

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



50 2025
ЧАСТЬ II

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 50 (601) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

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

Международный редакционный совет:

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

На обложке изображен *Николай Иванович Пирогов* (1810–1881), русский врач-хирург.

Родился Николай Иванович в Москве, в семье военного казначея, майора Ивана Ивановича Пирогова и Елизаветы Ивановны Новиковой, которая происходила из старой московской купеческой семьи. Когда мальчику исполнилось тринадцать лет, материальное положение семьи резко пошатнулось, и сложно сказать, как сложилась бы судьба Николая, если бы не его знакомство с известным врачом, профессором Ефремом Мухиным, который бывал в семье Пироговых. Мухина Николай Иванович называл своим духовным отцом. Тот не только раскрыл в мальчике интерес к медицине, но и принял участие в судьбе Николая. Обедневшему семейству профессор помогал материально, а Коле оказывал поддержку при подготовке ко вступительным экзаменам на медицинский факультет Императорского Московского университета.

В 1828 году Николай Иванович был зачислен в Дерптский университет, где готовили будущих профессоров. Это время было не самым благоприятным для развития медицины. В народе все чаще звучали требования прекратить «богомерзкое употребление» людей. А в учебных заведениях демонстрация проводилась на различных макетах и совершенно посторонних предметах (например, преподаватель демонстрировал сокращение мышц, подергивая платок).

Однако революцию во врачебной науке совершил именно Пирогов. После защиты докторской диссертации и двухлетней учебы в Берлине он получил право выбрать российский университет, где мог бы получить профессорскую кафедру.

Свой выбор Николай Иванович остановил на Московском университете. Но по дороге на родину он тяжело заболел и надолго задержался в Риге. В итоге кафедра была занята, а Пирогов стал профессором при Дерптском университете.

Спустя несколько лет он был приглашен в Петербург. Здесь, в Императорской медико-хирургической академии, он занимался подготовкой военных хирургов. Понимая несовершенство многих методов, Пирогов начал искать новые пути спасения раненых.

Благодаря Николаю Ивановичу появились усовершенствованные или совершенно новые приемы, многие из которых используются врачами по сей день. Пирогов решил пойти против протестов публики и начал проводить показательные обучающие операции и исследования на замороженных трупах. Такой метод получил название топографической анатомии, которую также называли «ледяной анатомией».

В 1847 году, направившись в действующую армию на Кавказ, Пирогов на практике доказал эффективность своих новых методов. Здесь он впервые использовал перевязку накрахмаленными бинтами, что оказалось куда более эффективным, нежели использование обычной марли и лубков. В полевых условиях Николай Пирогов

впервые провел операцию с применением эфирного наркоза, что произвело переворот в хирургии.

Уже во время Крымской войны Пирогов стал использовать гипсовую повязку. Это было новшеством, такой метод давал куда больше шансов избежать ампутации конечностей. Пирогов вообще к ампутации прибегал лишь в крайних случаях.

Тогда же Николай Иванович обратил внимание на важность женской работы в медицине. Медсестры, служившие под его началом, были распределены на несколько категорий, что тоже повышало эффективность их работы. Именно «сортировка» медицинского персонала и раненых, созданная Пироговым, заложила основы современной лечебно-эвакуационной службы в армии.

Успехи и достижения Николая Ивановича очень скоро принесли ему большую известность. Но личная жизнь великого человека оказалась непростой. В начале 1840-х годов он решил сделать предложение Екатерине Мойер, дочери своего давнего знакомого Ивана Мойера. Но, отправив письмо ее отцу и бабушке, он получил вежливый отказ.

На втором году жизни в Петербурге доктор Пирогов тяжело заболел. Теперь он особенно остро ощущал свое одиночество и старался найти ту, которая могла бы скрасить его жизнь. После выздоровления Пирогов посватался к Екатерине Березиной, подруге детства Катеньки Мойер. Та ответила согласием, и в 1842 году состоялось скромное венчание. В этом браке родилось двое сыновей. Увы, рождение второго ребенка стоило Екатерине Дмитриевне жизни.

Тяжело переживая свою потерю, Пирогов встретил женщину, которая не меньше, чем он, страдала от душевного одиночества. Это была баронесса Александра фон Бистром, немка, принявшая православие. Вскоре после знакомства он сделал ей предложение, и его избранница ответила согласием. Именно вторая супруга стала верным другом, соратницей и помощницей Пирогова.

В 1881 году Николая Пирогова стали беспокоить боли в нёбе. После осмотра у коллег он получил неутешительный диагноз, о котором уже и сам догадывался — рак верхней челюсти. Он принял свою судьбу спокойно и хладнокровно. В декабре того же года Николая Ивановича не стало.

В черте города Винницы, в селе Пирогово, находится музей-усадебный Н. И. Пирогова, в километре от которой располагается церковь-усыпальница, где покоится забальзамированное тело выдающегося хирурга.

Памятники Пирогову установлены в Москве, Санкт-Петербурге, Севастополе, Виннице, Днепропетровске, Павлограде, Тарту. Его имя присвоено Российскому национальному исследовательскому медицинскому университету. В 2018 году в Петербурге на базе Военно-медицинского музея был открыт музей Н. И. Пирогова.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Адилбеков А. К.

Экономическое обоснование проекта
по добыче и розливу артезианской воды
в Акмолинской области.....65

Арутюнян Л. Г.

Анализ и оценка состояния финансовой
составляющей экономической безопасности
предприятия.....67

Беждугова А. А., Серова М. С.

Индивидуальный инвестиционный счет:
перспективы развития69

Безрукова Д. Д.

Цифровой рубль и его критика со стороны
граждан РФ72

Букреев И. С.

Применение современных методов
управления складскими запасами для
повышения эффективности логистических
процессов предприятия74

Верхлер Д. Н.

Проблемы разграничения полномочий
в сфере управления муниципальным
имуществом: теоретико-правовой анализ
и практика применения.....77

Волченко А. А.

Методологические основы и правовые
механизмы оценки удовлетворённости
получателей государственных социальных
услуг в Российской Федерации82

Волченко А. А.

Децентрализация полномочий в социальной
сфере Российской Федерации:
эволюция, противоречия и перспективы
управленческой модели87

Кабылбеков А. Г.

Бизнес-план по открытию картинг-центра
в г. Астане.....92

Ковырзина В. Е.

Анализ эффективности и пути
совершенствования системы антикризисного
управления персоналом (на примере
АО «Кондитерская фабрика «Пермская»)95

Корчемный И. Н.

Процедура предоставления земельных
участков в Санкт-Петербурге98

Куш А. В.

Развитие телекоммуникационной
инфраструктуры для государственного
управления 101

Лебедева Д. И.

Методы государственного регулирования
неформальной занятости в России 104

Малюченко Т. С.

Развитие Восточного полигона 107

Матросова Е. В.

Анализ и оптимизация системы
планирования в региональной
общественной организации родителей
детей с ограниченными возможностями
«Солнечный круг» Республики Татарстан..... 110

Медведева М. В.

Влияние корпоративной культуры
на интеграционные отношения сотрудников
на примере Уральского металлургического
предприятия..... 113

Миков А. К.

Анализ вероятности банкротства
и организация внутреннего контроля
как инструмент предупреждения банкротства
(на примере ООО «ИРБИС-ПЛЮС»).....116

Минахина Я. С.

Акции и облигации: взгляд со стороны
инвестора 118

Моржак М. А.

Влияние корпоративной социальной
ответственности на гражданское поведение
сотрудников в области безопасности:
роль благодарности и давления
производительности..... 122

Моржак М. А.

Корпоративная социальная ответственность
и цели устойчивого развития в деятельности
микро-, малых и средних предприятий:
потенциал и барьеры в условиях
трансформации российской экономики 124

Моржак М. А.

Эволюция раскрытия социального капитала
в интегрированной отчётности: анализ
российского опыта на основе структурного
тематического моделирования..... 127

Муслимова А. С.

Экономические аспекты взаимодействия
казачьих организаций с региональными
органами власти и управления на примере
Волгоградской области 129

Муслимова А. С.

Деятельность национальных общественных
объединений и казачьих организаций
Волгоградской области по сбору
гуманитарной помощи для бойцов СВО..... 133

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Экономическое обоснование проекта по добыче и розливу артезианской воды в Акмолинской области

Адилбеков Аслан Каримоллаевич, студент
Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

В статье рассматриваются экономические, нормативные и ресурсные предпосылки реализации проекта по добыче и розливу артезианской воды в Акмолинской области Республики Казахстан. На основе анализа отрасли и оценки устойчивости водных ресурсов обосновывается необходимость развития локальных производств питьевой воды. Проект «А-Cristal» представлен как модель регионального индустриального объекта, сочетающего экономическую целесообразность, социальную значимость и соответствие экологическим требованиям.

Ключевые слова: артезианская вода, водные ресурсы, инвестиционный проект, водная безопасность, Акмолинская область, питьевая вода.

Введение

Обеспечение населения качественной питьевой водой является одной из приоритетных задач национальной стратегии устойчивого развития Казахстана. По данным международных и национальных организаций, отдельные северные и центральные регионы страны до сих пор испытывают дефицит безопасной воды, что обусловлено физическим износом сетей, ограниченными ресурсами подземных вод и растущим антропогенным воздействием [1]. В этих условиях усиливается роль локальных предприятий по розливу питьевой воды, способных компенсировать недостаток централизованного водоснабжения и удовлетворить потребности населения в качественной продукции.

Артезианские воды Акмолинской области обладают стабильным минералогическим составом и естественной защитой от поверхностных загрязнений, что делает регион перспективным для размещения предприятий по розливу питьевой воды. Цель настоящей статьи — провести экономическое обоснование проекта «А-Cristal», оценить рыночные, ресурсные и производственные предпосылки его реализации и определить ключевые факторы устойчивости проекта.

Материалы и методы

Исследование опирается на:

- анализ официальных данных Бюро национальной статистики РК,
- отраслевые отчёты международных организаций,

- нормативно-правовые акты в сфере водопользования и санитарных требований,
- методы PEST- и SWOT-анализа,
- аналитический сравнительный подход к оценке структуры рынка бутилированной воды.

Такая методология позволяет комплексно оценить проект в институциональном, экономическом и ресурсном контекстах.

Результаты исследования

1. Ресурсные и нормативные предпосылки

Подземные воды Акмолинской области относятся к числу стабильно возобновляемых, хотя и характеризуются неоднородностью по дебиту. Новый Водный кодекс Республики Казахстан (№ 178-VIII) требует обеспечения рационального водопользования, установления водоохранных зон, мониторинга источников и соблюдения лимитов водоотбора [2].

Санитарные требования к качеству питьевой воды закреплены приказом МЗ РК № ҚР ДСМ-138 от 24.11.2022 и нормами технического регламента ЕАЭС 044/2017 [3; 4].

Таким образом, отрасль функционирует в условиях развитого регулирования, обеспечивающего прозрачность процедур и предсказуемость требований.

2. Социально-экономические предпосылки размещения проекта

Акмолинская область входит в число регионов с ограниченными ресурсами поверхностных и подземных вод.

По данным официальных источников, дефицит качественной питьевой воды остаётся одной из системных проблем региона и требует модернизации водоснабжающей инфраструктуры [1].

В этих условиях локальное производство артезианской воды:

- снижает нагрузку на коммунальные сети,
- обеспечивает население стабильным источником безопасной воды,
- создаёт рабочие места и налоговые поступления,
- способствует развитию локальной логистики и переработки.

Социальная значимость проекта усиливается в связи с ростом объёма потребления бутилированной воды среди населения Казахстана [5].

3. Рыночные предпосылки и конкурентная среда

Рынок бутилированной воды Казахстана характеризуется устойчивым ростом, а потребление на душу населения ежегодно увеличивается. Согласно Euromonitor (2025), рынок демонстрирует позитивную динамику как в сегменте розничной воды, так и в сегменте доставки больших бутылей [5].

Конкурентная среда включает крупных игроков (Tassay, A'SU, Samal, BonAqua) и множество региональных производителей. Основную часть недорогой воды формируют локальные бренды южных областей, однако их присутствие в северном регионе ограничено логистическими затратами. Это создаёт стратегическую возможность для проекта «A-Cristal» занять нишу доступной артезианской воды локального происхождения.

Ключевыми конкурентными преимуществами проекта являются:

- стабильное качество артезианской воды,
- низкая себестоимость благодаря сокращённой логистике,
- экологичность и прозрачность происхождения,
- соответствие санитарным и технологическим требованиям.

Литература:

1. Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. (2024). Экологические индикаторы: С. Водные ресурсы (раздел «Вода, поставляемая отраслью водоснабжения и доступ населения к централизованному водоснабжению»). <https://stat.gov.kz/ru/ecologic-indicators/28428/>
2. Министерство юстиции Республики Казахстан. (2025). Водный кодекс Республики Казахстан № 178-VIII от 9 апреля 2025 года (с изм. и доп.). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/K2500000178>
3. Министерство здравоохранения Республики Казахстан. (2022). Приказ № ҚР ДСМ-138 от 24 ноября 2022 года «Об утверждении гигиенических нормативов показателей безопасности хозяйственно-питьевого и культурно-бытового водопользования». <https://adilet.zan.kz/rus/docs/V2200030713>
4. Евразийская экономическая комиссия. (2017). Технический регламент Евразийского экономического союза ТР ЕАЭС 044/2017 «О безопасности упакованной питьевой воды, включая природную минеральную воду» (введён в силу 01.01.2019). <https://adilet.zan.kz/rus/docs/H17EV000045>
5. Euromonitor International. (2025, January 10). Bottled Water in Kazakhstan (маркетинговый отчёт). <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/Bottled-Water-Kazakhstan-39273800/>

4. Экономическая целесообразность проекта

Финансовая модель проекта демонстрирует устойчивые показатели эффективности. Наиболее значимые факторы формирования себестоимости — стоимость электричества, амортизация оборудования и затраты на логистику. При локализации производства в Акмолинской области транспортные расходы уменьшаются на 25–35 %, что обеспечивает возможность позиционировать продукт в доступном ценовом сегменте.

Использование современных линий фильтрации и розлива, а также участие в программах индустриальной поддержки (субсидирование процентных ставок, льготное технологическое присоединение, включение в Единую карту индустриализации) повышают инвестиционную привлекательность проекта.

Обсуждение

Реализация проекта соответствует ключевым направлениям государственной политики в области водной безопасности, регионального развития и поддержки промышленности. Он интегрирует экономические, социальные и экологические аспекты устойчивого развития. При соблюдении нормативных требований и рациональном водопользовании проект может стать долгосрочным ресурсом обеспечения населения качественной питьевой водой.

Заключение

Экономическое обоснование показывает, что проект по добыче и розливу артезианской воды «A-Cristal» является перспективным, устойчивым и социально значимым. Он формируется на пересечении растущего спроса, доступности природного ресурса и благоприятной экономической среды. Реализация проекта позволит повысить уровень обеспечения населения качественной водой, расширить промышленный потенциал региона и внести вклад в устойчивое развитие водных ресурсов Казахстана.

Анализ и оценка состояния финансовой составляющей экономической безопасности предприятия

Арутюнян Левон Гегамович, студент

Научный руководитель: Ключко Виктория Анатольевна, доцент

Московский финансово-юридический университет МФЮА

В условиях нестабильной внешней среды и усиления конкурентной борьбы, обеспечение экономической безопасности, становится ключевой задачей. В данной статье фокус исследования сконцентрирован на его центральном элементе — финансовая составляющая. Авторами проанализированы существующие научные подходы к определению сущности финансовой безопасности хозяйствующего субъекта, также исследованы ключевые индикаторы-маркеры кризисного состояния.

Ключевые слова: экономическая безопасность предприятия, финансовая составляющая, методика оценки, финансовые угрозы и риски.

В современных условиях повышения волатильности рынков и геополитической нестабильности процессе управления предприятием находится в тесной взаимосвязи с вопросами экономической безопасности. Ослабление практически любой составляющей инфраструктуры (кадровая, технологическая или финансовая) непосредственно и негативно отражается на уровне защищенности бизнеса.

Однако именно финансовая составляющая является основой предприятия, аккумулируя в себе последствие всех иных рисков и угроз. Неэффективное управление финансами, потеря платежеспособности или недостаток инвестиционных ресурсов могут парализовать работу других функциональных систем и подсистем.

Следовательно, современная диагностика и поддержание финансовой компоненты в надежном состоянии является приоритетной задачей для обеспечения общей экономической безопасности предприятия — это создает необходимость в разработке эффективного инструмента для ее анализа и оценки, чему и посвящено настоящее исследование.

Финансовая составляющая экономической безопасности предприятия (далее ФС ЭБП) — это комплексное состояние защищенности финансово-хозяйственной деятельности предприятия от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее его финансовую устойчивость, платежеспособность и способность к развитию в условиях нестабильной рыночной среды. Отметим, что ФС ЭБП не является самостоятельным элементом, а лишь аккумулирует в денежном выражении результаты и риски всех других составляющих. Формирование и поддержание такого качества финансовых потоков и ресурсов, которое гарантирует устойчивое функционирование, выполнение обязательств и создает основу для долгосрочного роста стоимости бизнеса.

В качестве основных задач ФС ЭБП можно выделить обеспечение платёжеспособности и ликвидности, поддержание финансовой устойчивости и рентабельности, оптимизация финансовых потоков и снижение угроз.

В процессе деятельности хозяйствующего субъекта необходимо давать оценку экономической безопасности или факторам, создающим условия уязвленности интересам субъекта. Традиционно в российском экономическом пространстве на макроэкономическом уровне прибегают к наиболее популярным показателям таким как:

Таблица 1. Расчет финансовых показателей [1]

Коэффициент	Формула расчета	Нормативный показатель
Автономии	$K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы предприятия}}$	>0,5
Финансовой зависимости	$K_{фз} = \frac{\text{Валюта баланса}}{\text{Собственный капитал}}$	<0,6
Текущей ликвидности	$K_{тл} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}}$	1.5–1.25
Быстрой ликвидности	$K_{бл} = \frac{\text{ДЗ} + \text{КФЛ} + \text{ДС}}{\text{Краткосрочные обязательства}}$	>0,7
Рентабельность капитала	$P_k = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} * 100 \%$	Обычно равен среднеотраслевому показателю

Одним из основных подходов к оценке ФС ЭБП является индикативный метод — он предполагает формирование системы количественных показателей, отражающих состояние различных функциональных областей предприятия, и определение для них пороговых значений, сравнение фактических данных с данными пороговыми уровнями служит для вывода об уровне защищенности компании от внешних и внутренних угроз.

Данный подход имеет ряд методологических ограничений и недостатков, эти ограничения в первую очередь связаны с тем, что отсутствует унифицированная база для формирования системы оценочных показателей, что на практике зачастую приводит к их субъективному и неквалифицированному подбору. Кроме того, возникают существенные сложности при адаптации методики к специфике конкретного предприятия, таким как отраслевые особенности, структура капитала и форма собственности — игнорирование этих факторов снижает достоверность оценки и ведет к принятию неэффективных управленческих решений, также отметим, что данный подход демонстрирует наибольшую эффективность лишь на макроэкономическом уровне, где индикаторы отличаются наибольшей стабильностью.

Уровень финансовой безопасности по методике Л. А. Запорожцевой определяется исходя из различных значений показателей коэффициента текущей ликвидности, автономии, привлеченного и собственного капитала, чистой рентабельности активов и капитала, уровень амортизации, темпы роста прибыли, выручки, активов, оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности, средневзвешенной стоимости капитала (WACC) и экономическая добавленная стоимость (EVA).

Концепция Economic Value Added (EVA), разработанная Д. Стерном и Б. Стюартом, является широко признанным инструментом управления стоимостью компании — активно используется многими ведущими компаниями Европы и США, а также нашла применение в практике ряда российских компаний.

EVA предлагает иной подход, по сравнению с чистой прибылью, взгляд на оценку эффективности бизнеса — этот показатель оценивает реальную экономическую прибыль и управлять компанией в интересах ее владельцев, так как учитывает стоимость всего привлеченного капитала.

$$EVA = \frac{ROI - WACC}{100} * IC$$

(1)

Базовая формула для расчета EVA, где
ROI — рентабельность инвестированного капитала, %;
WACC — средневзвешенная стоимость капитала, %;
IC — величина инвестированного капитала, в денежном выражении.

Данная концепция адаптивна для российских предприятий (организаций), которые используют российские стандарты бухгалтерского учета. Существует дискуссии относительно трактовки IC, хотя классический подход учитывает только собственные и долгосрочные заемные капиталы, в российской практике часто учитываются и устойчивые краткосрочные обязательства, которые постоянно используются в обороте, вследствие этого в некоторых отчетных методиках показатель ROI приравнивается к ROA (рентабельности активов).

