслей

Источник: Статистический сборник «Индикаторы инновационной деятельности»

вационной деятельности» [1]. Данные представлены на рисунке 1.

По данным данного статистического сборника сфера, где наиболее распространена инновационная активность — обрабатывающее производство (22,5 %). Далее следуют промышленное производство (16,9 %) и сфера услуг (9,9 %).

Наименее распространено ведение инновационной деятельности в сельском хозяйстве (8,0 %) и в строительстве (4,0 %).

Также видно, как изменялась инновационная активности организации в период с 2019 по 2023 г. На основании рисунка можем отметить непостоянный характер динамики развития — так, например, в период с 2019 по 2021 г. наблюдался рост инновационной активности, однако в 2022 г. был резкий спад, который, однако, восстановился в 2023 г.

Ниже на рисунке 2 представлена информация об удельном весе инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и оказанных услуг (ТРУ).

На графике хорошо видно, что с 2010 года удельный вес инновационных ТРУ не превышает в общем объеме 10 %, а в последние 2 года и вовсе держится на уровне 6 %, что представляет собой достаточно низкий результат.

Приняв во внимание динамику инновационной активности по отраслям и удельный вес произведенных товаров, работ, услуг, не лишним будет увидеть положение

России в мировом рейтинге по критерию инновационного развития.

В 17-м выпуске глобального инновационного индекса (Global Innovation Index, GII), подготовленным Всемирной организацией интеллектуальной собственности (World Intellectual Property Organization, WIPO) представлены результаты анализа 133 стран в виде рейтинга по уровню инновационного развития [7].

Рассмотрим отдельные пункты из документа:

— Россия занимает 59-е место из 133 экономик в общем рейтинге GII 2024, что на 13 позиций ниже, чем годом ранее (46 место в 2023 г.);

— Россия отнесена к группе экономик, которые показывают результаты ниже ожидаемых для своего уровня развития. Вместе с Черногорией и Беларусью она входит в число трех стран с верхним средним уровнем дохода в Европе, чьи инновационные показатели не соответствуют потенциалу;

— Наилучший результат у РФ — в области развития человеческого капитала и науки — 39-е место, наихудший — по состоянию институтов (126-е);

— Москва — единственный кластер из России, входящий в топ-100 мировых научно-технологических кластеров, и занимает в 2024 году 31-е место.

Таким образом, позиция России в Глобальном инновационном индексе-2024 демонстрирует тревожную тенденцию: страна опустилась на 59-е место, что означает потерю 13 позиций за год. Ключевой проблемой явля-



Рис. 2. Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, оказанных услуг

ется глубокий структурный дисбаланс: при сильном человеческом капитале и научном потенциале (39-е место) Россия имеет очень слабые институты (126-е место), которые выступают главным тормозом для инноваций. Единственным положительным моментом остается Москва, занимающая 31-е место среди мировых кластеров, что, однако, подчеркивает централизацию инновационной активности. Можем заключить, что без изменения деловой среды и государственных институтов негативная тенденция будет сохраняться.

Основные барьеры для внедрения инноваций, основываясь на результатах исследований НИУ ВШЭ, которые представлены на рисунке 3, подразделяются на 4 группы — финансирование, внутренний потенциал организации, рыночная и институциональная среда. В первой группе особо выделяется проблема недостатка собственных средств, высокая стоимость нововведений и высокий экономический риск, который характерен для инновационных мероприятий. В группе внутреннего потенциала компаний выделяются проблемы, связанные с недостатком квалифицированного персонала, низкий инновационный потенциал предприятия и недостаток информации о рынках сбыта. В третьей группе присутствуют лишь два барьера — высокая конкуренция на рынке и низкий спрос на новые товары. В группе, связанной с барьерами институциональной среды особо выделяются барьеры, связанные с неопределенностью экономической выгоды, отсутствие возможности получения быстрого эффекта от научно-технических нововведений и несовершенство законодательной базы.

Однако, несмотря на явные барьеры входа на рынок и отставание России в мировом рейтинге, государство стремится изменить ситуацию в лучшую сторону.