EVA рассматривает как более эффективный инструмент оценки результативности, чем чистая прибыль, поскольку он учитывает не только конечный финансовый результат но и цену использования капитал направленного на его достижение. [3]

Рассмотрим также матрицу угроз ФС ЭБП, составленную по двум осям — вероятность наступления событий и влияние на ФС ЭБП. (рис. 1)

Высокий приоритет (кассовый разрыв, потеря ключевого контрагента)	Стратегические риски (внезапное изменение валютного регулирования, отзыв лицензии)
Низкий приоритет (незначительные колебания курса)	Операционные риски (задержки оплат от контрагентов)

Рис. 1. Матрица финансовых угроз

Произведем анализ на примере ООО «Метрострой». На основе данных организации, мы можем составить упрощенную модель мониторинга показателей: [2]

Таблица 2. Панель индикаторов

Показатель	Значение показателя			Тренд
	Факт	Норма	Статус	
Коэффициент текущей ликвидности	1,55	1,5–2,5	Норма	Стабильно
Коэффициент автономии	0,48	>0,5	Риск	Снижается
Рентабельность капитала	0,12	0,15 ¹	Риск	Стабильно

ФС ЭБП ООО «Метрострой» находится в зоне повышенного риска, несмотря на приемлемую рентабельность, компания имеет несколько слабых мест — крайне низкий коэффициент рентабельности, что говорит о высокой зависимости от заемного капитала. Необходимо срочно увеличить долю собственных средств в капитале, не менее 20 % краткосрочных долгов, а также разработать программу по снижению доли заемных средств.

Даже такая небольшая модель по анализу по каждому показателю позволяет констатировать факты и выстраивать дерево проблем, и принимать целевые стратегические или управленческие решения.

Таким образом, ФС ЭБП выступает системообразующим элементом общей экономической безопасности предприятия. Она характеризует уровень защищенности его имущественного комплекса и отражает способность поддерживать ликвидность, платежеспособность и эффективное использование ресурсов. Ключевым инструментом обеспечения ФС ЭБП является финансовый анализ, представляющий собой комплексное и системное исследование финансового состояния компании и факторов его формирования.

Для эффективного управления этой сферой необходим регулярный мониторинг ключевых показателей, также реализация комплекса мер через соответствующие правовые и процессуальные механизмы. Такой подход позволяет своевременно выявлять и нейтрализовывать возникающие угрозы, что в конечном итоге способствует укреплению конкурентоспособности и повышению адаптивности предприятия к изменениям внешней среды.

Литература:

1. А. Н. Скуратова — «Критерии оценки и показатели экономической безопасности предприятия» — Вестник магистратуры — 2019 — № 10–3 (97);
2. Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности — Федеральная налоговая служба России — Дата обращения: 29.11.2025 — <https://bo.nalog.gov.ru/organizations-card/9124221>;
3. Ядренникова, Е. В. — Анализ финансово-экономической деятельности и оценка финансовой безопасности хозяйствующего субъекта: учебно-методическое пособие / Е. В. Ядренникова, Н. Л. Савченко; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2023. — 102 с.: ил. — Библиогр.: с. 91–92. — 30 экз. — ISBN 978–5–7996–3640–1. — Текст: непосредственный [с. 68–73].

Индивидуальный инвестиционный счет: перспективы развития

Беждугова Алина Альбердовна, студент;
Серова Мария Сергеевна, студент
Саратовская государственная юридическая академия¹

В данной статье рассматривается один из ключевых инструментов стимулирования частных инвестиций на российском фондовом рынке — индивидуальный инвестиционный счет (ИИС). Проведен анализ текущего состояния механизма ИИС, его роли в привлечении средств населения на рынок ценных бумаг и повышении финансовой грамотности. Выявлены основные проблемы и барьеры, сдерживающие его дальнейшее развитие. Особое внимание уделено перспективам эволюции данного инструмента, включая анализ предложенной концепции ИИС третьего типа (ИИС-3) и других возможных направлений совершенствования.

Ключевые слова: индивидуальный инвестиционный счет, ИИС, фондовый рынок, налоговый вычет, частный инвестор, финансовая грамотность, долгосрочные инвестиции, ИИС-3.

Развитие национального фондового рынка является одним из приоритетных направлений экономической политики любого государства. Эффективно функционирующий рынок капитала способствует перераспреде-

¹ Среднеотраслевой показатель на 2025 год для организаций, занимающихся строительством, составляет 0,1-0,15, и определяется как приемлемый и является целевым ориентиром для большинства компаний.

лению финансовых ресурсов, финансированию реального сектора экономики и обеспечению экономического роста. В последние годы в Российской Федерации наблюдается настоящий инвестиционный бум: значительный рост интереса граждан к инвестиционным инструментам, что во многом обусловлено снижением ставок по банковским депозитам и повышением уровня финансовой грамотности населения. Государство, в свою очередь, заинтересовано в формировании внутреннего источника долгосрочного капитала, особенно в условиях внешних экономических ограничений.

В этих условиях особую актуальность приобретают государственные меры по стимулированию и поддержке частных инвесторов. Одним из наиболее успешных и востребованных инструментов стал индивидуальный инвестиционный счет (ИИС), запущенный в России с 1 января 2015 года.

Цель данной статьи — проанализировать текущую эффективность ИИС как инструмента привлечения долгосрочных инвестиций, выявить существующие проблемы и определить ключевые векторы его дальнейшего развития и совершенствования в контексте меняющихся экономических реалий.

Анализ действующего механизма ИИС (Тип «А» и Тип «Б»).

Индивидуальный инвестиционный счет — это специальный брокерский счет (или счет доверительного управления), который позволяет частным лицам не только получать доход от операций с ценными бумагами, но и пользоваться особыми налоговыми льготами от государства. Правовое регулирование ИИС осуществляется Федеральным законом «О рынке ценных бумаг» № 39-ФЗ [1].

Основным стимулом для инвесторов является возможность выбора одного из двух типов налоговых вычетов, что делает инструмент гибким и привлекательным для разных категорий граждан.

1. ИИС Типа «А» (вычет на взносы).

Этот тип предполагает ежегодный возврат налога на доходы физических лиц (НДФЛ) в размере 13 % от суммы, внесенной на ИИС в течение года. Максимальная сумма, с которой можно получить вычет, составляет 400 000 рублей, что позволяет вернуть до 52 000 рублей в год. По сути, это гарантированная государством доходность, что делает данный тип особенно привлекательным для консервативных и начинающих инвесторов.

Целевая аудитория: Граждане, имеющие официальный доход, облагаемый НДФЛ по ставке 13 % (зарплата, доходы от сдачи имущества в аренду и т. д.).

Формула расчета: Сумма вычета $A = (\text{Сумма взноса}) \times 0.13 \leq 52000$ руб.

2. ИИС Типа «Б» (вычет на доход).

Этот тип освобождает от уплаты НДФЛ весь финансовый результат (доход), полученный по операциям на ИИС за весь срок его существования. Этот вариант подходит для более опытных инвесторов, которые ожидают высокую доходность от своих вложений (значительно пре-

вышающую 13 % годовых), а также для тех, кто не имеет официального дохода для получения вычета типа «А» (например, индивидуальные предприниматели на УСН, самозанятые).

Целевая аудитория: активные трейдеры, долгосрочные инвесторы, рассчитывающие на значительный прирост капитала, а также лица без официального дохода, облагаемого НДФЛ.

Ключевыми условиями для получения налоговых льгот по обоим типам счетов являются:

1. Минимальный срок владения счетом — 3 года. Досрочное закрытие счета влечет за собой потерю права на вычет и необходимость вернуть ранее полученные средства государству с уплатой пеней.

2. Максимальная сумма ежегодного пополнения — 1 000 000 рублей.

3. Один инвестор может иметь только один действующий ИИС.

Роль ИИС в развитии фондового рынка.

С момента своего появления ИИС доказал высокую эффективность. По данным Московской Биржи, количество открытых ИИС демонстрирует стабильный рост. Если на конец 2015 года их насчитывалось около 86 тысяч, то к началу 2024 года их число превысило 5,8 миллиона [2]. Это свидетельствует о колоссальном успехе программы.

1. Привлечение «длинных денег» в экономику.

Трехлетний минимальный срок владения счетом стимулирует граждан к долгосрочным вложениям. Эти средства становятся важным источником финансирования для российских компаний через покупку акций (IPO, SPO) и облигаций, способствуя развитию реального сектора экономики.

2. Рост числа розничных инвесторов.

ИИС стал «точкой входа» на фондовый рынок для миллионов россиян. Простота открытия счета через мобильные приложения брокеров и понятная выгода налогового вычета (особенно типа «А») демократизировали инвестиции, сделав их доступными для широких слоев населения.

3. Повышение финансовой грамотности.

Необходимость выбора стратегии, инструментов и типа вычета заставляет граждан глубже изучать основы функционирования финансовых рынков. Инвесторы начинают разбираться в таких понятиях, как диверсификация, риск-профиль, волатильность, что положительно сказывается на общем уровне финансовой культуры в стране [4].

4. Диверсификация сбережений населения.

ИИС предоставил населению реальную альтернативу традиционным банковским вкладам. В условиях, когда ставки по депозитам часто не покрывают реальную инфляцию, фондовый рынок дает возможность не только сохранить, но и приумножить капитал.

Несмотря на очевидные успехи, дальнейшее развитие инструмента сталкивается с рядом вызовов и барьеров.

Недостаточный уровень финансовой грамотности. Значительная часть населения все еще с недоверием относится к фондовому рынку, воспринимая его как рискованную и сложную сферу. Многие потенциальные инвесторы не до конца понимают механизм работы ИИС, путают его с банковским вкладом и не осознают рыночные риски [4].

Ограниченный срок инвестирования. Минимальный срок в 3 года, хотя и способствует формированию «длинных денег», для многих граждан является психологическим барьером. Необходимость «заморозить» средства на такой срок в условиях экономической неопределенности отпугивает часть потенциальных инвесторов.

Инфляционные и рыночные риски. Доходность по ИИС не гарантирована (за исключением вложений в наиболее консервативные инструменты, такие как ОФЗ) и подвержена рыночным колебаниям. События 2022 года показали, что даже с учетом налогового вычета инвестор может понести убытки. Высокая инфляция также может нивелировать полученную прибыль.

Геополитическая напряженность и санкционное давление. Санкции ограничили доступ российских инвесторов к иностранным активам, привели к блокировкам ценных бумаг и повысили волатильность на внутреннем рынке. Это увеличивает риски и снижает привлекательность инвестиций для консервативных граждан.

Сложность выбора. Для начинающего инвестора выбор между вычетами типа «А» и «Б», подбор брокера, а также формирование сбалансированного портфеля могут представлять значительную сложность.

Перспективы развития: концепция ИИС-3.

Для преодоления этих барьеров и дальнейшей популяризации инструмента необходима его модернизация. Основным вектором развития ИИС станет трансформация существующих счетов в единый унифицированный продукт. Министерство финансов РФ и Банк России разработали концепцию ИИС третьего типа (ИИС-3), который должен заменить существующие ИИС-1 и ИИС-2 с 2024 года [5].

Ключевые характеристики предполагаемого ИИС-3:

1. Объединение налоговых льгот. Главное нововведение — совмещение преимуществ типов «А» и «Б». Инвестор сможет одновременно получать как вычет на взносы, так и освобождение от налога на полученный доход. Это снимает с новичков проблему сложного выбора и делает инструмент более гибким.

2. Увеличение срока инвестирования. Минимальный срок владения счетом для получения льгот будет постепенно увеличиваться — начиная с 5 лет и доходя до 10 лет. Этот шаг направлен на решение стратегической задачи — формирование по-настоящему долгосрочного инвестиционного капитала в стране для финансирования крупных инфраструктурных проектов.

3. Отсутствие лимита на пополнение. Предполагается снятие ограничения на ежегодный взнос в 1 млн рублей, что сделает счет привлекательным для более состоятельных инвесторов.

4. Возможность частичного снятия средств. В отличие от текущих ИИС, новый тип может позволить снимать средства без закрытия счета и потери льгот на особые жизненные цели (например, дорогостоящее лечение), что снижает психологический барьер длительной «заморозки» денег.

Помимо внедрения ИИС-3, существуют и другие направления развития, способные усилить его привлекательность:

1. Цифровизация и упрощение процедур. Дальнейшая интеграция брокерских сервисов с государственными платформами (например, «Госуслуги») для максимального упрощения процесса открытия счета, пополнения и получения налоговых вычетов в «один клик».

2. Образовательные программы. Активная государственная и корпоративная политика по повышению финансовой грамотности. Необходимо создание стандартизированных, бесплатных и доступных курсов, разъясняющих не только преимущества, но и риски инвестиций через ИИС.

3. Создание целевых ИИС. По аналогии с зарубежной практикой, возможно введение специализированных счетов для накопления на долгосрочные цели: негосударственную пенсию, образование детей, покупку первого жилья. Такие счета могли бы иметь дополнительные налоговые стимулы.

4. Расширение системы страхования. Рассмотрение вопроса о распространении системы страхования, аналогичной страхованию банковских вкладов, на средства, размещенные на ИИС (хотя бы в пределах определенной суммы, например, 1,4 млн рублей). Это стало бы революционным шагом, который бы значительно повысил доверие самых консервативных граждан к фондовому рынку [6, с. 27].

За годы своего существования индивидуальный инвестиционный счет зарекомендовал себя как востребованный и чрезвычайно эффективный инструмент для привлечения средств населения на фондовый рынок. Он сыграл ключевую роль в формировании целого поколения новых российских инвесторов и стал важным источником «длинных денег» для экономики.

Однако для дальнейшего развития необходимо преодолеть существующие барьеры, связанные с недостаточной финансовой грамотностью, психологическими барьерами долгосрочных вложений и макроэкономической нестабильностью. Предложенная концепция ИИС-3 является логичным и своевременным шагом, направленным на стимулирование именно долгосрочных сбережений и повышение привлекательности инструмента в новых условиях.

Комплексный подход, включающий не только совершенствование самого продукта, но и развитие сопутствующей инфраструктуры (цифровизация, страхование) и масштабных образовательных программ, позволит ИИС оставаться драйвером роста российского фондового рынка и важным элементом повышения финансового благосостояния граждан.

Литература:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 29.05.2024) // Собрание законодательства РФ. — 07.08.2000. — № 32. — ст. 3340. (в частности, ст. 219.1 «Инвестиционные налоговые вычеты»).
2. Федеральный закон от 22.04.1996 № 39-ФЗ «О рынке ценных бумаг» (ред. от 04.08.2023) // Собрание законодательства РФ. — 22.04.1996. — № 17. — ст. 1918. (в частности, ст. 10.2–1 «Особенности открытия, ведения и закрытия индивидуального инвестиционного счета»).
3. Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации до 2030 года (утв. Правительством РФ 29.12.2022 № 3912-р). [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/145484/> (дата обращения: 09.10.2025).
4. Московская Биржа. Обзор российского фондового рынка: итоги 2023 года. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.moex.com/n67039> (дата обращения: 09.11.2025).
5. Банк России. Обзор ключевых показателей профессиональных участников рынка ценных бумаг. Информационно-аналитический материал. — 2024. — № 1. [Электронный ресурс]. URL: https://cbr.ru/analytics/rcb/review_secu/ (дата обращения: 09.11.2025).
6. Абрамов А. Е., Радыгин А. Д., Чернова М. И. Российский рынок акций: факторы привлекательности для частного инвестора // Вопросы экономики. — 2022. — № 7. — С. 25–47.
7. Кузнецова В. П. Индивидуальные инвестиционные счета как инструмент стимулирования долгосрочных сбережений населения // Финансы и кредит. — 2023. — № 5 (809). — С. 112–128.
8. Зверев В. А., Соколов Б. И. Трансформация модели инвестиционного поведения населения России в современных условиях // Экономика. Налоги. Право. — 2023. — Т. 16, № 2. — С. 18–29.
9. Иванова С. А., Петров К. В. Влияние финансовой грамотности на инвестиционную активность населения России // Вопросы экономики. — 2022. — № 11. — С. 89–105.
10. Что известно о новом ИИС-3: условия, льготы и сроки / РБК Инвестиции. [Электронный ресурс]. URL: <https://quote.rbc.ru/news/article/64a275499a7947185bb8e352> (дата обращения: 11.11.2025).
11. Госдума приняла закон о новом типе ИИС / Ведомости. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/finance/articles/2023/12/14/1010839-gosduma-prinyala-zakon-o-novom-tipe-iis> (дата обращения: 11.11.2025).
12. Языкина А. А. Проблема страхования средств на индивидуальных инвестиционных счетах // Молодой ученый. — 2022. — № 20 (415). — С. 347–349. [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/415/91834/> (дата обращения: 11.11.2025).

Цифровой рубль и его критика со стороны граждан РФ

Безрукова Дарья Денисовна, студент
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

В статье исследуется цифровой рубль как новая форма национальной валюты, выпускаемая Банком России. Анализируются его концепция, технологические свойства. Особое внимание уделено критике со стороны граждан. Рассматривается низкий уровень доверия населения и ключевые вызовы для массового внедрения инновации.

Ключевые слова: цифровой рубль, Банк России, безналичные платежи, общественное доверие.

Деньги играют фундаментальную роль в экономической жизни общества, и их формы закономерно видоизменяются вместе с развитием технологий. За последние десятилетия сфера денежного обращения в России и мире претерпела кардинальные изменения. Наряду с наличными средствами, все более широкое распространение получают безналичные деньги, используемые гражданами для оплаты товаров и услуг, осуществления платежей и переводов.

Вместе с этим участники делового оборота демонстрируют растущий запрос на повышение скорости, удобства и безопасности операций при одновременном снижении связанных с ними издержек. Для удовлетворения этих за-

просов наблюдается активное расширение применения цифровых финансовых технологий со стороны банков, предприятий и государства. Совокупность этих факторов формирует объективную необходимость глубокого изучения вопроса о целесообразности выпуска в России цифровой валюты Центрального банка как дополнительной формы денег, способной дать адекватный ответ на современные вызовы финансового рынка. В ответ Банк России предлагает внедрение «цифрового рубля» в повсеместное использование всеми субъектами экономики.

Цифровой рубль представляет собой новую, дополнительную форму российской национальной валюты, эми-

тируемую Банком России в цифровом виде. Он является цифровой валютой Центрального банка (ЦБ). Его сущность раскрывается через сравнение с существующими денежными формами. Если наличные деньги существуют в виде физических банкнот с уникальным номером, а безналичные — в виде записей на счетах в коммерческих банках, то цифровой рубль приобретает форму уникального цифрового кода. Этот код хранится в специальном электронном кошельке, а его передача от одного пользователя к другому представляет собой перемещение кода между кошельками.

С одной стороны, цифровой рубль обладает свойствами, сходными с наличными деньгами. Он, подобно банкноте, имеет уникальный цифровой идентификатор, что позволяет иногда называть такие деньги «цифровыми наличными». Развивая эту аналогию, важной задачей со стороны Центрального банка становится создание возможности для использования цифрового рубля в офлайн-режиме, то есть при отсутствии доступа к интернету и мобильной связи, что требует разработки соответствующей специальной инфраструктуры. С другой стороны, благодаря своей цифровой природе, он наследует ключевые свойства безналичных денег, которые не имеют физического носителя. Это открывает широкие возможности для развития дистанционных платежей и расчётов.

Цифровой рубль будет доступен для всех субъектов экономики: граждан, бизнеса, участников финансового рынка и государства. Храниться он будет на индивидуальных электронных кошельках, открытых непосредственно в платёжной системе Банка России, и будет являться его прямым обязательством. Функционирование будет происходить наряду с наличными и безналичными деньгами, выполняя все традиционные функции денег: средства обращения (платежа), меры стоимости и средства сбережения. Все три формы российского рубля будут абсолютно равноценны: один цифровой рубль будет всегда эквивалентен одному наличному и одному безналичному рублю. При этом пользователям будет гарантирована возможность свободно конвертировать рубли из одной формы в другую.

Чтобы стать широко распространённым платёжным инструментом, конкурентоспособным по отношению к наличным деньгам и банковским счетам, цифровой рубль должен обладать комплексом ключевых свойств. Эти свойства направлены на объединение преимуществ разных форм денег: универсальности наличных и удобства безналичных дистанционных расчётов. В основе лежат требования к практичности: простота использования через привычные сценарии (например, перевод по номеру телефона), высокая скорость операций, сопоставимая с платёжными картами, и высочайшая надёжность системы. Весьма важным является экономический аспект: издержки для плательщика не должны превышать тарифы существующих розничных платёжных инструментов.

Не менее значимы свойства, обеспечивающие доверие и повсеместность. Цифровой рубль должен приниматься

везде, как наличные деньги, а безопасность хранения средств на электронном кошельке должна гарантировать минимальные риски потери средств от взлома или мошенничества, обеспечивая уровень защиты, сопоставимый с законодательно закреплёнными гарантиями по платёжным картам. Также разрабатывается удобная и лёгкая конвертация между цифровым рублём, наличными и банковскими счетами, которая может сопровождаться знаковыми для пользователей ограничениями, аналогичными снятию крупных сумм наличными. Отдельным технологическим вызовом и преимуществом является разработка режима офлайн-платежей, позволяющего проводить основные операции без подключения к интернету. А ключевым принципом станет возможность доступа к своему кошельку через различных финансовых посредников без жёсткой привязки к одному банку, что обеспечит гибкость и свободу выбора. [1]

Несмотря на всё преимущество предлагаемой концепции, статистические данные выявляют скептическое отношение и низкий уровень готовности населения к использованию цифрового рубля. Хотя и наблюдается высокая осведомленность (84 % опрошенных знают о существовании нововведения), пользоваться им планируют лишь 12 % респондентов [3]. Примечательна динамика: готовность получать зарплату в цифровых рублях среди экономически активного населения сократилась с 13 % в августе 2024 года до 8 % к моменту проведения опроса, при этом абсолютное большинство (75 %) выступает против такой формы выплат [2]. Причины подобного недоверия носят глубокий и системный характер. Более половины респондентов (52 %) выражают общее недоверие к цифровым валютам, а каждый третий (36 %) прямо опасается усиления контроля государства над личными финансами [3]. Эти опасения не являются абстрактными. Критики указывают, что цифровой рубль, будучи «помеченным» и полностью отслеживаемым инструментом, создаёт беспрецедентные возможности для тотального финансового надзора. Это ставит под угрозу традиционные понятия банковской, налоговой и медицинской тайны, трансформируя приватность финансовой жизни в инструмент потенциального поощрения или наказания [4]. Проблема усугубляется распространённым непониманием самой сути инструмента. Около трети пользователей не знакомы с принципом его работы, а каждый пятый отказывается от использования из-за нехватки информации. Комментарии респондентов («Неясно, чем они отличаются от рублей на банковской карте», «Лишний финансовый инструмент», «Нет ни одного преимущества») свидетельствуют о провале в коммуникации преимуществ новшества для рядового пользователя. Отсутствие явных выгод, таких как «кэшбэк» или проценты на остаток, на фоне рисков делает цифровой рубль непривлекательным [3].

Для преодоления этого кризиса доверия и минимизации негативных последствий необходима последовательная и прозрачная политика со стороны правитель-

ства. Во-первых, требуется масштабная просветительская кампания, объясняющая на понятном языке технические особенности, реальные (а не гипотетические) преимущества для граждан и четкие правовые гарантии. Во-вторых, для смягчения рисков для уязвимых групп и сохранения экономической гибкости необходимо законодательно зафиксировать и обеспечить техническую возможность для использования наличных денег как параллельной и равноправной формы платежа на неограниченную перспективу. В-третьих, следует рассмотреть введение стимулов для пользователей, таких как льготные тарифы на определённые виды платежей, что может компенсировать отсутствие традиционных банковских выгод. Только такой комплексный подход может способствовать формированию общественного согласия вокруг этого проекта.

Подводя итог, можно сказать, будущее цифрового рубля зависит не столько от его технологических возможностей, сколько от способности государства найти тонкий баланс. С одной стороны, необходимо реализовать заявленные преимущества, обеспечив настоящую простоту, повсеместность и безопасность использования. С другой — крайне важно ввести правовые гарантии, которые исключат злоупотребление собираемыми данными и сохранят за наличными деньгами роль законного, равноправного и защищённого платёжного средства. Только при таком условии, когда технологический прогресс будет неразрывно связан с укреплением доверия и защитой гражданских свобод, цифровой рубль сможет стать не инструментом принуждения, а реальным шагом вперёд в развитии финансовой системы страны.

Литература:

1. Доклад для общественных консультаций «Цифровой рубль». — Текст: электронный // Банк России: [сайт]. — URL: https://cbr.ru/StaticHtml/File/112957/Consultation_Paper_201013.pdf (дата обращения: 06.12.2025).
2. Исследование: будут ли россияне пользоваться цифровым рублем. — Текст: электронный // Финансы Mail: [сайт]. — URL: <https://finance.mail.ru/article/issledovanie-budut-li-rossiyane-polzovatsya-cifrovym-ruble-m-57248234/> (дата обращения: 06.12.2025).
3. Россияне ответили, готовы ли получать зарплату в цифровых рублях. — Текст: электронный // Банки.ру: [сайт]. — URL: <https://www.banki.ru/news/lenta/?id=11015601> (дата обращения: 06.12.2025).
4. Четыре главные опасности цифрового рубля. — Текст: электронный // Ведомости: [сайт]. — URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2021/03/24/863029-chetire-opasnosti> (дата обращения: 06.12.2025).

Применение современных методов управления складскими запасами для повышения эффективности логистических процессов предприятия

Букреев Иван Сергеевич, студент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В представленной работе исследуются современные методы управления складскими запасами как ключевой элемент повышения эффективности логистических процессов предприятия. Анализируется комплекс организационных, аналитических и технологических подходов, обеспечивающих рациональное формирование и использование товарно-материальных ресурсов. Особое внимание уделяется автоматизации складских операций, прогнозированию спроса, дифференциации запасов, технологиям минимизации складских ресурсов и интеллектуальным методам обработки данных. Показано, что применение данных методов позволяет повышать устойчивость логистических цепей, снижать совокупные издержки, ускорять оборачиваемость запасов и укреплять конкурентные позиции предприятия.

Ключевые слова: управление запасами, логистические процессы, складская деятельность, прогнозирование спроса, автоматизация склада, оптимизация запасов, материальные потоки.

Application of modern inventory management methods to improve the efficiency of enterprise logistics processes

The article examines modern inventory management methods as a fundamental tool for enhancing the efficiency of enterprise logistics processes. It analyzes a set of organizational, analytical, and technological approaches aimed at the rational formation, maintenance, and utilization of material resources. Special attention is given to warehouse automation, demand forecasting, inventory classification, methods for reducing storage volumes, and advanced data-driven analytical techniques. The study demonstrates that the implementation of these methods improves the stability of supply chains, reduces overall logistics costs, accelerates inventory turnover, and strengthens the competitive position of the enterprise.

Keywords: *inventory management, logistics processes, warehouse operations, demand forecasting, warehouse automation, inventory optimization, material flows.*

Управление складскими запасами в современном понимании представляет собой сложный и много-составный механизм логистического регулирования, в котором процессы формирования, поддержания и рационального распределения товарно-материальных ресурсов образуют единую управленческую систему. В основе данной системы лежит прогнозирование потребности, определение объёмов закупок, организация складского хранения и контроль движения запасов на всех этапах их обращения. Эти элементы выстраиваются таким образом, чтобы обеспечить непрерывность производственных и сбытовых операций и одновременно сократить финансовые издержки, возникающие вследствие содержания излишних остатков. Поскольку складские запасы соединяют производственную сферу с конечным потребителем, именно качество их управления определяет устойчивость всей логистической структуры предприятия [2, с. 431–434].

Раскрытие сущности управления запасами возможно через анализ целей, которым оно служит. Центральное место занимает предотвращение перебоев в производстве и торговле, возникающих при отсутствии необходимых материалов или готовой продукции. Существенным направлением является и контроль над объёмами оборотного капитала: избыток запасов приводит к замораживанию денежных средств, препятствуя их использованию для других задач развития. Отдельного внимания требует снижение совокупных логистических расходов, в которые включаются затраты на эксплуатацию складских помещений, транспортировку, обработку грузов, страхование и налоговые обязательства, связанные с хранением имущества. Кроме того, управление запасами выступает механизмом минимизации рисков: товар может потерять качество, устареть морально или физически, подвергнуться повреждениям, а спрос может измениться внезапно. Наиболее значимым показателем эффективности является рост оборачиваемости, поскольку именно ускорение движения запасов способствует повышению финансовой устойчивости предприятия.

Методологическая база управления запасами формируется под влиянием экономических расчётов, аналитических инструментов и нормативных требований. Одним из ключевых методов является определение оптимального размера заказа, позволяющего установить такую величину поставки, при которой затраты на хранение и оформление закупок становятся минимальными. Не менее важным инструментом считается классификация запасов по степени их значимости для предприятия: такая дифференциация помогает сосредоточить внимание на приоритетных категориях товаров. Существуют и различные модели работы с минимальными запасами. Одни предприятия предпочитают периодически контролировать уровни остатков,

другие — полагаются на механизмы автоматического пополнения в момент достижения критической отметки. В то же время некоторые организации стремятся поддерживать минимально возможные уровни запасов, что требует высокой стабильности поставок. Выбор конкретного набора методов всегда определяется характеристиками продукции, скоростью её оборота, особенностями спроса и надёжностью контрагентов [4, с. 4–12].

Стратегические подходы к регулированию запасов отражают различную степень готовности предприятия принимать риск. Консервативная модель предполагает создание значительных резервов, обеспечивающих защиту от нестабильности рынка и задержек поставок. Умеренная стратегия ориентирована на поддержание запасов, достаточных для стабильной работы, без их чрезмерного накопления. Агрессивный подход направлен на максимальное сокращение уровня складских остатков, опирается на детальное прогнозирование потребностей и требует высокой дисциплины в цепи поставок. Выбор стратегии зависит от особенностей деятельности предприятия, свойств продукции и степени предсказуемости рыночной среды.

Современная организация управления складскими запасами постепенно приобретает характер сложной, многоуровневой и технологически насыщенной системы, в которой каждая операция — от момента поступления товара до его окончательной передачи потребителю — подчинена задаче повышения эффективности всей логистической цепи. В условиях усложнения маршрутов поставок, роста объёмов перемещения продукции и возрастания требований к точности учёта именно склад перестаёт быть лишь местом хранения и превращается в стратегический элемент управления материальными потоками предприятия. От того, насколько структурировано, автоматизировано и аналитически обосновано управление запасами, зависит ритмичность производства, экономичность логистики и устойчивость финансовых показателей.

Наиболее масштабные изменения в данной сфере связаны с переходом к автоматизированным технологиям. Современные системы управления складскими процессами выполняют роль центрального координирующего механизма, который контролирует количество и состояние товарных остатков, фиксирует перемещение продукции, оптимизирует её размещение и обеспечивает точное проведение инвентаризаций. В таких системах информация структурируется по партиям, фиксируются сроки годности и отслеживается выполнение поставок. Автоматизация устраняет влияние субъективных факторов, делает учёт более точным, ускоряет обработку заказов и позволяет сотрудникам оперативно реагировать на любые критические изменения [1, с. 44–53].

Рост значимости аналитики привёл к тому, что прогнозирование спроса стало отдельным направлением в управлении запасами. Анализ сезонных колебаний, динамики продаж и внешних факторов позволяет более точно формировать объёмы закупок, избегая как избыточного накопления, так и дефицита продукции. Ошибки на этом этапе приводят либо к потерям прибыли, либо к увеличению затрат на хранение, что делает качественное прогнозирование ключевым элементом всей стратегии.

Структурирование запасов по степени их значимости также играет важную роль. Группировка товарных позиций позволяет управленцам сосредоточить внимание на ресурсах, оказывающих определяющее влияние на оборот предприятия, оптимально распределять складские площади и корректировать уровни пополнения. Такой подход формирует более упорядоченную модель использования материальных ресурсов и повышает их оборачиваемость.

Существенное влияние на логистику оказывают методы, направленные на сокращение объёмов хранения. Доставка ресурсов непосредственно к моменту их использования позволяет минимизировать потребность в складских площадях, однако требует высокой стабильности от поставщиков. Более простые модели — например, периодическое пополнение — доступны большинству предприятий, однако они уязвимы к резким изменениям спроса. Гибкие системы пополнения, основанные на учёте минимального уровня остатков, обеспечивают более стабильную работу, поскольку инициируют заказ в заранее определённый критический момент [3, с. 10–12].

Отдельным направлением развития становится применение интеллектуальных алгоритмов обработки данных. Анализ больших массивов информации с учётом множества взаимосвязанных факторов позволяет выявлять закономерности, недоступные традиционным методам. Это формирует предпосылки для адаптивного управления запасами, которое способно быстро реагировать на изменения внешней среды.

Организация складского пространства также приобретает стратегическое значение. Применение адресного метода хранения позволяет мгновенно находить товар, сокращает время перемещения и ускоряет обработку заказов. Рациональное распределение функциональных зон внутри склада предотвращает пересечения потоков и повышает общую производительность [5, с. 4–5].

Принципы ротации товара — использование первой или последней поступившей партии — определяются характеристиками продукции. Для скоропортящихся товаров применяется последовательный отпуск, предотвращающий порчу и потери. Для изделий, нечувствительных к длительности хранения, возможна обратная схема, обеспечивающая гибкость в использовании комплектующих.

Технология прямой перегрузки становится одним из наиболее стремительно развивающихся направлений: товары не хранятся на складе, а проходят его транзитом, переходя сразу к следующему этапу логистической цепи. Такое решение снижает расходы и ускоряет выполнение заказов.

Системность и эффективность управления очевидным образом зависят от регулярной аналитической работы: выявления слабых мест, корректировки маршрутов перемещения, модернизации складской инфраструктуры и повышения квалификации персонала. Без постоянного совершенствования процессов складская система быстро теряет устойчивость и перестаёт соответствовать требованиям рынка.

Итогом развития методов управления складскими запасами становится формирование интегрированной модели, в которой объединяются аналитические, организационные и технологические решения. Эта модель обеспечивает рациональное использование ресурсов, снижение логистических издержек и расширение конкурентных преимуществ предприятия за счёт высокой точности, скорости и адаптивности логистических процессов.

Литература:

1. Берко А. К., Валиулина Е. Н. Использование современных технологий как основа эффективного функционирования склада // Экономика: сб. науч. труд. гоу впо донауигс. — 2023. — №. 32. — С. 44–53.
2. Бейшебаев Т. К. Методы управления затратами для повышения операционной эффективности предприятия // Инновации и инвестиции. — 2024. — №. 12. — С. 431–434.
3. Борц П. Д., Адельсеитова Э. Б. Применение современных логистических подходов в повышении эффективности цепочек поставок // Научный редактор. — 2024. — С. 10–12.
4. Волков А. Ю. Стратегия внедрения современных технологий в процесс оптимизации складских запасов оптовых торговых компаний // Universum: экономика и юриспруденция. — 2023. — №. 8 (107). — С. 4–12.
5. Шаурина О. С., Лесина Т. В., Мигел А. А. Логистическая система обеспечения международного товародвижения: проблемы, динамические тренды и практические решения // Вестник евразийской науки. — 2021. — Т. 13. — №. 4. — С. 4–5.

Проблемы разграничения полномочий в сфере управления муниципальным имуществом: теоретико-правовой анализ и практика применения

Верхлер Дмитрий Николаевич, студент магистратуры

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

Эффективное управление муниципальным имуществом является критически важным условием обеспечения финансовой устойчивости местного самоуправления и качества предоставления муниципальных услуг населению. Вместе с тем, практика российских муниципальных образований демонстрирует устойчивые проблемы, связанные с несовершенством разграничения полномочий между представительными и исполнительными органами местного самоуправления в данной сфере, что приводит к размыванию ответственности, дублированию функций и снижению результативности управленческих решений. Особую актуальность проблема приобретает для крупных городских округов, где масштаб и разнообразие муниципальных активов требуют создания сложных многоуровневых систем управления. Выявлено фундаментальное противоречие между трехуровневой природой управленческих функций (стратегический, тактический, оперативный уровни) и бинарной моделью разделения полномочий, закреплённой в законодательстве (представительный орган — исполнительный орган). Установлено наличие «серых зон» взаимной безответственности при систематическом невыполнении планов приватизации муниципального имущества. Идентифицирована институциональная проблема конфликта функционального и отраслевого принципов управления имуществом, закреплённым за муниципальными учреждениями. Оптимизация системы разграничения полномочий требует законодательного закрепления трехуровневой модели управления с четким определением зон ответственности каждого уровня, формирования коллегиальных органов для принятия решений по сложным вопросам, внедрения системы показателей эффективности, ориентированных на финансовые результаты, и регламентации процедур межведомственного взаимодействия.

Ключевые слова: муниципальное имущество, разграничение полномочий, местное самоуправление, департамент муниципальной собственности.

Введение

Управление муниципальным имуществом представляет собой одну из ключевых функций органов местного самоуправления, от эффективности реализации которой непосредственно зависит финансовая устойчивость муниципальных образований и качество жизни населения. Согласно статье 50 Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», в собственности муниципальных образований может находиться имущество, предназначенное для решения вопросов местного значения, а также имущество, предназначенное для осуществления отдельных государственных полномочий, переданных органам местного самоуправления [1].

Состав муниципального имущества крупных городских округов характеризуется значительным разнообразием — от объектов социальной инфраструктуры до земельных участков и корпоративных прав в хозяйственных обществах. Актуальность исследования обусловлена рядом факторов. Во-первых, в условиях ограниченности межбюджетных трансфертов и необходимости обеспечения финансовой самостоятельности муниципальных образований доходы от использования муниципального имущества приобретают критически важное значение для формирования доходной части местных бюджетов. Во-вторых, практика показывает устойчивое воспроизводство системных проблем в сфере управления муниципальным имуществом: низкую эффективность использования отдельных категорий активов, система-

тическое невыполнение планов приватизации, недостаточную прозрачность процедур распоряжения имуществом. В-третьих, анализ причин этих проблем указывает на институциональные дефициты, связанные с несовершенством организационной структуры управления и нечетким разграничением полномочий между различными органами и должностными лицами местного самоуправления.

Особую актуальность проблема разграничения полномочий приобретает для крупных городских округов, где масштаб муниципального имущества требует создания сложных многоуровневых систем управления с участием множества субъектов — представительного органа, главы муниципального образования, администрации, специализированных департаментов по управлению имуществом, отраслевых департаментов, контрольных органов. Взаимодействие этих субъектов должно обеспечивать баланс между единством имущественной политики и оперативностью управленческих решений, между представительными (контрольными) и исполнительными функциями, между стратегическим и тактическим планированием.

Цель исследования — выявить ключевые противоречия в системе разграничения полномочий по управлению муниципальным имуществом между органами местного самоуправления и разработать научно обоснованные рекомендации по оптимизации организационной структуры управления на основе анализа теоретических подходов и практики крупного муниципального образования.

Обзор литературы

Проблематика управления муниципальным имуществом и разграничения полномочий в данной сфере находит отражение в работах представителей различных научных направлений — от теории государственного и муниципального управления до экономики и юриспруденции. Теоретико-методологические основы управления муниципальным имуществом разрабатываются в трудах Г. С. Изотовой, которая рассматривает муниципальное имущество как сложную социально-экономическую систему, требующую применения комплексного подхода к управлению [4]. Рожков Е. В. анализирует институциональные основы управления муниципальным имуществом, обосновывая необходимость создания специализированных органов управления с четко определенными полномочиями [8].

Вопросы разграничения полномочий между органами публичной власти исследуются в работах специалистов по государственному и муниципальному управлению, анализируются принципы организации местного самоуправления и взаимодействия его органов, рассматриваются систему муниципального управления как многоуровневую структуру с распределением функций между различными субъектами, исследуются механизмы координации деятельности органов местного самоуправления в процессе решения вопросов местного значения [5].

Вместе с тем, анализ существующих научных публикаций показывает, что проблема разграничения полномочий в сфере управления муниципальным имуществом остается недостаточно исследованной. Проведенный обзор литературы позволяет констатировать, что, несмотря на наличие общетеоретических разработок в области управления муниципальным имуществом и организации местного самоуправления, институциональные аспекты разграничения полномочий между органами местного самоуправления в данной сфере остаются недостаточно изученными. Отсутствуют комплексные исследования, сочетающие теоретический анализ моделей разграничения полномочий с детальным изучением практики их реализации в конкретных муниципальных образованиях и выявлением системных противоречий.

В этой связи целью настоящего исследования является выявление ключевых противоречий в системе разграничения полномочий по управлению муниципальным имуществом между органами местного самоуправления и разработка научно обоснованных рекомендаций по оптимизации организационной структуры управления.

Результаты исследования

Вопросы управления муниципальным имуществом традиционно относятся к числу наиболее сложных и противоречивых в системе местного самоуправления Российской Федерации. Двойственная природа муниципального имущества, которое одновременно выступает матери-

альной основой для решения вопросов местного значения и источником доходов местного бюджета, предопределяет специфику организационных механизмов управления им. При этом ключевым вопросом, определяющим эффективность всей системы управления, является оптимальное распределение полномочий между различными органами и должностными лицами местного самоуправления.

Теоретическое осмысление проблематики разграничения полномочий в сфере управления муниципальным имуществом базируется на фундаментальных принципах организации публичной власти. Классическая теория разделения властей, адаптированная к муниципальному уровню, предполагает разграничение представительных (нормотворческих, контрольных) и исполнительных (распорядительных) функций. Однако применительно к управлению муниципальным имуществом такое разграничение оказывается недостаточным, поскольку сама категория «управление» включает в себя комплекс функций, не укладывающихся в бинарную схему «представительство — исполнение».

Современные исследователи выделяют как минимум три уровня управленческого воздействия на муниципальное имущество: стратегический (определение принципов и приоритетов имущественной политики), тактический (разработка программ и механизмов реализации стратегии) и оперативный (повседневное распоряжение конкретными объектами). Соответственно, возникает вопрос о распределении этих функций между представительным органом местного самоуправления, главой муниципального образования, местной администрацией и ее специализированными подразделениями. Федеральное законодательство устанавливает лишь общие рамки такого распределения, оставляя значительное пространство для муниципального нормотворчества [7].

Статья 35 Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» относит к исключительной компетенции представительного органа муниципального образования установление порядка управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности [1]. Казалось бы, данная норма четко определяет роль представительного органа — он не управляет имуществом непосредственно, но устанавливает правила такого управления. Однако анализ практики муниципального нормотворчества показывает, что представительные органы зачастую выходят за рамки установления общих правил и принимают решения по конкретным объектам имущества, что размывает границу между стратегическими и оперативными полномочиями.