В первую очередь, рост возможен благодаря государственным программам поддержки инноваций. Примером такой программы является государственная программа «Экономическое развитие и инновационная экономика»,

которая нацелена на обеспечение технологического развития в экономике путем создания благоприятных условий для привлечения инвестиций и повышения качества деловой среды [5].

Также до 2024 года действовали проекты «Наука и университеты» и «Цифровая экономика». Целью первой являлось попадание России в число ведущих стран мира по объему научных исследований и разработок. Целью проекта «Цифровая экономика» являлось внедрение цифровых технологий в экономике и социальной сферах.

В настоящий момент национальные проекты, каким-либо образом связанные с инновационной деятельностью, связаны с разработкой беспилотных систем, развитием химической промышленности разработкой атомных и энергетических технологий [4].

Также в качестве государственной поддержки нельзя обойти стороной изменение законодательства для компаний, занимающихся научно-технической разработкой:

- Льготы для IT-компаний, к коим относится, например, пониженная ставка налога на прибыль и страховых взносов;
- Защита авторских прав (поправки в ГК РФ, касающиеся компенсации за нарушения авторских прав, разработка Цифрового кодекса РФ, введение в действие Федерального закона о развитии креативных индустрий);
- Усиление контроля за цифровыми платформами в составе мер по усилению антимонопольного регулирования;
- Введение гибких регуляторных режимов, в соответствии с которыми позволяет временно не применять отдельные нормы законодательства при обеспечении безопасности и прозрачности операционной деятельности. Данная мера распространяется на деятельность, связанную с тестированием искусственного интеллекта, созданием и разработкой беспилотного транспорта и других технологий [2].

Таким образом, перспективы развития инновационной деятельности в России в значительной степени за-