Особенно сложным является вопрос о полномочиях по принятию решений о приватизации муниципального имущества. С одной стороны, статья 35 Федерального закона № 131-ФЗ относит к компетенции представительного органа установление порядка принятия решений о создании, реорганизации и ликвидации муниципальных предприятий, а также об установлении тарифов на услуги

муниципальных предприятий и учреждений [1]. Означает ли это, что представительный орган должен утверждать каждую конкретную приватизационную сделку, или достаточно утверждения общей программы приватизации с делегированием полномочий по проведению торгов исполнителю органу?

Анализ практики крупных муниципальных образований показывает различные модели решения данного вопроса. Рассмотрим опыт городского округа «Город Хабаровск», являющегося административным центром Хабаровского края с населением свыше 617 тысяч человек. Согласно Положению о порядке управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности, принятому Хабаровской городской Думой, к исключительным полномочиям представительного органа отнесены утверждение программ приватизации муниципального имущества и принятие решений о приеме в муниципальную собственность безвозмездно передаваемых объектов государственной собственности [2].

При этом оперативные функции по организации процедур приватизации, проведению торгов и заключению договоров купли-продажи осуществляются департаментом муниципальной собственности администрации города. Такая модель представляется сбалансированной: представительный орган определяет стратегию приватизации (какие объекты и в какие сроки подлежат приватизации), а исполнительный орган реализует эту стратегию, обеспечивая максимизацию доходов и прозрачность процедур.

Вместе с тем, практика реализации данной модели выявляет ряд проблемных моментов. По данным отчетности департамента муниципальной собственности за 2023–2024 годы, планы приватизации систематически не выполняются: в 2023 году было продано только 5 объектов из 8 запланированных (62,5 % выполнения плана), в 2024 году — 7 объектов из 12 запланированных (58,3 % выполнения плана) [7]. Возникает вопрос: является ли такое невыполнение следствием некачественной подготовки программы приватизации представительным органом (включение объектов, не имеющих рыночного спроса) или результатом недостаточно эффективной работы исполнительного органа по организации торгов и привлечению покупателей?

Отсутствие четких критериев оценки качества исполнения полномочий каждым из органов создает «серую зону» взаимной безответственности. Представительный орган может переложить ответственность за невыполнение плана на исполнительный, ссылаясь на плохую организацию торгов. Исполнительный орган, в свою очередь, может утверждать, что в программу приватизации были включены неликвидные объекты. В результате страдает эффективность управления муниципальным имуществом в целом.

Еще более сложная ситуация складывается в сфере управления земельными ресурсами муниципального образования. Земельные участки представляют собой специфическую категорию муниципального имущества,

правовой режим которой регулируется не только гражданским, но и земельным законодательством. Полномочия по распоряжению земельными участками включают принятие решений об их предоставлении гражданам и юридическим лицам, установление условий предоставления, определение размера платы за пользование. Должны ли все эти решения приниматься представительным органом, или часть из них может быть делегирована исполнителю органу?

Практика показывает, что вовлечение представительного органа в принятие решений по каждому конкретному земельному участку приводит к чрезмерной бюрократизации процесса и увеличению сроков предоставления земли. В городском округе «Город Хабаровск» принята модель, при которой представительный орган утверждает общие правила предоставления земельных участков и перечни земель, которые могут быть предоставлены определенным категориям лиц, а оперативные решения о предоставлении конкретных участков в установленных рамках принимаются администрацией города [7].

Такой подход представляется оправданным с точки зрения оперативности и снижения административных барьеров. Однако и здесь возникают проблемы на стыке полномочий. Доходы от сдачи в аренду земельных участков в 2024 году составили 632,39 млн руб., что представляет собой 58,2 % от общего объема доходов от использования муниципального имущества [7].

При такой значимости данного источника доходов возникает вопрос о полномочиях по установлению размера арендной платы и условий индексации. Является ли это прерогативой представительного органа (как элемент бюджетной политики) или относится к компетенции исполнительного органа (как техническая процедура применения утвержденных методик расчета)? В таблице 1 представлена систематизация полномочий различных органов местного самоуправления в сфере управления муниципальным имуществом на примере городского округа «Город Хабаровск».

Данные таблицы демонстрируют сложную многоуровневую структуру распределения полномочий, в которой каждый орган играет специфическую роль в зависимости от характера решаемых задач. Вместе с тем, такое детальное разграничение создает риски возникновения «организационных разрывов», когда ответственность за конечный результат размыта между множеством субъектов.

Особого внимания заслуживает проблема полномочий специализированного органа по управлению муниципальным имуществом в структуре администрации. В городском округе «Город Хабаровск» таким органом является департамент муниципальной собственности, созданный в соответствии с Постановлением администрации города от 25.09.2013 № 3694 [3]. Департамент подчиняется непосредственно Мэру города и наделен широкими полномочиями по учету, распоряжению и контролю за использованием муниципального имущества.

Однако возникает институциональная проблема: значительная часть муниципального имущества закреплена

Таблица 1. Разграничение полномочий по управлению муниципальным имуществом между органами местного самоуправления

Сфера полномочий	Представительный орган	Глава МО / Администрация	Специализированный орган
Нормотворчество	Утверждение порядка управления и распоряжения имуществом; утверждение положений о муниципальных предприятиях	Принятие постановлений по отдельным вопросам управления	Подготовка проектов нормативных актов
Приватизация	Утверждение программ приватизации	Утверждение перечней имущества; принятие решений о способах приватизации	Организация торгов; заключение договоров
Земельные ресурсы	Утверждение правил предоставления; установление льгот	Принятие решений о предоставлении участков	Формирование участков; проведение торгов
Учет имущества	-	-	Ведение реестра; регистрация прав; инвентаризация
Аренда имущества	Установление общих правил	Утверждение перечней имущества для сдачи в аренду	Заключение договоров аренды
Корпоративные права	Принятие решений об участии в создании ю/л	Осуществление прав акционера по крупным сделкам	Текущее управление долями; представительство

за муниципальными учреждениями на праве оперативного управления, и эти учреждения находятся в ведении отраслевых департаментов (образования, здравоохранения, культуры и т. д.). Департамент муниципальной собственности формально отвечает за управление всем муниципальным имуществом, но не имеет административных рычагов влияния на деятельность отраслевых департаментов. Координация осуществляется через систему согласований и совещаний, эффективность которой зависит от личных взаимоотношений руководителей.

Эта проблема носит не частный, а системный характер и отражает фундаментальное противоречие между функциональным и отраслевым принципами организации управления. Департамент муниципальной собственности выстроен по функциональному принципу (управление имуществом как таковым, независимо от его отраслевой принадлежности). Отраслевые департаменты — по принципу отраслевому (управление сферой образования, здравоохранения и т. д., включая все ресурсы, необходимые для функционирования отрасли). Муниципальное имущество оказывается на пересечении этих двух принципов, что создает риски конфликтов и дублирования функций.

Возможны различные модели разрешения этого противоречия. Первая модель предполагает усиление роли специализированного органа по управлению имуществом с предоставлением ему полномочий по утверждению планов использования имущества, закрепленного за учреждениями, и права вето на решения отраслевых департаментов, затрагивающие судьбу муниципальных активов. Вторая модель, напротив, исходит из приоритета отраслевого управления, при котором специализированный

орган по управлению имуществом выполняет преимущественно учетные и регистрационные функции, а решения о распоряжении имуществом принимаются отраслевыми департаментами в рамках их компетенции.

Анализ преимуществ и недостатков каждой модели показывает, что оптимальным является сбалансированный подход, при котором стратегические решения об оптимизации структуры муниципального имущества (создание, реорганизация, ликвидация объектов, изменение их целевого назначения) принимаются коллегиально с участием как специализированного органа по управлению имуществом, так и отраслевых департаментов. При этом оперативные вопросы текущего использования имущества для предоставления муниципальных услуг остаются в компетенции отраслевых департаментов, а вопросы учета, регистрации прав и контроля за сохранностью — в компетенции специализированного органа.

Важным аспектом разграничения полномочий является распределение ответственности за финансовые результаты управления муниципальным имуществом. В условиях, когда доходы от использования муниципального имущества формируют существенную часть доходной базы местного бюджета (в городском округе «Город Хабаровск» в 2024 году эти доходы составили 1 086,25 млн руб. [7]), возникает вопрос о механизмах стимулирования органов и должностных лиц к повышению эффективности управления.

Проблема заключается в том, что современная система оценки деятельности органов местного самоуправления слабо увязана с финансовыми результатами управления муниципальным имуществом. Показатели эффектив-

ности, используемые для оценки работы департамента муниципальной собственности, зачастую носят формальный характер (количество зарегистрированных объектов, количество проведенных торгов и т. п.) и не отражают экономическую отдачу от муниципальных активов. В результате у руководителей и специалистов департамента отсутствуют действенные стимулы к поиску инновационных решений, направленных на максимизацию доходов и повышение эффективности использования имущества.

Решение данной проблемы может быть найдено через внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI), ориентированных на финансовые результаты: рост доходов от использования имущества (с корректировкой на инфляцию), снижение доли неиспользуемых активов, сокращение дебиторской задолженности по арендным платежам, увеличение средней стоимости реализации объектов при приватизации. Привязка части оплаты труда руководителя и ключевых специалистов департамента к достижению этих показателей создаст действенные стимулы к повышению эффективности управления.

Отдельного рассмотрения требует проблема разграничения полномочий в сфере контроля за использованием муниципального имущества. Федеральное законодательство предусматривает осуществление контроля как представительным органом местного самоуправления (в форме заслушивания ежегодных отчетов главы муниципального образования, проведения депутатских проверок), так и специализированными контрольными органами (контрольно-счетный орган муниципального образования) [1]. При этом администрация осуществляет внутренний контроль через систему ведомственного финансового контроля и проверок подведомственных учреждений и предприятий.

Практика показывает, что эти различные формы контроля зачастую недостаточно координированы между собой, что приводит как к дублированию проверок (создающему избыточную нагрузку на проверяемые объекты), так и к возникновению «мертвых зон», не охваченных ни одной из форм контроля. В городском округе «Город Хабаровск» ежегодно представляется отчет о реализации муниципальной программы «Управление муниципальной собственностью» на рассмотрение Хабаровской городской Думы [7], однако формат такого отчета не предполагает детального анализа эффективности использования конкретных объектов имущества.

Необходимым представляется формирование комплексной системы контроля, в которой каждый контрольный орган имеет четко определенную зону ответственности и применяет специфические методы контроля. Представительный орган должен сосредоточиться на контроле за достижением стратегических целей имущественной политики и соблюдением установленных им правил управления имуществом. Контрольно-счетный орган — на проверке законности и эффективности расходования бюджетных средств на содержание и развитие

муниципального имущества. Администрация — на оперативном контроле за целевым использованием имущества и своевременным поступлением платежей.

Перспективным направлением совершенствования системы разграничения полномочий является внедрение проектного управления применительно к наиболее сложным и значимым объектам муниципального имущества. Формирование межведомственных проектных команд, включающих специалистов департамента муниципальной собственности, отраслевых департаментов, финансового департамента и иных заинтересованных структур, позволяет преодолеть барьеры ведомственной разобщенности и обеспечить комплексный подход к решению задач по развитию и эффективному использованию муниципальных активов.

Цифровизация процессов управления муниципальным имуществом также создает новые возможности для оптимизации разграничения полномочий. Внедрение единых информационных систем, обеспечивающих прозрачность данных об объектах муниципальной собственности, их правовом статусе, фактическом использовании и финансовых результатах, позволяет всем участникам управленческого процесса работать с единой достоверной информацией. Это снижает риски принятия несогласованных решений и повышает качество координации деятельности различных органов. Вместе с тем, цифровизация порождает и новые вызовы в сфере разграничения полномочий. Возникает вопрос о правах доступа различных органов и должностных лиц к информационным системам управления имуществом, о том, каковы полномочия контрольно-счетного органа по доступу к информационным системам администрации.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сформулировать ряд принципиальных выводов и рекомендаций по совершенствованию системы разграничения полномочий в сфере управления муниципальным имуществом. Во-первых, необходимо четкое закрепление в муниципальных правовых актах трехуровневой модели управления: стратегический уровень (представительный орган и глава муниципального образования), тактический уровень (администрация как коллегиальный орган), оперативный уровень (специализированные департаменты). Каждый уровень должен иметь четко определенные полномочия и зоны ответственности. Во-вторых, целесообразно формирование коллегиальных органов для принятия решений по наиболее сложным и значимым вопросам управления муниципальным имуществом (приватизация крупных объектов, участие в создании хозяйственных обществ, предоставление имущества в концессию). Такие органы должны включать представителей различных департаментов и обеспечивать баланс интересов. В-третьих, необходимо внедрение системы KPI, ориентированных на финансовые и социальные результаты управления муниципальным имуществом.

ципальным имуществом, с привязкой мотивации руководителей и специалистов к достижению этих показателей.

В-четвертых, требуется разработка и утверждение регламентов взаимодействия между различными органами, участвующими в управлении муниципальным имуществом, с установлением сроков согласований, форматов обмена информацией и механизмов разрешения разногласий. Формализация процедур взаимодействия снижает влияние субъективного фактора и повышает предсказуемость управленческих процессов. Наконец, необходимо усиление роли общественного контроля за управлением муниципальным имуществом через создание общественных советов при органах, осуществляющих управление имуществом, обеспечение публичности информации о муниципальных активах и результатах их использования, проведение публичных обсуждений наиболее значимых решений. Опыт городского округа «Город Хабаровск» показывает, что даже при наличии развитой институциональной структуры управления муниципальным имуществом и детализированной нормативной

базы сохраняются системные проблемы, связанные с несовершенством разграничения полномочий. Систематическое невыполнение планов приватизации, критический срыв программы переселения граждан из аварийного жилищного фонда в 2024 году, низкая эффективность использования нежилых фондов и корпоративных прав — все эти проблемы в значительной степени обусловлены институциональными дефицитами, размытостью ответственности и недостаточной координацией деятельности различных органов. Решение выявленных проблем требует комплексного подхода, сочетающего совершенствование нормативно-правовой базы, организационные преобразования, внедрение современных управленческих технологий и укрепление кадрового потенциала. Только системная трансформация модели разграничения полномочий, основанная на принципах прозрачности, подотчетности и результативности, способна обеспечить повышение эффективности управления муниципальным имуществом как важнейшей экономической основы местного самоуправления.

Литература:

1. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации».
2. Положение о порядке управления и распоряжения имуществом, находящимся в муниципальной собственности городского округа «Город Хабаровск», утв. решением Хабаровской городской Думы от 24.05.2005 № 200.
3. Положение о департаменте муниципальной собственности администрации города Хабаровска, утв. постановлением администрации города Хабаровска от 25.09.2013 № 3694.
4. Изотова Г. С. Управление государственной и муниципальной собственностью (имуществом): учебник и практикум для вузов / под редакцией С. Е. Прокофьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 312 с.
5. Журавлёва С. А. Эффективность управления муниципальной собственностью // Весенние дни науки: сборник докладов международной конференции студентов и молодых ученых. — Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2020. — С. 593–595.
6. Кулакова Е. А. Управление муниципальной собственностью в условиях глобализации и цифровой трансформации // Государство и бизнес в условиях глобализации и цифровой трансформации: сборник статей студентов бакалавриата и магистратуры. — Санкт-Петербург: СПбГУЭ, 2019. — С. 90–95.
7. Отчет о реализации муниципальной программы «Управление муниципальной собственностью городского округа «Город Хабаровск» за 2024 год. — URL: <https://khv27.ru/administration/structural-units/departament-munitsipalnoy-sobstvennosti/munitsipalnaya-programma/>
8. Рожков Е. В. Современные экономические и социальные проблемы по управлению муниципальным имуществом // Современные научные исследования и инновации. — 2025. — № 4(168).

Методологические основы и правовые механизмы оценки удовлетворённости получателей государственных социальных услуг в Российской Федерации

Волченко Александр Александрович, студент магистратуры
Научный руководитель: Тишкина Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье проводится анализ методологических и правовых оснований системы оценки удовлетворённости получателей государственных и муниципальных социальных услуг в Российской Федерации. Исследуется законодательная база, закрепляющая независимую оценку качества как форму общественного контроля, с акцентом на правовые механизмы

её организации и проведения. Рассматривается эволюция нормативно-правового регулирования, приведшая к формированию института общественных советов и установлению конкретных критериев оценки. На основе анализа законодательства и научных подходов выявляются структурные компоненты методологии оценки, включая систему показателей, процедуры сбора информации и интеграцию результатов в управленческие решения. Особое внимание уделяется противоречиям между формализованными измерительными процедурами и полисубъектным характером восприятия качества услуг получателями. Статья аргументирует необходимость дальнейшего развития методологии в направлении учета многофакторности удовлетворённости и адаптации оценочных механизмов к разнообразию потребностей целевых групп.

Ключевые слова: удовлетворённость получателей услуг, социальное обслуживание, независимая оценка качества, общественный контроль, государственное управление, методология оценки.

Современная парадигма государственного и муниципального управления в социальной сфере последовательно смещается от модели, ориентированной преимущественно на поставщика услуг и соблюдение внутренних нормативов, в сторону модели, центрированной на получателе услуг и качестве предоставляемого сервиса.

В этом контексте измерение и анализ удовлетворённости граждан, претендующих на получение или уже являющихся получателями социальной поддержки, трансформируется из вспомогательной административной функции в стратегический инструмент обратной связи, легитимации государственной политики и повышения эффективности бюджетных расходов. Формирование в России институциональных и правовых основ для систематической оценки качества условий оказания социальных услуг представляет собой значимый этап модернизации системы социального обслуживания. Данный процесс характеризуется сложным взаимодействием между формальными юридическими нормами, устанавливающими процедурные рамки, и развивающейся методологической базой, призванной обеспечить валидность и практическую полезность проводимых оценок.

Настоящая статья ставит целью исследование методологических основ и правовых механизмов указанной оценки в их взаимосвязи, рассматривая нормативные предписания не только как обязывающую основу, но и как предмет для методологической рефлексии. Анализ фокусируется на том, каким образом правовые конструкции, закрепляющие порядок проведения независимой оценки, воплощаются в конкретные измерительные практики, и насколько эти практики способны уловить многомерный феномен удовлетворённости, который по своей природе является субъективным и контекстуально обусловленным [7].

Фундамент для легитимации и нормативного закрепления процедур оценки удовлетворённости в сфере социального обслуживания был заложен с введением в федеральное законодательство концепции независимой оценки качества условий оказания услуг. Данная оценка законодательно определена как одна из форм общественного контроля, что подчеркивает ее значение в обеспечении подотчетности государства гражданскому обществу. Первичная цель, декларируемая законом, носит информационный характер — предоставление получателям социальных

услуг информации о качестве условий в организациях социального обслуживания. Однако следом устанавливается и более активная, преобразовательная цель — использование результатов оценки для повышения качества деятельности этих организаций. Таким образом, законодатель изначально закладывает двоякую функцию института: с одной стороны, пассивно-информирующую (обеспечение прозрачности), с другой — активно-управленческую (стимулирование улучшений).

Ключевым правовым механизмом, призванным гарантировать независимость и общественную природу оценки, выступает создание специализированных общественных советов. Их формирование поручено Общественной палате Российской Федерации и общественным палатам субъектов Федерации по обращению уполномоченных органов исполнительной власти. Состав советов, утверждаемый на трехлетний срок, целенаправленно исключает представителей органов государственной власти и руководителей (работников) оцениваемых организаций, формируясь из числа общественных объединений, защищающих права граждан, инвалидов, ветеранов. Данная норма является юридическим барьером, ограждающим процесс оценки от прямого административного влияния поставщиков услуг и профильных ведомств. Важно отметить, что, несмотря на обязательное информирование органов власти о составе советов, процедура их формирования и персональный состав остаются прерогативой общественных палат, что является существенной гарантией автономии [6].

Правовые нормы детально регламентируют операционную деятельность общественных советов. К их полномочиям отнесено определение перечней организаций, подлежащих оценке, участие в рассмотрении проектов контрактов с оператором, осуществляющим сбор информации, и, что наиболее существенно, непосредственное проведение оценки с учетом обобщенной оператором информации. Результаты этой работы в форме предложений об улучшении качества деятельности организаций направляются в уполномоченные органы власти, которые обязаны рассмотреть их в месячный срок и учесть при выработке управленческих мер, включая оценку работы руководителей организаций. Эта связка — от общественного совета к органу исполнительной власти и далее к руководителю организации — создает формальный управ-

ленческий контур, в котором мнение получателей услуг, опосредованное оценкой, теоретически может влиять на кадровые и организационные решения.

Открытость и прозрачность как принципы, заложенные в основу правового регулирования, обеспечиваются рядом императивных требований. Во-первых, оценка должна проводиться с использованием общедоступной информации, включая данные в форме открытых данных. Во-вторых, информация о деятельности общественных советов подлежит размещению в сети Интернет. В-третьих, законодатель обязывает организации социального обслуживания и уполномоченные органы власти обеспечивать на своих официальных сайтах техническую возможность для выражения мнений получателями услуг о качестве условий. В-четвертых, результаты независимой оценки подлежат обязательному опубликованию на федеральном и региональных официальных сайтах [10].

Таким образом, правовая конструкция стремится создать непрерывный информационный цикл: от предоставления исходных данных организацией, через сбор мнений граждан и их независимую оценку, до публичного распространения итогов и их использования в управлении. Этот цикл призван сделать удовлетворенность или неудовлетворенность получателей услуг не скрытым, а публичным и социально значимым фактом, оказывающим давление на поставщиков услуг в направлении повышения качества их работы.

Законодательное определение общих критериев оценки представляет собой правовую основу для последующей методологической работы по их операционализации. Федеральный закон устанавливает следующие критерии: открытость и доступность информации об организации; комфортность условий, включая время ожидания; доброжелательность и вежливость работников; удовлетворенность качеством условий; доступность услуг для инвалидов. Данный перечень отражает попытку охватить различные аспекты взаимодействия между получателем услуги и организацией: информационный (доступ к сведениям), физический и временной (комфорт и ожидание), коммуникативный (отношение персонала), субъективно-оценочный (удовлетворенность) и специфический, связанный с особыми потребностями (доступность для инвалидов). Важно, что удовлетворенность выделена как самостоятельный общий критерий, что указывает на признание законодателем субъективного восприятия в качестве не менее важного объекта оценки, чем объективные параметры условий.

Правовые нормы делегируют дальнейшую детализацию уполномоченному федеральному органу исполнительной власти, который должен установить показатели, характеризующие эти общие критерии, предварительно обсудив их на общественном совете. Этот момент является ключевым для понимания взаимодействия права и методологии. Закон задает вектор и рамки, а конкретное наполнение измерительного инструментария происходит на подзаконном уровне при участии общественности.

Такой подход позволяет адаптировать систему показателей к изменяющимся представлениям о качестве и развивать методики сбора данных без необходимости частого внесения изменений в федеральный закон [9].

Исторически утвержденные показатели, характеризующие удовлетворенность, демонстрируют попытку глубокой декомпозиции общего понятия. В качестве примера можно рассмотреть ранее действовавшую детализованную систему, которая служит иллюстрацией методологического подхода. Согласно ей, доля получателей услуг, удовлетворенных условиями предоставления, рассчитывалась как среднеарифметическая величина значений тринадцати субпоказателей. В их число входила оценка удовлетворенности жилым помещением, наличием оборудования, питанием, мебелью и инвентарем, бытовыми услугами, условиями хранения личных вещей, состоянием сантехнического оборудования, порядком оплаты, конфиденциальностью, графиком посещений родственниками, периодичностью визитов социальных работников на дом и оперативностью решения вопросов. Данная система показателей отражает стремление к максимальной конкретизации и учету различных составляющих жизнедеятельности получателя услуг в стационарном учреждении или при надомном обслуживании. Примечательно, что наряду с этими детализированными параметрами вводились и интегральные показатели, такие как доля получателей, положительно оценивающих изменение качества жизни в результате получения услуг, и доля тех, кто готов рекомендовать организацию родственникам и знакомым. Последний показатель, известный как Net Promoter Score (NPS), является широко распространенным в мировой практике косвенным индикатором лояльности и общей удовлетворенности [8].

Показатель количества зарегистрированных жалоб, преобразованный в обратную шкалу (меньше жалоб — выше балл), вводит в оценку объективный административный факт, дополняющий субъективные мнения, полученные через опросы. Такое сочетание субъективных оценочных суждений и объективных данных о негативных обращениях представляет собой попытку создать сбалансированную и верифицируемую картину. Однако методологический вызов заключается в том, чтобы агрегирование разнородных показателей (от удовлетворенности питанием до частоты жалоб) в единые индексы или рейтинги имело содержательный смысл и не приводило к упрощению сложной реальности. Правовые нормы, требуя проведения оценки и публикации результатов, не предписывают конкретных математических моделей агрегации, оставляя пространство для методологических поисков и возможных ошибок.

Переход от правового закрепления критериев к практическому измерению удовлетворенности сопряжен с рядом методологических сложностей, которые требуют научной рефлексии. Удовлетворенность качеством социальных услуг является по своей природе полисубъектным и многофакторным феноменом. Полисубъектность под-

разумеает, что оценка формируется под влиянием не только личного опыта непосредственного взаимодействия с услугой, но и ожиданий, сформированных социальным окружением, предыдущим опытом, информацией из СМИ и от других получателей. Многофакторность указывает на то, что итоговое суждение складывается из оценок множества аспектов, значимость которых может варьироваться для разных групп населения. Например, для маломобильного получателя надомных услуг критически важной может быть пунктуальность социального работника, в то время как для проживающего в стационаре на первый план выходит качество организации досуга [10].

Одним из продуктивных методологических подходов к структурированию факторов удовлетворенности является модель Кано, упомянутая в исследованиях, посвященных независимой оценке. Данная модель классифицирует атрибуты услуги на несколько категорий: базовые (ожидаемые, их отсутствие вызывает сильное недовольство, а наличие воспринимается как должное), функциональные (их качество линейно связано с уровнем удовлетворенности) и восторгающие (неожиданные, приводящие к высокой лояльности). Применение подобного подхода к социальным услугам позволяет выявить, какие из установленных законодательством критериев (например, доброжелательность персонала или доступность информации) являются для получателей базовыми требованиями, а какие могут стать источником положительных эмоций. Это имеет прямое значение для управления: инвестиции в улучшение базовых атрибутов предотвращают острое недовольство, а развитие атрибутов категории «восторг» способно значительно повысить воспринимаемое качество жизни и лояльность. Правовые акты, фиксирующие единый набор показателей для всех организаций, не делают различий между этими категориями, что может ограничивать аналитическую глубину оценки [8].

Еще одним методологическим вызовом является репрезентативность данных и способ сбора информации. Закон предписывает использование общедоступной информации и предусматривает опросы, но не детализирует требования к выборке. В контексте социального обслуживания аудитория получателей услуг часто является уязвимой, труднодоступной для стандартных опросных методов (пожилые люди, люди с тяжелыми заболеваниями, инвалиды) и может иметь ограниченный доступ к интернет-каналам обратной связи. Следовательно, методология должна включать специальные процедуры для обеспечения включения мнений этих групп, чтобы оценка не оказалась смещенной в пользу более активных и коммуникативно доступных граждан. Неучет данного аспекта может привести к ситуации, когда публикуемые рейтинги удовлетворенности отражают не реальное положение дел, а лишь мнения той части контингента, которую проще опросить [9].

Кроме того, существует методологическая проблема интерпретации количественных показателей удовле-

творенности. Высокий процент удовлетворенных, полученный в результате опроса, может быть следствием как действительно качественной работы организации, так и заниженных ожиданий получателей услуг, не имеющих альтернатив для сравнения, или опасений высказать критику. Дифференциация этих причин требует качественных методов исследования (глубинные интервью, фокус-группы), которые пока не нашли своего нормативного закрепления в качестве обязательного элемента независимой оценки, но упоминаются в научной литературе как необходимые для понимания сути выявляемых проблем. Таким образом, действующая правовая модель, делающая акцент на количественных измерениях и рейтингах, нуждается в методологическом обогащении за счет качественных подходов, позволяющих понять причины тех или иных количественных результатов.

Эффективность любого оценочного механизма определяется не столько тщательностью сбора данных, сколько степенью влияния его результатов на принятие управленческих решений. Российское законодательство предпринимает попытку институционализировать эту связь через императивные нормы. Так, уполномоченные органы исполнительной власти обязаны не просто рассмотреть результаты независимой оценки, представленные общественным советом, но и учесть их при выработке мер по совершенствованию деятельности организаций социального обслуживания, а также при оценке работы их руководителей. Эта норма является правовым мостом, соединяющим гражданскую оценку с административной ответственностью и планированием [6].

Однако механизм этого «учета» в законодательстве не детализирован, что создает риск его формального применения. Эффективная интеграция предполагает наличие управленческого цикла, в котором результаты оценки анализируются, на их основе формулируются конкретные цели улучшения, выделяются необходимые ресурсы (кадровые, финансовые, организационные), осуществляются изменения, а затем оценивается их эффект в следующем цикле независимой оценки. Для реализации такого подхода необходимы внутренние административные регламенты в органах власти и самих организациях социального обслуживания, которые бы операционализировали правовое требование об учете. Например, результат оценки может стать обязательным пунктом для обсуждения на плановых совещаниях с руководителями организаций, основой для внесения изменений в государственные (муниципальные) задания или для разработки программ повышения квалификации персонала [9].

Публикация результатов оценки на официальных сайтах предназначена для усиления подотчетности через механизм общественного давления и информированного выбора. Теоретически, гражданин, нуждающийся в социальном обслуживании, может сравнивать рейтинги организаций. На практике эффективность этого механизма в социальной сфере ограничена, поскольку выбор поставщика услуг часто детерминирован территориальной при-

надлежностью, наличием свободных мест в стационарах или спецификой требуемой помощи. Тем не менее, публичность результатов создает репутационные стимулы для организаций и органов власти, курирующих социальную сферу на территории. Негативные оценки, ставясь достоянием гласности, могут активизировать внимание вышестоящих контролирующих органов, депутатского корпуса и общественных организаций [8].

Особую роль в интеграции играет оператор, привлекаемый на основе государственного контракта для сбора и обобщения информации. От его методологической компетентности, беспристрастности и качества аналитической работы во многом зависит, будет ли представленный общественным советам и органам власти материал содержать лишь сырые данные или же включать содержательную аналитику, выявляющую причинно-следственные связи и предлагающую адресные рекомендации. Законодательство о контрактной системе требует проведения закупки на конкурсной основе, что, с одной стороны, должно обеспечивать эффективное расходование средств, а с другой — создает риск выбора исполнителя по критерию минимальной цены, а не максимальной квалификации. Участие общественных советов в рассмотрении проектов контрактов призвано смягчить этот риск, позволяя экспертам от общественности оценивать техническое задание и квалификацию потенциальных операторов [10].

В долгосрочной перспективе систематическое накопление данных независимой оценки создает уникальный массив информации для анализа эффективности социальной политики на региональном и федеральном уровне. Выявление устойчивых корреляций между характеристиками организаций (финансирование, кадровый состав, форма собственности) и уровнем удовлетворенности получателей может стать основой для доказательного регулирования и принятия более обоснованных решений о распределении ресурсов, изменении стандартов и внедрении

пилотных проектов. Таким образом, оценка удовлетворенности может эволюционировать из инструмента оперативного контроля в инструмент стратегического управления социальной сферой.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что в Российской Федерации создана развитая правовая инфраструктура для оценки удовлетворенности получателей государственных и муниципальных социальных услуг. Ее ядром является институт независимой оценки качества условий оказания услуг, который законодательно оформлен как форма общественного контроля с четко прописанными процедурами, органами (общественные советы), критериями и гарантиями открытости. Правовые нормы успешно решают задачу легитимации процесса, обеспечения его независимости от непосредственных поставщиков услуг и интеграции результатов в формальные управленческие процедуры [6].

Однако содержание и эффективность этой оценки определяются не только правовыми рамками, но и методологическим наполнением. Существует заметное напряжение между необходимостью стандартизации и создания сопоставимых показателей, с одной стороны, и полисубъектной, многофакторной природой удовлетворенности — с другой. Действующий подход, основанный на агрегации множества детализированных показателей в количественные индексы, представляет собой попытку преодолеть это напряжение, но несет в себе риски формализации и упрощения. Для повышения глубины и практической полезности оценки необходима дальнейшая методологическая работа, включающая адаптацию таких концепций, как модель Кано, для классификации факторов удовлетворенности применительно к социальным услугам, более активное использование качественных методов для интерпретации количественных данных и разработку специальных методик для учета мнений наиболее уязвимых и труднодоступных групп получателей.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007040001> (дата обращения: 07.12.2025).
2. Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ (ред. от 24.04.2020) «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/ (дата обращения: 07.12.2025).
3. Федеральный закон от 21.07.2014 № 256-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/ (дата обращения: 07.12.2025).
4. Постановление Правительства РФ от 30.03.2018 № 386 (ред. от 16.11.2021) «О формировании независимой системы оценки качества условий осуществления деятельности организациями, оказывающими услуги в сфере культуры, охраны здоровья, образования, социального обслуживания и федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_294482/ (дата обращения: 07.12.2025).
5. Приказ Минтруда России от 30.03.2018 № 188н «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества условий оказания услуг организациями социального обслуживания». — [Электронный

- ресурс]. — Документ утратил силу. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_123351/ (дата обращения: 07.12.2025).
6. Дмитриева Н. Е., Стырин Е. М., Ястребова Е. В. Независимая оценка получателями качества социальных услуг // Вестник государственного и муниципального управления. — 2017. — Т. 6, № 2. — С. 27–56. — DOI: 10.17323/1999-5431-2017-0-2-27-56.
 7. Оболонская А. В. Социальное обслуживание в России: реформы и повседневность. — М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. — 356 с.
 8. Пискунов Г. И. Оценка качества государственных и муниципальных услуг: теория и практика. — М.: Юрайт, 2020. — 289 с.
 9. Тарусин М. А. Общественный контроль и независимая оценка качества в социальной сфере: правовые и организационные аспекты // Журнал российского права. — 2020. — № 5. — С. 112–125.
 10. Якимец В. Н. Удовлетворенность населения качеством государственных услуг как индикатор эффективности управления // Социологические исследования. — 2018. — № 12. — С. 67–76.

Децентрализация полномочий в социальной сфере Российской Федерации: эволюция, противоречия и перспективы управленческой модели

Волченко Александр Александрович, студент магистратуры

Научный руководитель: Тишкина Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент

Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье рассматривается процесс децентрализации управленческих полномочий в социальной сфере как один из центральных элементов реформирования российской системы государственного и муниципального управления. Анализируются теоретические основания разграничения полномочий между уровнями публичной власти и их практическая реализация в области социального обслуживания, поддержки семьи и детства. Исследуется динамика законодательных изменений, направленных на перераспределение ответственности от федерального центра к субъектам Российской Федерации и муниципальным образованиям. Особое внимание уделяется противоречиям, возникающим между формально делегированными полномочиями и реальными финансовыми, кадровыми и организационными возможностями региональных и местных органов власти. На основе анализа нормативно-правовой базы и исследовательских работ делаются выводы о незавершенном характере децентрализации, сохраняющей дисбаланс между объемом социальных обязательств и ресурсным обеспечением, что определяет специфические черты российской модели управления социальной сферой.

Ключевые слова: разграничение полномочий, социальная сфера, федерализм, местное самоуправление, социальные обязательства, управленческая автономия.

Эволюция системы государственного и муниципального управления в Российской Федерации в постсоветский период в значительной степени связана с поиском оптимальной модели распределения ответственности и ресурсов между различными уровнями публичной власти. Социальная сфера, включающая в себя образование, здравоохранение, социальное обслуживание, поддержку семьи и детства, традиционно представляет собой область наиболее тесного взаимодействия государства и общества, где реализуются конституционные гарантии. Процесс децентрализации в этой области не является линейным и однозначным; он отражает общие тенденции развития российского федерализма и местного самоуправления, испытывая на себе влияние политических, экономических и демографических факторов.

С теоретической точки зрения децентрализация в социальной сфере предполагает не просто административное перераспределение функций, но и повышение

гибкости управления, адаптации услуг к местным условиям, усиление подотчетности органов власти непосредственно перед населением. Однако на практике передача полномочий часто сопровождается сохранением жесткого нормативного регулирования со стороны федерального центра, а также хроническим дефицитом финансовых средств на субнациональном уровне. В результате формируется своеобразная гибридная модель, сочетающая элементы децентрализации исполнения с централизацией установления стандартов и правил.

Настоящая статья ставит целью анализ этой модели, исследуя правовые рамки, установленные для разграничения полномочий, выявляя основные проблемы их практической реализации и оценивая влияние сложившегося распределения ответственности на эффективность управления социальной сферой. Такой анализ позволяет понять не только формально-юридическую конструкцию российского социального государства, но и реальные механизмы

принятия решений и обеспечения социальных прав граждан на региональном и муниципальном уровнях.

Конституция Российской Федерации закладывает базовый принцип разграничения предметов ведения и полномочий между органами государственной власти Федерации и ее субъектов, косвенно затрагивая и сферу совместного ведения, к которой отнесены общие вопросы воспитания, образования, науки, культуры, физической культуры и спорта, а также координация вопросов здравоохранения, социальная защита [1]. Данная конституционная формулировка создает широкое правовое поле для конкретизации через федеральное законодательство. Важно отметить, что Конституция не содержит детализированного перечня социальных полномочий муниципальных образований, указывая лишь, что местное самоуправление самостоятельно решает вопросы местного значения, а также может наделяться отдельными государственными полномочиями [там же]. То есть, исходная конституционная модель предполагала, что конкретное наполнение социальных функций каждого уровня власти будет определяться развивающимся законодательством, что и предопределило динамичный, а зачастую и противоречивый характер последующего нормотворчества.

Фундаментальную роль в закреплении распределения социальных обязательств сыграл Федеральный закон от 6 октября 1999 года № 184-ФЗ «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации». В его редакциях последовательно уточнялся перечень полномочий органов государственной власти субъектов Федерации, финансируемых за счет средств региональных бюджетов. В социальной сфере к таким полномочиям были отнесены, в частности, социальная поддержка и социальное обслуживание граждан пожилого возраста и инвалидов, граждан, находящихся в трудной жизненной ситуации, семей с детьми, а также организация и осуществление региональных программ в области социальной защиты населения [2]. Данный закон стал основным инструментом делегирования социальной ответственности на региональный уровень, хотя за федеральным центром сохранилась функция установления основ правового регулирования, включая определение категорий граждан, имеющих право на поддержку, и основных видов социальных услуг.

Не менее значимым для формирования современной модели управления социальной сферой стал Федеральный закон от 28 декабря 2013 года № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации». Этот законодательный акт детализировал разграничение полномочий именно в области социального обслуживания. К полномочиям федеральных органов власти он отнес установление основ государственной политики и правового регулирования, утверждение примерных перечней социальных услуг, методическое обеспечение деятельности, включая ведение федерального реестра поставщиков и получателей социальных услуг [3].

Фактически, федеральный центр сохранил за собой нормотворческую и контрольно-надзорную функции. В свою очередь, к полномочиям органов власти субъектов Федерации закон отнес уже непосредственную организацию социального обслуживания на своей территории: утверждение регионального перечня социальных услуг, которые не могут быть ниже федерального примерного перечня; определение порядка предоставления социальных услуг; признание граждан нуждающимися в социальном обслуживании; ведение регионального реестра поставщиков и получателей услуг; осуществление контроля в данной сфере [3].

В целом, на субъекты Федерации была возложена основная нагрузка по практической реализации социальной политики, включая принятие ключевых административных решений и обеспечение функционирования сети учреждений социального обслуживания.

Отдельного рассмотрения требует вопрос о положении муниципальных образований в этой системе. Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» относит к вопросам местного значения как поселений, так и муниципальных районов (городских округов) участие в профилактике безнадзорности несовершеннолетних, поддержку общественных объединений инвалидов, создание условий для организации досуга и обеспечения жителей услугами организаций культуры, развитие физической культуры и массового спорта [4].

Непосредственно к социальному обслуживанию данный закон изначально имел опосредованное отношение, однако позднейшие поправки позволили передавать муниципальным образованиям отдельные государственные полномочия субъектов Федерации в этой области на основе специальных законов субъектов и предоставления субвенций. В результате на муниципальный уровень, особенно в сельской местности и малых городах, часто ложится задача непосредственного предоставления социальных услуг населению, хотя формальная ответственность за организацию системы и ее финансирование остается за регионом. Такое расслоение создает дополнительные управленческие сложности и требует четкой координации между региональными и местными органами власти.

Провозглашенное законодательством перераспределение социальных полномочий в полной мере обнаруживает свою противоречивость при анализе финансовых механизмов, обеспечивающих их реализацию. Теоретически принцип бюджетного федерализма предполагает, что объем расходных обязательств каждого уровня власти должен соответствовать объемам доходных источников, закрепленных за этим уровнем бюджетной системы. Однако в социальной сфере это соответствие зачастую носит декларативный характер. Формально основные социальные обязательства, переданные на уровень субъектов Федерации, должны финансироваться за счет собственных доходов региональных бюджетов, а также за

счет дотаций на выравнивание бюджетной обеспеченности из федерального бюджета.

Бюджетный кодекс Российской Федерации закрепляет, что оказание государственных социальных услуг является расходным обязательством субъекта Федерации [5]. Однако определение объема и качества этих услуг, а также контингента получателей во многом задается федеральными стандартами и законами, что создает ситуацию, когда регион обязан нести расходы, размер которых он не может самостоятельно контролировать в полной мере.

Это противоречие особенно ярко проявляется в контексте так называемых «нефинансируемых мандатов» — законодательно установленных обязательств, не обеспеченных адекватными финансовыми ресурсами. Федеральный центр, принимая законы, расширяющие категории получателей социальной помощи или повышающие стандарты обслуживания, не всегда сопровождает эти решения соответствующим увеличением финансовой поддержки регионов. В результате нагрузка ложится на региональные бюджеты, многие из которых являются дотационными и не обладают значительными резервами для покрытия новых социальных расходов [6, с. 45].

Ситуация усугубляется демографическими тенденциями, в частности, старением населения, которое ведет к естественному росту числа потенциальных получателей социальных услуг, особенно системы долговременного ухода. Региональные власти оказываются перед сложным выбором: либо искать внутренние резервы, сокращая финансирование других статей расходов, либо корректировать объем предоставляемых услуг в сторону их минимизации, рискуя не выполнить федеральные нормативы, либо наращивать долговую нагрузку.