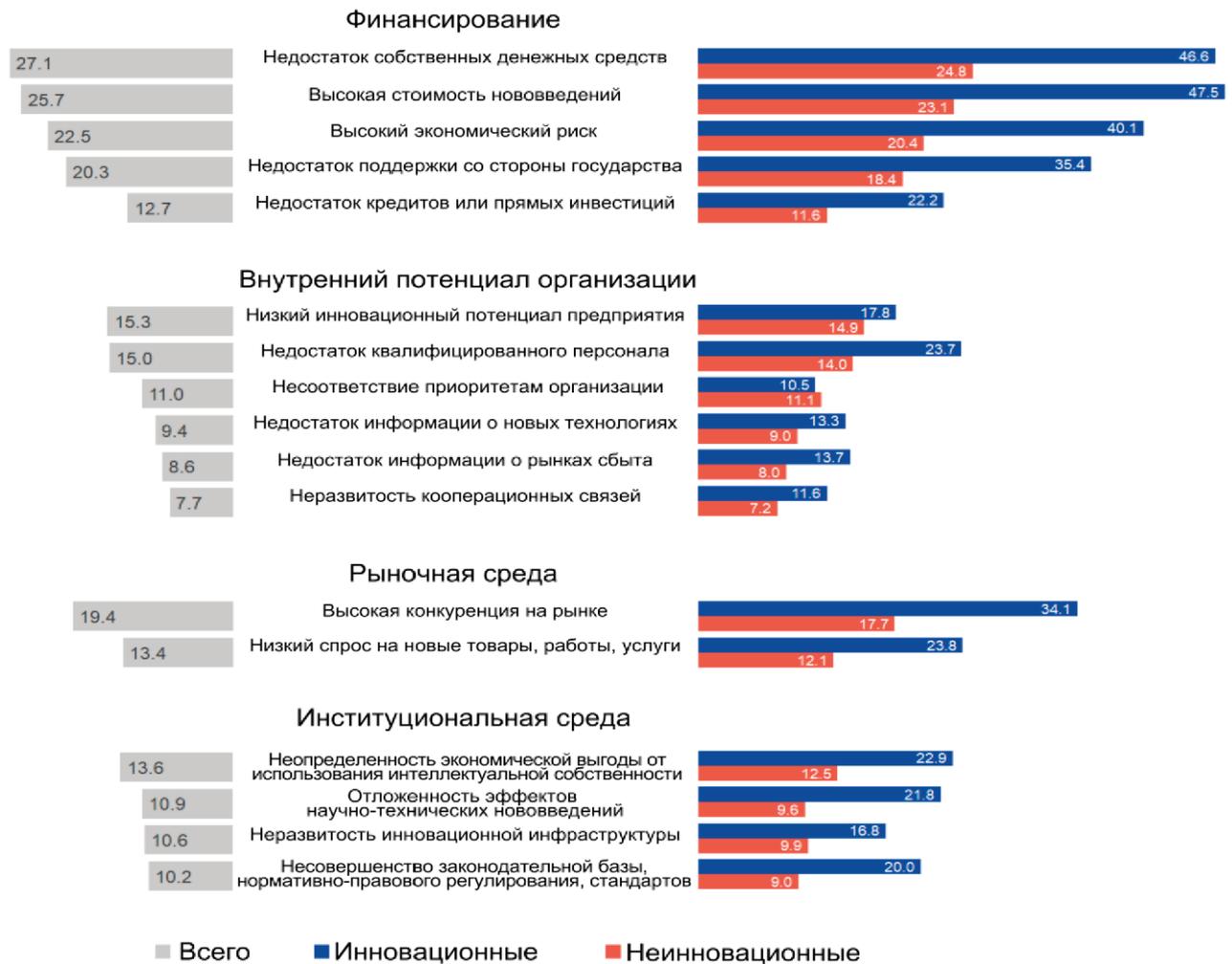


Рис. 3. Ключевые барьеры для внедрения инноваций: 2020 (для крупных и средних организаций, указавших соответствующие факторы как основные или значимые барьеры для инноваций, %)

висят от способности государства и бизнеса преодолеть имеющиеся проблемы. Предпринимаемые меры государственной поддержки — будь то национальные проекты, целевые программы или создание гибких регуляторных режимов — пока не смогли переломить негативную тенденцию и системно повысить инновационную активность.

Ключевой задачей на современном этапе является не столько создание новых точечных инструментов под-

держки, сколько кардинальное улучшение состояния институтов и деловой среды в целом.

Успех будущего инновационного развития России будет определяться переходом от политики фрагментарной поддержки к построению целостной, взаимосвязанной и стимулирующей экосистемы, в которой сильный научный потенциал будет подкреплен эффективными институтами, доступными финансами и благоприятными условиями для ведения бизнеса.

Литература:

1. Власова В. В., Гохберг Л. М., Грачева Г. А. Индикаторы инновационной деятельности: 2025: статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева. — Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. — 196 с.
2. Деловой профиль — официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/gospodderzhka-i-regulirovanie-innovacij-v-rossijskoj-federacii-instrumenty-prioritety-i-ehffektivnost/> (Дата обращения: 23.11.2025).
3. Министерство экономического развития Российской Федерации — официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d36/gosudarstvennaya_programma_ekonomicheskoe_razvitie_i_innovacionnaya_ekonomika/ (Дата обращения: 24.10.2025).
4. Национальные проекты России — официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://национальныепроекты.рф/> (Дата обращения: 23.11.2025).

5. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 6-е изд / Р. А. Фатхутдинов — СПб.: Питер, 2011. — 448 с.
6. Федеральная служба государственной статистики — официальный сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (Дата обращения: 14.10.2025).
7. Global innovation Index 2024 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ict.moscow/static/pdf/files/wipo-pub-2000-2024-en-global-innovation-index-2024.pdf> (Дата обращения: 24.10.2025).

Проблемы моделирования бизнес-процессов инновационной деятельности

Соловьева Карина Михайловна, студент магистратуры

Научный руководитель: Ильин Вадим Владимирович, доктор технических наук, доцент, профессор

Пермский государственный национальный исследовательский университет

Статья посвящена исследованию проблем моделирования бизнес-процессов в условиях инновационной деятельности современных предприятий. В работе анализируются ключевые вызовы, возникающие при попытке применения традиционных методологий процессного управления (BPMN, IDEF) к динамичным и слабоформализуемым инновационным процессам.