Передача отдельных государственных полномочий на муниципальный уровень, несмотря на гарантированное законом предоставление субвенций из регионального бюджета, также сопряжена с финансовыми рисками. Размер субвенции рассчитывается по методикам, которые могут не учитывать все местные особенности и реальную стоимость предоставления услуги. Возникает проблема «остаточного финансирования», когда выделенных средств недостаточно для полноценной организации работы, и муниципалитет вынужден либо изыскивать собственные средства, компенсируя недополученное финансирование, либо снижать качество услуги [7, с. 112]. Кроме того, сам механизм субвенций ограничивает автономии местных властей в расходовании средств, требуя строгого целевого использования, что снижает гибкость управления и возможность оперативно реагировать на меняющиеся потребности населения. Таким образом, финансовая зависимость муниципалитетов от регионов в вопросах социальной сферы остается высокой, что ставит под сомнение тезис о реальной децентрализации.

Указанные финансовые противоречия имеют прямые последствия для качества и доступности социальных услуг на местах. Регионы с более слабой экономической базой демонстрируют более скромные показатели в части

финансирования социальной сферы, что ведет к территориальному неравенству в реализации социальных прав граждан. Дифференциация в размерах социальных выплат, уровне заработной платы социальных работников, оснащенности учреждений между субъектами Федерации становится существенным фактором, ограничивающим универсальность социальных гарантий, закреплённых в федеральном законодательстве. Сложившаяся система, по сути, перекладывает бремя адаптации федеральных социальных стандартов к экономическим реалиям на региональные и местные власти, что противоречит исходным целям децентрализации, связанным с повышением эффективности, а не с минимизацией федеральных расходов.

Передача полномочий в социальной сфере требует от региональных и муниципальных органов власти не только финансовых возможностей, но и развитых управленческих компетенций, адекватной организационной структуры и кадрового потенциала. На практике процесс децентрализации часто опережал создание необходимых управленческих условий для ее эффективной реализации.

Органы социальной защиты населения на региональном и муниципальном уровнях, сформированные в 1990-е годы, изначально функционировали в логике исполнения директив сверху. Делегирование им значительного объема самостоятельности в определении приоритетов, механизмов предоставления услуг, выборе поставщиков потребовало перестройки управленческого мышления от исполнительского к стратегическому. Однако, как отмечают исследователи, кадровый состав и организационная культура многих региональных ведомств долгое время оставались ориентированными на бюрократический контроль и отчетность, а не на достижение социальных результатов [8, с. 89].

Организационной проблемой стала необходимость координации деятельности различных ведомств на региональном уровне. Социальное обслуживание, особенно комплексное, предполагает взаимодействие органов социальной защиты, здравоохранения, образования, занятости, жилищно-коммунального хозяйства. Децентрализация полномочий, как правило, закрепляет ответственность за отдельные аспекты за разными департаментами или министерствами в составе регионального правительства, которые могут руководствоваться ведомственными интересами и разными критериями эффективности.

Создание эффективных межведомственных комиссий или рабочих групп, обладающих реальными полномочиями и ресурсами, представляет собой сложную управленческую задачу. Отсутствие такой координации ведет к фрагментации помощи, когда один и тот же получатель услуг вынужден обращаться в несколько инстанций, предоставляющих дублирующую или недостаточно согласованную поддержку.

Еще одна управленческая проблема связана с развитием конкурентной среды и включением негосударственных организаций в систему предоставления социальных услуг. Федеральный закон «Об основах соци-

ального обслуживания граждан в Российской Федерации» прямо предусматривает возможность привлечения поставщиков социальных услуг из числа коммерческих и некоммерческих организаций, а также индивидуальных предпринимателей [3].

Децентрализация управления должна была создать условия для того, чтобы региональные и муниципальные власти, лучше знающие местную специфику, могли гибко формировать сеть поставщиков, сочетая государственные учреждения с частными инициативами. Однако на деле процедуры размещения государственного (муниципального) задания, закупок социальных услуг часто остаются излишне бюрократизированными и малопривлекательными для потенциальных поставщиков из негосударственного сектора. Кроме того, у органов власти на местах может отсутствовать достаточный опыт оценки качества работы таких поставщиков и управления договорными отношениями, что повышает риски и сдерживает развитие социального предпринимательства [9, с. 134].

Особые организационные сложности возникают на муниципальном уровне, особенно в сельских поселениях. Нехватка квалифицированных кадров, слабость материально-технической базы, большие расстояния затрудняют организацию предоставления социальных услуг в необходимом объеме и качестве. Муниципалитеты часто выступают лишь пассивными передаточными звеньями, получая из региона целевые средства и перенаправляя их в подведомственные или подрядные организации, не имея реальной возможности влиять на содержательную сторону процесса. В таких условиях о самостоятельном решении вопросов местного значения в социальной сфере говорить не приходится; муниципальное управление сводится преимущественно к административным функциям.

Таким образом, управленческий потенциал субнациональных уровней власти оказывается недостаточным для того, чтобы реализовать потенциал децентрализации, заложенный в законодательстве, что консервирует иерархическую, централизованную по своей сути модель управления.

Анализ процессов, происходящих в социальной сфере Российской Федерации на протяжении последних двух десятилетий, позволяет сделать вывод о формировании специфической, внутренне противоречивой модели децентрализации. С формально-правовой точки зрения произошло значительное перераспределение полномочий от федерального центра к субъектам Федерации, а через механизм делегирования — и к муниципальным образованиям. Однако содержательно эта модель характеризуется сохранением за федеральным уровнем определяющей роли в установлении нормативных рамок, стандартов и правил, в то время как на субнациональных уровнях возложена ответственность за финансирование и организационное исполнение этих предписаний. В результате децентрализация приняла форму децентрализации исполнения при централизации нормотворчества и контроля, что ограничивает реальную автономию регионов и муниципалитетов в опре-

делении приоритетов социальной политики с учетом локальных особенностей и потребностей.

Основным следствием такой модели стало углубление территориального неравенства в обеспечении социальных прав граждан. Регионы с мощной экономической базой могут позволить себе более высокий уровень социальных выплат, развитую сеть современных учреждений и привлекательные условия труда для социальных работников. Дотационные же регионы вынуждены балансировать на грани минимального соблюдения федеральных требований, что нередко приводит к формализации предоставления услуг, их низкому качеству и ограниченной доступности, особенно в отдаленных и сельских районах [10, с. 77]. Так, вместо повышения эффективности за счет учета местной специфики, децентрализация в ее нынешнем виде часто воспроизводит и усиливает существующие социально-экономические диспропорции, подрывая принцип единства социального пространства страны.

Перспективы эволюции данной управленческой модели видятся в двух возможных направлениях. Первое, консервативное, предполагает дальнейшую формализацию и унификацию, усиление контроля федерального центра за расходованием средств и достижением стандартизированных показателей эффективности. Это направление уже реализуется через внедрение цифровых платформ и реестров, жесткую регламентацию процедур, что может привести к окончательному превращению региональных и муниципальных органов власти в технических исполнителей, лишенных возможности для инноваций и адаптации. Второе, реформаторское, связано с подлинным перерассмотрением принципов разграничения полномочий и финансовых отношений. Это потребовало бы перехода от доминирования нефинансируемых мандатов к четкому закреплению за каждым уровнем власти не только расходных обязательств, но и устойчивых, пропорциональных этим обязательствам доходных источников. Кроме того, необходима реальная децентрализация в сфере нормотворчества, предоставляющая регионам возможность в установленных федеральных рамках определять модели предоставления услуг, категории поддержки и механизмы взаимодействия с поставщиками, в том числе негосударственными.

Главным условием для движения по второму пути является инвестирование в развитие управленческого потенциала субнациональных уровней власти. Это включает в себя не только повышение квалификации кадров, но и создание стимулов для инноваций, распространение лучших практик, развитие систем мониторинга и оценки, ориентированных не на отчетность, а на реальные социальные результаты. Важным элементом могло бы стать укрепление институтов общественного контроля и участия на местном уровне, чтобы передача полномочий сопровождалась усилением подотчетности органов власти непосредственно перед населением, что является одной из декларируемых, но не до конца реализованных целей децентрализации.

В конечном счете, эффективность управления социальной сферой будет определяться не столько формальным распределением функций по уровням власти, сколько способностью всей системы гибко реагировать на вызовы, обеспечивать достойное качество жизни и реализацию социальных гарантий для всех граждан независимо от места их проживания.

Проведенный анализ позволяет утверждать, что процесс децентрализации полномочий в социальной сфере Российской Федерации носит сложный и незавершенный характер. Созданная правовая модель формально закрепила значительный объем ответственности за организацию и финансирование социального обслуживания за субъектами Федерации, с возможностью делегирования части функций на муниципальный уровень. Однако в основе этой модели лежит фундаментальное противоречие между централизованным установлением нормативов и социальных стандартов и децентрализованным характером их финансового и организационного обеспечения. Это противоречие порождает ряд системных проблем: хроническое несоответствие между объемом делегированных обязательств и выделяемыми ресурсами («нефинансируемые мандаты»), углубление территориального неравенства в доступе к социальным благам, недостаточный управленческий потенциал региональных и особенно муниципальных органов власти для реализации переданных полномочий в полной мере.

В результате децентрализация в социальной сфере зачастую оборачивается не повышением гибкости и эффек-

тивности управления, а перераспределением финансового бремени и административной ответственности на субнациональные уровни при сохранении ключевых рычагов стратегического и нормативного контроля в руках федерального центра. Такая гибридная модель, сочетающая элементы централизации и децентрализации, с одной стороны, позволяет федеральным властям сохранять единое правовое и социальное пространство, а с другой — возлагает на регионы и муниципалитеты трудную задачу адаптации общих стандартов к разнообразным и часто ограниченным местным условиям.

Перспективы совершенствования управления социальной сферой связаны с необходимостью гармонизации финансовых и управленческих аспектов децентрализации. Это предполагает более четкое и сбалансированное закрепление доходных источников за каждым уровнем бюджетной системы в соответствии с его расходными полномочиями, развитие реальной, а не формальной автономии регионов в выборе моделей предоставления услуг, а также системную работу по укреплению кадрового и организационного потенциала органов власти субъектов Федерации и местного самоуправления. Только при условии преодоления глубинного дисбаланса между ответственностью и ресурсами децентрализация сможет реализовать свой потенциал как инструмент повышения эффективности, адресности и качества социальных услуг, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека на всей территории Российской Федерации.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007040001> (дата обращения: 07.12.2025).
2. Федеральный закон от 06.10.1999 № 184-ФЗ (ред. от 04.11.2023) «Об общих принципах организации законодательных (представительных) и исполнительных органов государственной власти субъектов Российской Федерации». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_14058/ (дата обращения: 07.12.2025).
3. Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ (ред. от 24.04.2020) «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156558/ (дата обращения: 07.12.2025).
4. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 01.07.2023) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 07.12.2025).
5. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ (ред. от 22.11.2023). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 07.12.2025).
6. Зубаревич Н. В. Социальное развитие регионов России: проблемы и тенденции переходного периода. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Либроком, 2018. — 264 с.
7. Барабашев А. Г., Клименко А. В. Муниципальная реформа в России: теория и практика. — М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2019. — 398 с.
8. Яковсон Л. И., Соловьева А. К. Государственный и муниципальный сектор в экономике: современные вызовы. — СПб.: Питер, 2020. — 320 с.
9. Оболенская А. В. Социальное обслуживание в России: реформы и повседневность. — М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2019. — 356 с.
10. Туровский Р. Ф. Политико-территориальная организация общества: российская модель. — М.: Юрайт, 2021. — 289 с.

Бизнес-план по открытию картинг-центра в г. Астане

Кабылбеков Ардак Гадилбекович, студент магистратуры

Научный руководитель: Нарымбетова Асель Темирбаевна, доктор DBA, коуч, профессор

Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

В последние годы в крупных городах Казахстана активно развивается инфраструктура торгово-развлекательных центров, общественных пространств и крытых форм досуга. По данным аналитических обзоров рынка коммерческой недвижимости, в 2023 году ввод в эксплуатацию торгово-развлекательных объектов в Казахстане достиг максимальных значений за девять лет, при этом спрос на качественные площади под ретейл и развлечения остается стабильно высоким.

На этом фоне усиливается спрос потребителей на форматы досуга, ориентированные не только на покупку товаров, но и на получение впечатлений, эмоциональную вовлеченность и соревновательность. В литературе это связывается с переходом к так называемой экономике впечатлений, в рамках которой растет роль активных и интерактивных развлечений в структуре городского досуга.

Крытый картинг соответствует указанным тенденциям, так как представляет собой формат активного отдыха, доступного в течение всего года и не зависящего от климатических условий столицы. Использование электрических картов позволяет снизить уровень шума и устранить выхлопные газы в помещении, что повышает экологическую и санитарную безопасность объекта и делает его более привлекательным для семейной и корпоративной аудитории, а также соответствует современным запросам на устойчивое развитие городов.

В пределах левого берега Астаны, где формируется ключевой деловой и административный кластер, сохраняется ограниченное предложение современных крытых активных развлечений с высоким уровнем сервиса. Анализ городских каталогов и афиш показывает, что основная часть существующих картинг-центров сосредоточена на правом берегу и в других районах города. В Есильском районе, включая микрорайон Шубар, отсутствует специализированный крытый центр электрокартинга, что формирует рыночную нишу для запуска нового проекта Urban Karting Astana.

Проект направлен на создание экологичного крытого картинг-центра с использованием электрических картов, с цифровой системой бронирования и сопутствующей инфраструктурой для посетителей. Он рассматривается как элемент развивающейся городской инфраструктуры досуга и экономически эффективный бизнес, ориентированный на платежеспособных жителей и гостей столицы.

Эскизный план картинга 1000 м² (40*25)

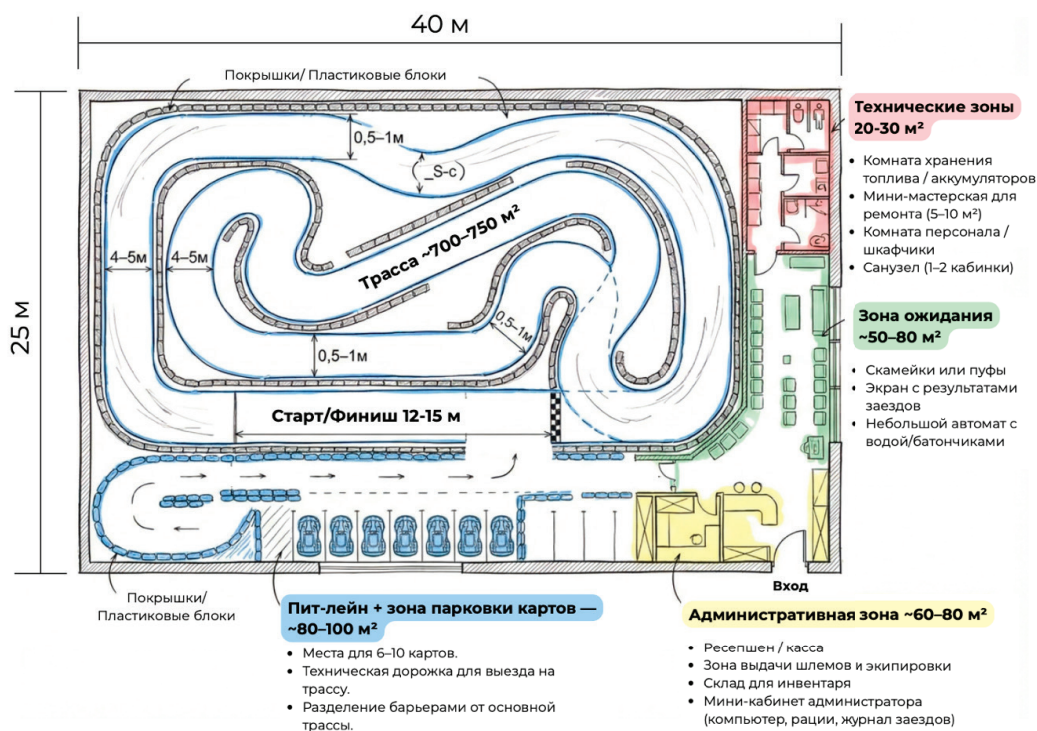


Рис. 1. Эскизный план картинг-центра Urban Karting Astana

Выбор локации в микрорайоне Шубар на левом берегу обусловлен концентрацией новостроек, офисов и транспортной доступностью. Согласно объявлению на специализированном портале недвижимости, здание по адресу ул. Сарайшык, 5П предназначено для коммерческого использования, вокруг имеется развитая инфраструктура, что создает устойчивый поток потенциальных посетителей [3].

Основные плановые параметры объекта:

- ориентировочная площадь для трассы, технической и клиентских зон — около 1000 м²;
- размещение на первом или цокольном уровне с отдельным входом;
- доступ к инженерным системам (электроснабжение достаточной мощности, вентиляция).

Рынок развлечений в Казахстане относится к числу наиболее динамично развивающихся сегментов сферы услуг. По данным Бюро национальной статистики, в 2024 году количество мероприятий, проводимых в парках развлечений и отдыха, увеличилось на 24 % по сравнению с 2023 годом, а число мероприятий культурно-досуговых организаций выросло на 8,8 % [2]. Это свидетельствует о росте предложения организованных форм досуга.

В отрасли «Искусство, развлечения и отдых» в 2024 году отмечен опережающий рост заработной платы относительно ряда других видов деятельности: средняя начисленная заработная плата работников этого сегмента составила около 270 тыс. тенге с ростом более чем на 19 % в годовом выражении [2]. Это отражает повышение экономической значимости сектора развлечений и культуры. Повышение спроса на услуги досуга поддерживается ростом доходов и потребительских расходов населения. Так, по данным Бюро национальной статистики, во втором квартале 2024 года среднедушевые денежные доходы населения достигли 330 386 тенге, а денежные расходы — 282 344 тенге, что превышает показатели аналогичного периода предыдущего года на 16,5 % и 8,2 % соответственно [2].

Несмотря на благоприятную динамику сектора, в г. Астане сохраняется ряд структурных ограничений в сегменте картинга и активных развлечений:

— Неравномерное территориальное распределение предложений. По данным городских каталогов 2GIS, основные крытые картинг-центры (Bee Karting, Azi Karting и др.) сосредоточены на правом берегу, преимущественно в торгово-развлекательных комплексах и парковочных зонах. Для жителей левобережных микрорайонов, включая Шубар, доступность таких услуг ниже из-за времени в пути и загруженности транспортных магистралей.

— Ограниченное предложение экологичных форматов. Значительная часть существующих трасс использует бензиновые карты. Это повышает уровень шума и ограничивает возможности размещения в небольших закрытых помещениях, а также в меньшей степени соответствует принципам экологической и социальной ответственности бизнеса.

— Низкая степень цифровизации. Многие операторы работают в формате живой очереди с минимальным использованием CRM-систем и аналитики, что затрудняет управление загрузкой, внедрение программы лояльности и сегментацию клиентской базы.

— Слабое развитие B2B- и образовательных форматов. Основной акцент делается на разовые визиты частных клиентов, тогда как предложения для корпоративных клиентов, школ и университетов ограничены.

Анализ данных из открытых источников (2GIS, Sxodim.com, Chocolife.me, официальных страниц Bee Karting, Azi Karting и Kart World) показал, что рынок картинга в Астане имеет ряд структурных особенностей. По данным 2GIS (2025) и афиш Sxodim.com, в городе фактически действуют три основных картинг-центра (Bee Karting, Azi Karting, Kart World), все они расположены на правом берегу. Официальные описания и отзывы указывают на использование преимущественно бензиновых карт, работу в формате живой очереди без полноценной CRM-системы и онлайн-бронирования, а также доминирование разовых посещений над корпоративными и образовательными форматами.

Целевая аудитория проекта формируется по демографическим, доходным и поведенческим признакам.

Демографический профиль:

- Возраст: основная группа — 18–40 лет (молодежь, офисные служащие, молодые семьи).
- Пол: преобладают мужчины, однако доля женщин в смешанных компаниях стабильно растёт.
- Доход: средний и выше среднего (ориентир — выше средней заработной платы по городу с учетом данных BNS по Астане).

Психографические и поведенческие особенности:

- ориентация на получение впечатлений и короткий отдых в пределах города;
- интерес к технологиям и комфортной среде («умный отдых»);
- готовность платить за атмосферу, безопасность и сервис;
- предпочтение групповых форматов (друзья, коллеги, семейные визиты).

В рамках проекта был проведен онлайн-опрос жителей г. Астаны (200 респондентов, март 2025 года). Методика формирования выборки, обоснование объема и валидности результатов описаны ниже. По результатам опроса:

- значительная часть респондентов выражает интерес к формату электрокартинга;
- существенная доля готова посещать объект не реже одного раза в месяц при доступности расположения;
- ключевыми мотивами являются получение эмоций, совместный отдых и удобное время посещения после работы или в выходные.

На основе совокупности демографических и поведенческих критериев потенциальная клиентская база в г. Астане для формата Urban Karting Astana оценивается как достаточная для обеспечения устойчивой загрузки даже при консервативном сценарии посещения.

Итак, для уточнения характеристик целевой аудитории и проверки гипотезы о спросе на услуги электрокартинга был проведен онлайн-опрос жителей г. Астаны. Анкета была размещена в сервисе Google Forms и распространена через мессенджеры и социальные сети (студенческие и городские чаты).

Целевая аудитория опроса — жители г. Астана в возрасте от 18 до 45 лет, проживающие преимущественно на левом берегу и регулярно пользующиеся платными услугами досуга.

Объем выборки — около 200 респондентов, что позволяет получить ориентировочные оценки структуры спроса и предпочтений [1].



Рис. 2. Распределение респондентов по районам проживания

Диаграмма показывает, что большинство участников опроса проживают в левобережном районе г. Астаны (около 60 %), что совпадает с географической зоной расположения проекта Urban Karting Astana. Доля жителей с правого берега составляет около 40 %, однако часть из них также рассматривает посещение объекта при условии транспортной доступности.

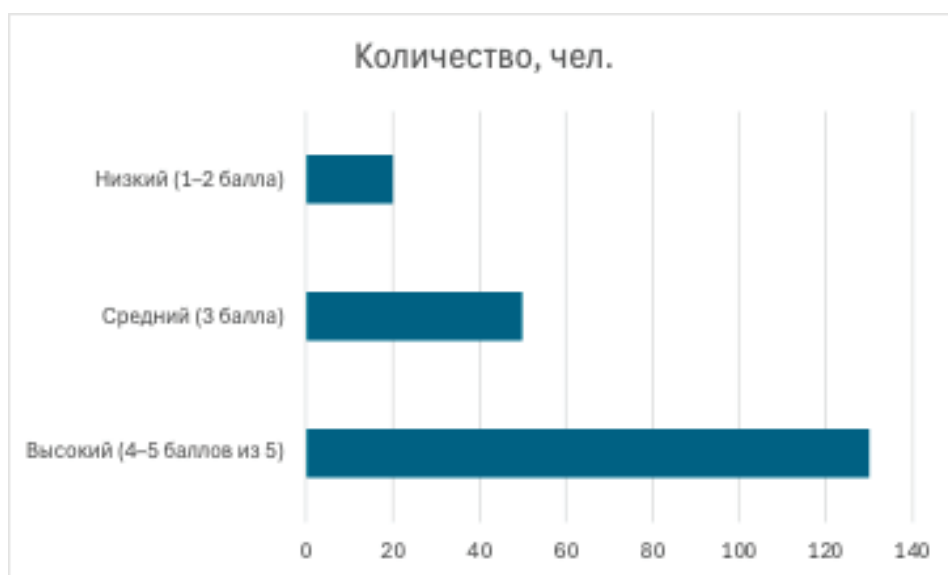


Рис. 3. Интерес и готовность к посещению

Согласно результатам опроса, около 65 % респондентов оценили свой интерес к формату крытого электрокартинга как высокий (4–5 баллов из 5), 25 % — как средний и порядка 10 % не проявили существенного интереса. Около 40 % опрошенных заявили, что готовы посещать Urban Karting Astana не реже одного раза в месяц, еще 45 % — несколько раз в год. Это подтверждает наличие устойчивой потенциальной клиентской базы для проекта.

Таблица 1. Прогнозный отчет о прибылях и убытках, млн тг

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4
Выручка	194,4	257,4	322,9	367,9
Операционные расходы (ОРЕХ × 12)	145,0	150,0	155,0	160,0
EBITDA	49,4	107,4	167,9	207,9
Амортизация (10 % от CAPEX)	24,0	24,0	24,0	24,0
EBIT	25,4	83,4	143,9	183,9
Проценты по кредиту	26,0	16,0	8,0	0
Прибыль до налогообложения	-0,6	67,4	135,9	183,9
Налог (10 %)	0	6,7	13,6	18,4
Чистая прибыль	-0,6	60,7	122,3	165,5
Чистый денежный поток (чистая прибыль + D&A)	23,4	84,7	146,3	189,5
Кумулятивный денежный поток	23,4	108,1	254,4	443,9

Согласно анализу данных, представленных в таблице 1, прогнозные показатели выручки крытого картинга показывают непрерывный рост от периода к периоду: она увеличивается с 194,4 млн в 2026 году до 367,9 млн в 2029 году. Чистая прибыль за 4 года вырастет до 165,5 млн тенге к 2029 году.

Итоговые финансовые расчеты подтверждают привлекательность инвестиций в крытый картинг-центр с электрокартами. Показатели чистой приведенной стоимости на уровне 28 млн тенге, внутренняя ставка доходности — 22,5 %, что свидетельствует об эффективности проекта. Urban Karting Astana является экономически обоснованным, социально значимым и экологически ориентированным проектом, соответствующим стратегическим приоритетам развития г. Астаны и национальной повестке цифровизации, а также «зеленой» экономики. При условии аккуратной реализации инвестиционной фазы, выстраивании партнерств и последовательного управления рисками проект обладает потенциалом устойчивого роста и масштабирования в других районах города и крупных городах Казахстана.

Литература:

1. Численность и заработная плата работников в Республике Казахстан (III квартал 2025 г.) // Бюро национальной статистики Агентства по стратегическому планированию и реформам Республики Казахстан. URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-wags/publications/355064/>

Анализ эффективности и пути совершенствования системы антикризисного управления персоналом (на примере АО «Кондитерская фабрика «Пермская»)

Ковырзина Вероника Евгеньевна, студент
Научный руководитель: Головкина Дарья Витальевна, кандидат юридических наук, доцент
Пермский государственный национальный исследовательский университет

В статье рассматривается проблематика отсутствия формализованной системы антикризисного управления на промышленном предприятии, что приводит к возникновению скрытых кризисных явлений, в частности, кадрового кризиса. На примере АО «Кондитерская фабрика «Пермская»» проведен анализ финансово-экономических показателей, а также диагностика управленческих и социальных проблем с использованием методов опроса, SCORE-анализа, PEST-анализа, SWOT-анализа. Выявлен критически высокий уровень текучести кадров (54 % в 2024 г.), который выступает ключевым индикатором системного кризиса управления. Разработан и экономически обоснован комплекс взаимосвязанных мероприятий по формированию системы антикризисного управления персоналом, включающий внедрение кросс-функциональных групп, программ обратной связи, удержания персонала и оптимизацию коммуникаций. Расчеты по-

казывают, что реализация предложений с бюджетом 2,4 млн руб. может привести к годовой экономии 11,1 млн руб. и окупиться за 2,6 месяца, обеспечивая возврат на инвестиции на уровне 361 %. Результаты исследования демонстрируют, что проактивное антикризисное управление, интегрированное в общую стратегию, является не затратной, а инвестиционной статьей, формирующей устойчивость компании в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: антикризисное управление, кадровый кризис, текучесть персонала, диагностика системы управления, экономическая эффективность, пищевая промышленность, организационная устойчивость.

Введение. В условиях глобальной экономической нестабильности и возрастающей волатильности рынков способность организации предвидеть, предотвращать и эффективно преодолевать кризисные ситуации становится критическим фактором конкурентоспособности. Особую актуальность приобретает антикризисное управление в реальном секторе экономики, где последствия кризисов носят комплексный характер, затрагивая не только финансовые, но и операционные, технологические и социальные аспекты деятельности. Современный подход антикризисного управления эволюционирует от реактивных мер по ликвидации последствий проактивной системе непрерывного мониторинга рисков и организационного развития [1, с. 48–56].

Несмотря на стабильное финансовое положение многих промышленных предприятий, отсутствие формализованной системы антикризисного управления создает предпосылки для скрытых кризисов, которые длительное время могут не отражаться на балансовых показателях, но при этом наносить существенный урон организационному капиталу и потенциалу роста. Одним из наиболее распространенных и разрушительных видов таких кризисов является кадровый кризис, проявляющийся в высокой текучести ключевого персонала, снижении вовлеченности и лояльности сотрудников [2, с. 180–186].

Целью данного исследования является анализ текущей ситуации системы управления на примере АО «Кондитерская фабрика «Пермская»» с позиций антикризисного подхода, выявление ключевых проблем в управлении персоналом и разработка экономически обоснованного комплекса мер по созданию и совершенствованию системы антикризисного управления персоналом.

Методология и методы исследования. Объектом исследования выступило АО «Кондитерская фабрика «Пермская»» — одно из крупнейших предприятий пищевой промышленности Урала. Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, определяющие эффективность антикризисного управления, в первую очередь, в сфере управления персоналом.

Для достижения целей был применен комплекс методов:

1. Анализ финансово-экономической отчетности за 2022–2024 гг. для оценки общего состояния предприятия и выявления макро-тенденций [3].

2. Опрос сотрудников (64 респондента) с использованием анкеты, структурированной по адаптированной модели SCORE. Метод сочетал количественные и качественные форматы [4].

3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды с применением PEST-анализа и SWOT-анализа [5, 6].

4. Экономическое обоснование предложенных мероприятий, включающие расчет затрат, потенциальной экономии, срока окупаемости и возврата на инвестиции.

Анализ текущего состояния системы управления и выявление проблем. Финансовый анализ предприятия за 2022–2024 гг. демонстрирует устойчивую положительную динамику. Наблюдается рост рентабельности активов с 11,45 % до 17,25 %, рентабельности собственного капитала с 21,47 % до 27,86 %, увеличение коэффициента автономии с 0,53 до 0,62. Это свидетельствует об эффективном использовании ресурсов и укреплении финансовой независимости [3].

Однако углубленное исследование выявило наличие латентного кризиса в системе управления персоналом. Ключевым индикатором выступил критический высокий коэффициент текучести кадров: 52,05 % (2022), 64,69 % (2023), 54,51 % (2024). Данные показатели в 3,5–4 раза превышают отраслевой норматив для производственной сферы (до 15 %) и общероссийский показатель для пищевой промышленности (21 % в 2024 г.) [7, 8].

Результаты проведенного опроса персонала позволили выявить глубинные причины сложившейся ситуации по блокам SCORE [4]:

— S (Стратегия): Только 28,2 % сотрудников ясно понимают стратегические цели компании, 46,9 % относятся к изменениям на фабрике скептически, не веря в их возможность.

— C (Внутренние коммуникации): 57,8 % сотрудников периодически сталкиваются с межфункциональными конфликтами. Преобладают нейтральные (48,4 %) и негативные (стресс, раздражение-10,9 %) эмоции на рабочем месте.

— (Операционные процессы): Более 75 % респондентов оценили систему адаптации новичков на низкие баллы (2–3 из 5). Основные причины сбоев в работе — нехватка информации от других отделов и неисправность оборудования.

— R (Регулирование/Стиль управления): 73,4 % сотрудников охарактеризовали стиль руководства как авторитарный. Уровень доверия к руководству в среднем находится на отметке 3 и 5.

— E (Вовлеченность): Около 40 % сотрудников работают на фабрике менее года. 40 % периодически задумываются об увольнении. Основные факторы недовольства: низкая заработная плата, высокая нагрузка,

отсутствие карьерного роста и слабая межотдельная коммуникация.

SWOT-анализ и PEST-анализ подтвердили, что внутренние слабые стороны (авторитарный стиль управления, неэффективные HR-процессы, разобщенность отделов) под давлением внешних экономических (инфляция, рост затрат) и социальных (изменение ценностей сотрудников) факторов привели к системному кризису вовлеченности и удержания персонала [5, 6].

Таким образом, на предприятии сложилась парадоксальная ситуация: при внешне благополучных финансовых показателях существует глубокий управленческий

кризис, выраженный в критической текучести кадров. Отсутствие формализованной системы антикризисного управления привело к тому, что данная проблема длительное время не распознавалась как стратегическая угроза устойчивости бизнеса.

Разработка мероприятий по совершенствованию системы антикризисного управления персоналом. Для преодоления выявленного кризиса предложен комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на формирование проактивной системы антикризисного управления, интегрированной в общую стратегию управления (Таблица 1).

Таблица 1. Комплекс мероприятий по совершенствованию системы антикризисного управления персоналом

Мероприятие	Цель	Ожидаемый результат
Внедрение кросс-функциональных проектных групп	Преодоление разобщенности подразделений	Ускорение согласований, снижение конфликтов
Программа «Голос сотрудника» (анонимная платформа обратной связи и идей)	Повышение вовлеченности, сбор оперативной обратной связи	Рост вовлеченности, получение ценных идей от персонала
Программы по сокращению дистанции власти	Повышение открытости коммуникации, рост доверия	Увеличение делегирования, рост лояльности
Комплексная программа удержания персонала (гибкий социальный пакет, карьерный рост, наставничество)	Снижение текучести кадров	Сохранение ключевых специалистов, рост срока работы
Оптимизация коммуникационных потоков (корпоративный портал, ежедневные планерки)	Повышение эффективности информационного обмена	Сокращение времени поиска информации, уменьшение ошибок

Реализация запланирована поэтапно в течении 12 месяцев: подготовительный этап (2 мес.), пилотное внедрение (4 мес.), полномасштабная реализация (6 мес.).

Оценка экономического и социального эффекта.

Экономическое обоснование мероприятий выполнено на основе следующих допущений:

1. Реализация комплекса мер позволит снизить текучесть кадров с 54 % до 40 % [8].
2. Улучшение коммуникации и координации сократит операционные потери на 0,4 % от общих затрат предприятия.

Расчет экономии:

— Экономия на снижение текучести: При среднегодовой численности 288 чел., снижение текучести на 14 % означает сохранение 40 сотрудников. При стоимости замены одного сотрудника 170,2 тыс. руб. [9], экономия составит: $40 \cdot 170,2 = 6806,7$ тыс. руб.

— Сокращение операционных потерь: 0,4 % от общих затрат 2024 г. (1064239 тыс. руб.) = 4257,0 тыс. руб.

— Общая годовая экономия: 11063,7 тыс. руб.

Общий бюджет на реализацию всех мероприятий оценивается в 2400 тыс. руб. (0,99 % от годового ФОТ).

Показатели эффективности:

— ROI (Окупаемости инвестиций): $((11063,7 - 2400) / 2400) \cdot 100 \% = 361 \%$

— PBP (Срок окупаемости): $(2400 / 11063,7) \cdot 12$ месяцев $\approx 2,6$ месяца.

Помимо экономического, ожидается значительный социальный эффект: снижение стресса и эмоционального выгорания сотрудников, повышение удовлетворенности трудом за счет участия в принятии решений и программ развития, укрепление корпоративной культуры доверия и открытости.

Заключение. Проведенное исследование на примере АО «Кондитерская фабрика «Пермская»» наглядно демонстрирует, что финансовое благополучие предприятия не является гарантией отсутствия кризисных явлений в системе управления. Латентный кадровый кризис, выраженный в аномально высокой текучести персонала, выступает индикатором системных проблем в коммуникации, стиле руководства и организационной культуре [2, 10].

Разработанный комплекс мероприятий направлен не на разовое применение, а на создание устойчивой системы проактивного антикризисного управления персоналом. Ключевыми принципами предлагаемого подхода являются: проактивность, комплексность, вовлеченность сотрудников и опора на данные [1].

Экономические расчеты доказывают высокую эффективность и целесообразность инвестиций в подобные преобразования. Срок окупаемости в 2,6 месяца и ROI на

уровне 361 % свидетельствует о том, что грамотного выстроенное антикризисное управление — это не статья затрат, а стратегическая инвестиция в человеческий капитал и организационную устойчивость. Реализация предло-

жений позволит не только нивелировать текущие угрозы, но и сформировать у предприятия долгосрочные конкурентные преимущества, основанные на лояльном, вовлеченном и высокопроизводительном персонале.

Литература:

1. Голубев А. С. Эволюция антикризисного управления организацией в современных условиях // Журнал региональной и международной конкурентоспособности. 2024. № 2. С. 48–56.
2. Макашин В. В. и др. Антикризисное управление персоналом организации: проблемы и пути решения // Управленческий учет. 2021. № 8. С. 180–186.
3. Данные АО «Кондитерская фабрика «Пермская» (бухгалтерская отчетность, внутренние опросы).
4. Модель SCORE: теория и практика // dotorg. URL: <https://www.dotorg.ru/blog/model-score-teoriya-i-praktika> (дата обращения: 05.12.2025).
5. Маслов Е. А., Сярдова О. М. SWOT и PEST анализ организации. Преимущества и недостатки // Экономика и социум. 2021. № 4–2 (83). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/swot-i-pest-analiz-organizatsii-preimuschestva-i-nedostatki> (дата обращения: 28.11.2025).
6. Бачинский А. Г., Дмитриев Н. А., Авласевич Д. В., Кириллов А. А. Технология SWOT-анализа // Форум молодых ученых. 2020. № 3 (43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-swot-analiza> (дата обращения: 07.12.2025).
7. Асадуллина, И. И. Текучесть кадров — причины, последствия и пути снижения / И. И. Асадуллина, Р. А. Тимофеев // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: Сборник трудов XXIV Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 16–17 ноября 2023 года. — Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2023. — С. 101–104.
8. Antal Talent: пульс-опрос компаний. Q1, 2025 / Antal Talent. — М.: Antal Talent, 2025. — 24 с.
9. Как рационализаторы помогают предприятиям экономить миллионы // RGRU. URL: <https://rg.ru/2021/11/02/reg-urfo/kak-racionalizatory-pomogaiut-predpriatiyam-ekonomit-millions.html> (дата обращения: 02.12.2025).
10. Ондар Ш. М. Управление трудовыми ресурсами предприятия в условиях кризиса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3–2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-trudovymi-resursami-predpriyatiya-v-usloviyah-krizisa> (дата обращения: 28.11.2025).

Процедура предоставления земельных участков в Санкт-Петербурге

Корчемный Иван Николаевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Волков Никита Викторович, кандидат технических наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

В статье авторы анализируют порядок предварительного согласования и непосредственного предоставления земельных участков.

Ключевые слова: земельные участки, Санкт-Петербург, предоставление.

Тема обеспечения граждан земельными участками, особенно для садоводства, в современных мегаполисах, таких как Санкт-Петербург, имеет огромное значение. Для граждан садовый участок часто выступает не только как источник сельскохозяйственной продукции, но и как пространство для отдыха. Этот вопрос особенно актуален для льготных категорий граждан, включая ветеранов боевых действий и многодетных семей. В данной статье будет рассмотрен процесс предоставления земельных участков в городе Санкт-Петербурге.

Есть два варианта предоставления земельных участков. Первый — по распоряжению Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга от 1 ноября 2017 г. № 206-р [3]. Этот нормативный документ описывает правила и процедуру предварительного согласования предоставления гражданам земли в Санкт-Петербурге для двух конкретных целей: для индивидуального жилищного строительства или ведения садоводства. Это распоряжение распространяется для предоставления земельных участков, которые предстоит образовать. Второй вариант — по распоряжению от 01.11.2017 № 207-р [4]. Также описывает правила и процедуру, но уже предоставления земельных участков для индивидуального жилищного строительства или ведения садоводства. То есть этот нормативный документ распространяется на те случаи, когда нужно предоставить уже существующий земельный участок.

Можно выделить такой нормативный документ, как «Земельный кодекс Российской Федерации» от 25.10.2001 № 136-ФЗ [2], а именно статью 39.16, в которой содержатся причины для отказа в предоставлении земельных участков.

Для того чтобы произвести эту процедуру, нужно обратиться в Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга.

Сначала будет рассмотрен порядок предварительного согласования предоставления земельного участка.

Проиллюстрируем это на рис. 1.

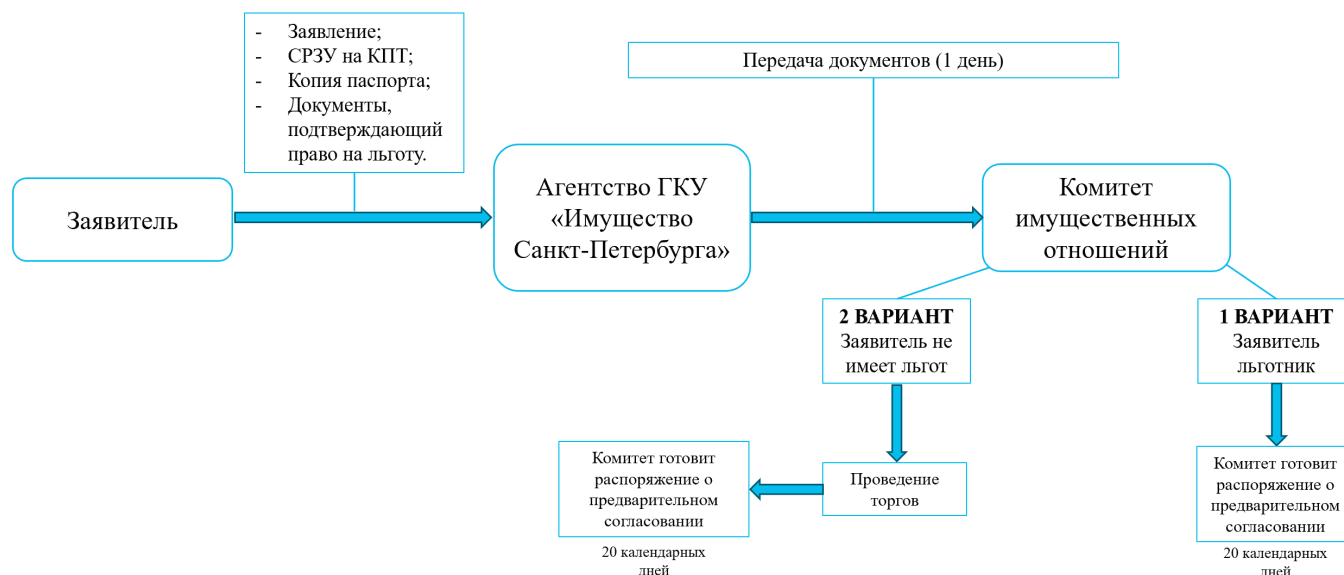


Рис. 1. Предварительное согласование предоставления земельных участков в Санкт-Петербурге (206-р) [3]

Сначала заявитель готовит документы:

1. Заявление по установленной форме [3];
2. Копия документа, удостоверяющего личность заявителя [3];
3. Схема расположения земельного участка на кадастровом плане территории [3];
4. Документы, подтверждающие право на льготу (если заявитель относится к льготной категории) [3].