Ключевые слова: моделирование, инновация, инновационная деятельность, проблемы моделирования, бизнес-процессы

Problems of business process modeling in innovative activities

Solovyeva Karina Mikhaylovna, master's student

Scientific advisor: Ilyin Vadim Vladimirovich, doctor of technical sciences, associate professor, professor

Perm State National Research University

The article is devoted to the study of business process modeling problems in the context of innovative activity of modern enterprises. The paper analyzes the key challenges that arise when trying to apply traditional process management methodologies (BPMN, IDEF) to dynamic and poorly formalized innovative processes.

Keywords: modeling, innovation, innovative activity, modeling problems, business processes

Современные предприятия функционируют в условиях быстро меняющегося внешнего окружения, характеризующегося высокой степенью неопределенности и рисков. Инновации, выступающие как основной драйвер роста и развития, необходимы для поддержания конкурентоспособности.

Однако эффективное ведение инновационной деятельности требует от руководителя не только исключительных профессиональных и креативных навыков для создания этих самых инноваций, но и систематического подхода к управлению данным процессом, который реализуется посредством моделирования.

В данном случае моделирование играет очень важную роль, поскольку среди отличительных черт инновационной деятельности от операционной можно выделить высокую степень риска, итеративность процесса, уникальность создаваемого продукта или услуги (в связи с этим, моделирование необходимо для исключения риска непредвиденных расходов из-за нарушения работы какого-либо из этапов) [2].

Перед тем, как писать о проблемах моделирования инновационной деятельности, разберемся с определением инновационной деятельности. Для этого воспользуемся

учебником Харина А. А., где пишется о том, что под инновационной деятельностью понимается процесс, направленный на создание и внедрение результатов научных исследований и разработок. Это может выражаться в выпуске принципиально новой или усовершенствованной продукции, услуг, а также во внедрении новых или улучшенных технологических процессов, которые затем выводятся на рынок или применяются в практической деятельности [3].

Инновационная деятельность включает в себя следующие направления деятельности:

— Разработка уникальных производственных методик и процессов для выпуска кардинально новой продукции;

— Проведение научно-исследовательских работ и экспериментов по реализации идей инновационного характера в реальные прототипы, инновационные изделия и технические решения;

— Приобретение патентов на использование различных форм интеллектуальной собственности (ноу-хау, моделей и образцов промышленного назначения);

— Внедрение современного инновационного оборудования и технических средств;

— Приобретение инновационных машин и оборудования;

— Разработка или покупка информационного обеспечения и информационных ресурсов, необходимых для работы с инновациями;

— Реализация современных методов управления и организационных подходов;

— Профессиональная подготовка и повышение квалификации сотрудников в области научных исследований и опытно-конструкторских разработок;

— Проведение маркетинговых исследований рынка и разработка сбыта инновационной продукции [1].

Перейдем непосредственно к описанию проблем описания бизнес-процессов. Одной из них является несоответствие существующих методологий и инструментов инновационным процессам — динамичным и слабоформализуемым. Традиционные подходы, такие как BPMN или IDEF, изначально разрабатывались для описания стабильных, повторяющихся операций в управленческой или производственной среде. Однако отличительной чертой инновационной деятельности является высокая степень неопределенности, итеративностью и зависимости от многих факторов, таких как: изменение пожеланий заказчиков, внедрение дополнительного процесса или же оптимизация, или кардинальное изменение последовательности процессов после тестовых испытаний [4].

Кроме того, большинство современных программных решений для бизнес-моделирования (например, Bizagi, ARIS) не поддерживают гибкую адаптацию моделей под быстро меняющиеся условия. Это приводит к тому, что:

— Модели быстро устаревают и требуют постоянной корректировки;

— Возникают проблемы, связанные с импортом данных из внешних источников (результаты лабораторных, маркетинговых исследований).

Следующей проблемой можно назвать проблему учета человеческого фактора и креативности. В отличие от стандартных операций, где действия сотрудников можно четко регламентировать, инновационная деятельность во многом зависит от генерации идей, интуитивных решений на основе опыта или мозгового штурма. Попытки формализовать данные процессы в виде классических нотаций в данном случае могут привести к потере гибкого характера работы над процессом, поскольку сотрудники будут сосредоточены исключительно на следовании шаблонов следования процесс вместо поиска инновационных решений; также рассматриваемая проблема может привести к искажению процесса работы, поскольку, для удобства в отчете могут быть отражены лишь более стандартизированные бизнес-процессы, в то время, как более творческая часть не будет отражена на бумаге [5].

Последней проблемой, которую хотелось бы осветить является сложность гибкой адаптации процесса к изменениям. Инновационные процессы характеризуются высокой скоростью изменений (например, из-за новых технологических открытий или смены рыночных условий). Однако стандартные методы моделирования рассчитаны на статичные или редко меняющиеся процессы, из чего

вытекает, что изменение схемы потянет за собой необходимость привлечения дополнительных ресурсов для пересмотра бизнес-процесса.

Из-за того, что модель бизнес-процесса может несколько отличаться от реальной картины, управленческие решения касательно инновационного процесса принимаются на основе не актуальных данных и не могут пойти на пользу проекта. Также, как еще один из отрицательных последствий, возникающих из-за отсутствия свойства к гибкой адаптации, растет величина затрат. Конкретно, это связано с необходимостью постоянно привлекать дополнительные средства для пересмотра схемы бизнес-процесса и ее доработки.

Первую проблему, касающуюся несоответствия существующих методологий и инструментов инновационным процессам — динамичным и слабоформализуемым можно решить посредством расширения описания бизнес-процесса: первым уровнем модели показывать ключевые этапы создания инновационного продукта, а вторым раскрывать итеративные подпроцессы.

Также, как одно из решений является внедрение искусственного интеллекта, который способен автоматически корректировать модели на основе изменяющихся данных в реальном времени, а также прогнозировать развитие процессов с учетом внешних факторов.

Среди возможных решений вторую проблему, которая связана с сильной стандартизацией распространенных языков моделирования можно отметить использование гибридных моделей (Agile с элементами BPM), введение зон «для творчества» в процессах — этапы без строгой регламентации описания бизнес-процесса.

Третью проблему, касающуюся затрудненности адаптации описания бизнес-процессов к изменениям, можно решить посредством введения заранее подготовленных вариантов реакций на изменения при проектировании. Иными словами, мы проектируем не одну ветку бизнес-процесса, а также создаем альтернативные варианты описания, выбор которых зависит от возможных изменений.

Также, как один из вариантов решения данной проблемы, можно использовать искусственный интеллект, мониторящий и вносящий изменения в бизнес-процесс при возникающих изменениях.

Проведенный анализ выявил принципиальное противоречие между традиционными методами моделирования бизнес-процессов и спецификой инновационной деятельности. Ключевые проблемы — низкая адаптивность существующих инструментов, сложность формализации творческих процессов и низкая скорость реакции на изменения — требуют принципиально новых подходов к управлению инновациями. Предложенные решения (гибридные методологии, интеллектуальные системы поддержки, сценарное планирование) демонстрируют возможность эффективного совмещения системности процессного подхода с необходимой гибкостью инновационной деятельности. Особую перспективу имеют технологии искусственного интеллекта, позволяющие в реальном времени адаптировать модели к изменяющимся условиям.

Литература:

1. Понятие, сущность и задачи инновационной деятельности предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.econmotion.ru/nomecs-785-1.html>.
2. Сафонова Н. А., Безденежных В. М. Особенности и параметры организации инновационной деятельности на уровне предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-parametry-organizatsii-innovatsionnoy-deyatelnosti-na-urovne-predpriyatiya/viewer>.
3. Харин А. А. Управление инновационными процессами: учебник для образовательных организаций высшего образования / А. А. Харин, И. Л. Коленский, А. А. Харин-мл. –М. –Берлин: Директ-Медиа, 2016. — 472 с.
4. Bella Williams. Business Process Modelling Techniques: AI Approach [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://insight7.io/business-process-modelling-techniques-ai-approach/>.
5. Pyykkönen, M., Jokela, J., Salminen, V. (2023). Human Factors in Managing Strategic Funnels of Innovation. In: Vesa Salminen (eds) Human Factors, Business Management and Society. AHFE (2023) International Conference. AHFE Open Access, vol 97. AHFE International, USA.

Молодой ученый

Международный научный журнал
№ 49 (600) / 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 17.12.2025. Дата выхода в свет: 24.12.2025.

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.