Весь этот пакет документов подаётся лично или по электронной почте в соответствующее территориальное Агентство ГКУ «Имущество Санкт-Петербурга» (в зависимости от расположения участка) для того, чтобы проверить наличие нужных документов. После проверки документы передаются в Комитет имущественных отношений.

Комитет имущественных отношений анализирует всю полученную информацию на предмет наличия оснований для отказа. Основания перечислены в статье 39.16 ЗК РФ [2].

Дальнейший ход зависит от того, относится ли заявитель к льготной категории граждан.

Вариант 1. Заявитель имеет право на внеочередное/первоочередное предоставление:

При отсутствии оснований для отказа Комитет готовит распоряжение о предварительном согласовании. Срок принятия данного решения составляет 20 календарных дней [3].

Вариант 2. Заявитель не имеет льгот:

При отсутствии оснований для отказа Комитет публикует извещение о предоставлении земельного участка на официальном сайте Администрации Санкт-Петербурга. Срок публикации не позднее 19 дней [3].

Услуга приостанавливается на 30 дней [3]. Любой желающий может подать заявку на участие в аукционе в отведённый срок (30 дней).

При наличии хотя бы одного заявления от другого лица, Комитет имущественных отношений отклоняет первоначальное ходатайство о предварительном согласовании. В такой ситуации земельный участок будет выставлен на торги.

При отсутствии иных претендентов, Комитет имущественных отношений Санкт-Петербурга издаёт распоряжение о предварительном согласовании, вынесенное в пользу первоначального заявителя.

После этого заявителю выдаётся распоряжение Комитета, в случае отрицательного решения — отказ с указанием причин.

В случае положительного решения, заявитель обязуется осуществить кадастровые работы и поставить участок на кадастровый учёт. Только после этого он может приступить к заключению договора аренды или оформлению акта о предоставлении в собственность.

Далее рассмотрим порядок предоставления земельного участка.

Сначала заявитель готовит документы:

1. Заявление по установленной форме [4];
2. Копия документа, удостоверяющего личность заявителя [4];
3. Документы, подтверждающие право на льготу (если заявитель относится к льготной категории) [4].

Важно отметить, что в случае с данным способом предоставления земельного участка СРЗУ на КППТ не нужна, так как заявитель выбирает уже существующий земельный участок.

Вариант 1. Заявитель имеет право на внеочередное/первоочередное предоставление:

Если оснований для отказа нет, то Комитет принимает решение о предоставлении в собственность бесплатно.

Далее подготавливается и отправляется заявителю либо распоряжение о предоставлении земельного участка в собственность бесплатно, либо проект договора аренды для подписания.

Вариант 2. Заявитель не имеет льгот:

Комитет публикует извещение о намерении предоставить земельный участок.

Далее объявляется 30-дневный период [4], в течение которого другие граждане могут заявить о своём желании участвовать в торгах. Если никто не откликнулся в течение 30 дней, то Комитет принимает решение о предоставлении участка заявителю и направляет ему для подписания проект договора купли-продажи или аренды. Если нашёлся желающий, то проводятся торги.

После получения распоряжения о предоставлении земельного участка нужно обратиться с этим распоряжением в Росреестр для государственной регистрации прав.

В случае граждан без льгот нужно подписать 2 экземпляра договора. Если договор купли-продажи, то нужно оплатить полную стоимость земельного участка, если договор аренды — внести авансовый платёж за первые 2 месяца.

После этого нужно отнести два подписанных экземпляра договора в КИО. Также прикладывается документ, подтверждающий оплату. Один остаётся у КИО, другой у заявителя.

Далее нужно обратиться в Росреестр для осуществления государственной регистрации прав и государственного кадастрового учёта. Осуществляется кадастровый учёт на основании единства технологии [1].

Порядок проиллюстрирован на рис. 2.

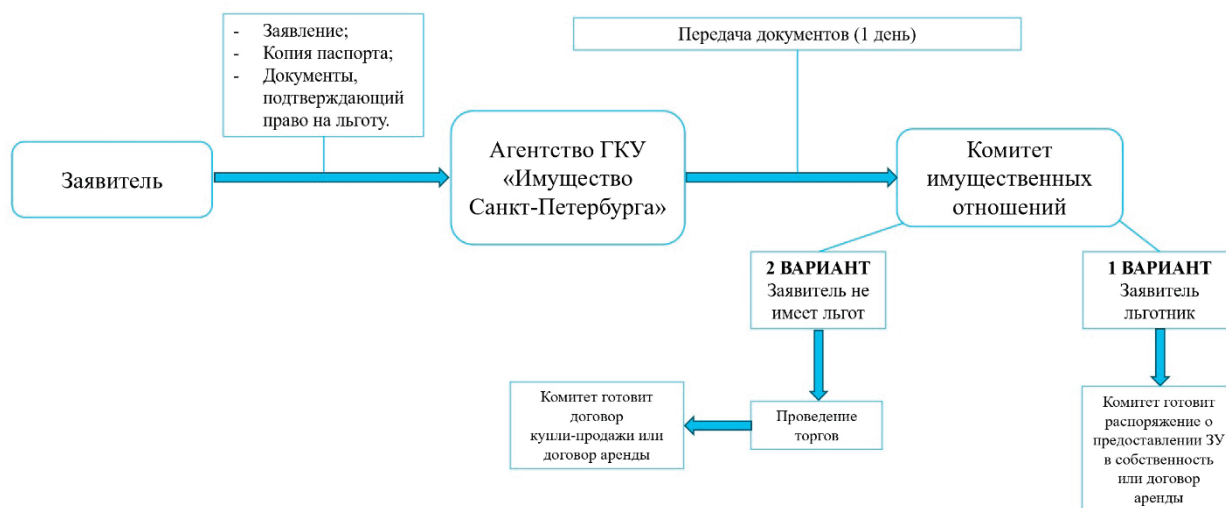


Рис. 2. Предоставление земельных участков в Санкт-Петербурге (207-р) [4]

Получить землю в Санкт-Петербурге — задача не из лёгких, но она чётко регламентирована. Эта система пытается найти баланс между тем, как город должен развиваться, как сохранить его историческую красоту и что нужно самим петербуржцам. Даже если гражданин претендует на участок без торгов или участвует в аукционе, то придётся хорошо подготовиться и разобраться в местных законах. Чтобы успешно получить землю в Санкт-Петербурге, нужно внимательно изучить все варианты, досконально разобраться в документах и скорее всего, быть готовым к конкуренции.

Литература:

1. Волкова Я. А., Шендрик Ю. В. Особенности геодезического сопровождения при проведении кадастровых работ в отношении земельных участков в Санкт-Петербурге // Грозненский естественнонаучный бюллетень. 2024. Том 9. № 1 (35). С. 20–25.

2. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 № 136-ФЗ // СПС КонсультантПлюс.
3. Распоряжение Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга от 1.11.2017 № 206-р «Об утверждении Административного регламента Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга по предоставлению государственной услуги по принятию решений о предварительном согласовании предоставления земельных участков» // СПС КонсультантПлюс.
4. Распоряжение Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга от 01.11.2017 № 207-р «Об утверждении Административного регламента Комитета имущественных отношений Санкт-Петербурга по предоставлению государственной услуги по предоставлению гражданам в собственность или в аренду для индивидуального жилищного строительства, ведения садоводства для собственных нужд земельных участков, находящихся в государственной собственности Санкт-Петербурга, и земельных участков, расположенных на территории Санкт-Петербурга, государственная собственность на которые не разграничена» // СПС КонсультантПлюс.

Развитие телекоммуникационной инфраструктуры для государственного управления

Куш Александра Валентиновна, студент магистратуры
Ленинградский государственный университет имени А. С. Пушкина

В статье анализируются проблемы проведения цифровизации государственного управления и разработаны предложения по совершенствованию телекоммуникационной инфраструктуры государственного управления.

Ключевые слова: государственное управление, телекоммуникационная инфраструктура, социально-экономическое развитие, единое информационное пространство, цифровизация государственного сектора.

Эффективность современного государственного управления во многом определяется развитостью телекоммуникационной инфраструктуры. В условиях цифровой экономики каналы связи становятся не просто средством передачи данных, а инфраструктурным каркасом, позволяющим строить единое информационное пространство государства, обеспечивать взаимодействие органов власти, бизнеса и общества. Национальная программа «Цифровая экономика» и стратегия развития отрасли связи Российской Федерации до 2035 года фиксируют, что развитию сетей связи придается приоритетное значение: к 2030 г. все социально значимые объекты и домохозяйства в населённых пунктах свыше 10 тыс. человек должны иметь доступ к гигабитным каналам, к 2035 г. — 98 % пользователей должны иметь скорость подключения 1 Гбит/с; доступ к 10гигабитным каналам планируется обеспечить для 50 % пользователей [1].

Стратегия также предусматривает прекращение эксплуатации сетей 3G к 2027 г., массовое развертывание сетей 5G/6G после 2030 г., повышение средней скорости мобильного интернета свыше 125 Мбит/с и увеличение пропускной способности магистральных линий для трансграничной передачи данных в 4,5 раза [1].

Несмотря на амбициозные цели, отечественная телекоммуникационная отрасль сталкивается с рядом структурных проблем: цифровое неравенство между регионами, высокая стоимость услуг и оборудования, недостаточное внедрение телекомсервисов в отдалённых районах и низкая прозрачность деятельности государ-

ственных органов. Цель настоящей работы — проанализировать состояние телекоммуникационной инфраструктуры для нужд государственного управления в России, обозначить ключевые проблемы и предложить направления её модернизации. Новизна исследования состоит в сочетании анализа нормативной базы, статистических данных и региональных исследований, что позволяет сформировать комплексные предложения по совершенствованию инфраструктуры.

Правовую основу отрасли связи в России составляет федеральный закон «О связи» (№ 126ФЗ) [2]. Закон определяет принципы оказания услуг связи, регулирует порядок использования радиочастотного спектра и магистральных линий, устанавливает требования к идентификации абонентов и к защите информации. В области цифровизации государственного управления действует национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации», в рамках которой реализуются федеральные проекты «Информационная инфраструктура», «Цифровое государственное управление» и «Информационная безопасность». В 2023 г. утверждена Стратегия развития отрасли связи на период до 2035 г.; документ устанавливает конкретные показатели качества связи (скорость, покрытие, использование отечественного оборудования), а также предполагает обновление орбитальной группировки спутников (19 новых аппаратов до 2035 г.) [1].

Эти стратегические документы ориентируют развитие сети на обеспечение государственных нужд, повышение

технологического суверенитета и сокращение цифрового неравенства.

По данным аналитического отчёта «Рынок телекоммуникаций РФ» объём рынка телеком услуг в 2022 г. составил около 1,8 трлн руб., увеличившись на 3,1 % относительно 2021 г. Рост выручки в значительной мере связан с повышением тарифов и увеличением числа пользователей; свыше 53 % доходов отрасли обеспечивают физические лица.

Доход от мобильного интернета вырос на 8,6 % (355,5 млрд руб.), тогда как выручка от фиксированной связи продолжает снижаться

Важным направлением является переход на сети нового поколения. Стратегия до 2035 г. предусматривает прекращение 3G и переход на 5G/6G, причём сеть 5G на оборудовании российского производства должна охватить все города с численностью населения более 100 тыс. человек.

Аналитики отмечают, что развитие сетей требует масштабного импортозамещения: в 2024–2025 гг. российские компании только приступили к серийному производству базовых станций 4G и 5G. Преодоление зависимости от зарубежных технологий является ключевым условием устойчивости государственных коммуникаций.

Уровень развития инфраструктуры для государственных нужд оценивается в различных рейтингах. Индекс развития электронного правительства (EGDI), рассчитываемый ООН, охватывает охват и качество интернет-услуг, развитость ИКТинфраструктуры и человеческий капитал. Рост показателей ИКТинфраструктуры позволил России подняться в рейтинге, однако качество государственных услуг улучшилось в меньшей степени, поэтому эксперты отмечают, что повышение позиций связано, прежде всего, с инфраструктурой, а не со значительным улучшением сервисов. Недостаточный уровень прозрачности деятельности органов власти считается одним из основных факторов, сдерживающих развитие информационной инфраструктуры государственного управления в российских регионах; низкая открытость препятствует межведомственному взаимодействию и ограничивает участие граждан в управлении [1]. Статистические данные показывают, что ведомства в среднем оснащены лучше, чем коммерческие организации: в 2013 г. 92,7 % организаций сектора «государственное управление и обеспечение военной безопасности» имели доступ в интернет, 79,8 % использовали широкополосные каналы, а число персональных компьютеров с доступом к сети достигало 41 на 100 работников при среднем показателе по экономике 26 ПК. Тем не менее региональные различия велики: например, в Саратовской области удовлетворённость граждан качеством и доступностью госуслуг составляла лишь 60 %, механизм электронного взаимодействия использовали 3 % населения, а доля электронных документов в общем документообороте региональных органов власти составляла 50 %. Такое неравномерное развитие подтверждает наличие «цифрового разрыва» между территориями [4].

Другие исследования подчеркивают, что информационнокоммуникационная инфраструктура в северных приграничных регионах в целом развита неплохо, но некоторые субъекты (Тыва, Амурская область, Бурятия, Забайкальский край) нуждаются в дополнительной государственной поддержке.

ИКИ представляет собой комплексную технологическую платформу, обеспечивающую доступ граждан и организаций к услугам связи и широкому спектру электронных сервисов, и её развитие должно опираться на потребности регионов и научнообразовательный потенциал.

Инфраструктура связи является важнейшим фактором социальноэкономического развития и укрепления целостности экономического пространства страны. Авторы отмечают, что при переходе к цифровой экономике связь превращается в новую сетевую структуру, объединяющую электросвязь, информационные технологии и почтовые услуги. Однако развитие отрасли ограничивают территориальное цифровое неравенство, слабая доступность услуг связи для удалённых территорий, высокий ценовой порог, низкий уровень научнотехнического прогресса и недостаточное внедрение интернет-услуг. Наиболее острые проблемы: высокие цены интернет-провайдеров, значительные территориальные диспропорции, неравномерность внедрения 5G, недостаток отечественного оборудования и кадров.

Исследования региональной информационной инфраструктуры также выявляют, что прозрачность деятельности органов власти и гражданское участие остаются низкими; в рейтинге открытого правительства Россия занимала 67е место, что свидетельствует о препятствиях для формирования эффективной информационной инфраструктуры. Недостаток межведомственного взаимодействия и обратной связи с гражданами уменьшает эффективность государственной политики в области связи.

В настоящей работе применен комплексный подход к рассмотрению телекоммуникационной инфраструктуры как ключевого элемента системы государственного управления, объединяющего техническую, организационную и правовую компоненты. Использован анализ нормативных актов, статистических данных о доходах отрасли и региональном уровне развития, а также результаты академических работ о влиянии инфраструктуры связи на государственное управление. Такой подход позволяет сформулировать предложения, учитывающие технологический, экономический и социальноправовой контекст.

Телекоммуникационную инфраструктуру для нужд органов власти можно рассмотреть как многослойную систему, включающую:

1. Магистральный уровень — высокоскоростные магистральные линии, спутниковые и оптоволоконные каналы связи, обеспечивающие устойчивую транспортировку данных между регионами и датацентрами. Требуется увеличение пропускной способности магистралей (в 4,5 раза относительно 2022 г.) и обновление ор-

битальной группировки спутников, как предусматривает стратегия развития отрасли [3].

2. Доступный уровень — сети фиксированной и мобильной связи, предоставляющие доступ гражданам и организациям. По предложению стратегии до 2035 г. все населённые пункты более 10 тыс. человек должны получить гигабитный доступ. При этом важно обеспечить покрытие отдалённых территорий и уменьшить тарифы для населения [3].

3. Уровень сервисов — платформы электронного правительства, системы электронного документооборота и приложения (Госуслуги, Гостех), которые трансформируют взаимодействие государства и граждан. Анализ доказывает, что развитие инфраструктуры без улучшения качества услуг приводит к ограниченному результату: рост рейтинга EGD I обусловлен именно инфраструктурой, а не сервисами [3].

4. Управляющий уровень — институты и регуляторы (Минцифры, Роскомнадзор), ответственные за координацию и контроль развития инфраструктуры. Исследователи подчёркивают необходимость создания центра экспертизы и координации информатизации, который обеспечивал бы единый подход к мониторингу и развитию, что предложено в работе о региональном управлении ИКТ.

Исследования региональной информационной инфраструктуры также выявляют, что прозрачность деятельности органов власти и гражданское участие остаются низкими; в рейтинге открытого правительства Россия занимала 67е место, что свидетельствует о препятствиях для формирования эффективной информационной инфраструктуры. Недостаток межведомственного взаимодействия и обратной связи с гражданами уменьшает эффективность государственной политики в области связи [5].

По результатам проведенного анализа разработаны предложения по совершенствованию телекоммуникационной инфраструктуры государственного управления.

1. Сокращение цифрового разрыва. Следует активизировать программы субсидирования строительства телекомсетей в регионах, где уровень развития ниже среднероссийского. В Саратовской области, например, только 3 % граждан используют электронные госуслуги и 60 % удовлетворены их качеством; для таких территорий необходимы целевые меры: льготы операторам при строительстве сетей, развитие цифровой грамотности населения и поддержка региональных инициатив.

2. Развитие магистральной и региональной инфраструктуры. В рамках стратегии до 2035 г. требуется увеличить пропускную способность межрегиональных линий, развивать наземные и подводные каналы, а также обновлять спутниковый флот. Для отдалённых районов актуальны государственночастные партнёрства по прокладке оптоволоконных и радиорелейных линий. Необходимо обеспечить возможность подключения к гигабитным каналам всем социально значимым объектам и домохозяйствам в крупных поселениях уже к 2030 г.

3. Импортозамещение и технологический суверенитет. Для устойчивости государственных коммуникаций нужна независимость от зарубежных поставщиков. Стратегия предусматривает использование российского оборудования для сетей 5G/6G; следует поддерживать проекты по разработке базовых станций, сетевого оборудования и программного обеспечения. Государственные закупки и налоговые стимулы могут поддержать производство.

4. Интеграция телекоминфраструктуры и цифровых платформ. Электронные госуслуги и цифровые платформы должны работать на едином технологическом ядре. Аналитики подчеркивают необходимость перехода на платформенную модель управления, развития комплексных цифровых сервисов и обеспечения межведомственного взаимодействия. Важно развивать единую платформу «Гостех», интегрировать региональные ИТсистемы, а также обеспечить совместимость с системами электронного документооборота и аналитики больших данных.

5. Повышение прозрачности и вовлечённости граждан. Недостаточная транспарентность деятельности органов власти является барьером для развития инфраструктуры. Необходимо расширять механизм открытых данных, вовлекать граждан в общественный контроль, использовать цифровые платформы для обратной связи.

6. Развитие кадрового потенциала. Для внедрения новых технологий нужны квалифицированные специалисты. В вузах и на курсах повышения квалификации следует уделять внимание управлению телекоминфраструктурой, информационной безопасности и работе с большими данными. Отдельной задачей является подготовка кадров по разработке отечественного оборудования и программного обеспечения.

7. Создание центра экспертизы и координации. На федеральном уровне целесообразно сформировать орган, который будет проводить мониторинг состояния инфраструктуры, координировать проекты цифровизации и обеспечивать обмен практиками. Такой центр предлагается в исследовании о региональном управлении ИКТ: он должен анализировать социальноэкономические эффекты, разрабатывать методические рекомендации и содействовать интеграции региональных систем.

Развитие телекоммуникационной инфраструктуры — ключевое условие успешной цифровой трансформации государственного управления. Российская Федерация предпринимает значительные усилия по модернизации сетей связи: принята стратегия развития отрасли до 2035 г., устанавливающая высокие показатели скорости и охвата; в национальной программе «Цифровая экономика» телекоминфраструктура рассматривается как основа цифровых сервисов. Тем не менее исследования показывают, что на региональном уровне сохраняются серьёзные проблемы: цифровое неравенство, высокая стоимость услуг, недостаточная прозрачность и низкий уровень внедрения современных технологий. Предложенные в работе меры — сокращение цифрового разрыва, развитие магистральных сетей, импортозамещение, интеграция с цифровыми

платформами, повышение прозрачности и кадровый потенциал — нацелены на формирование устойчивой телекоммуникационной системы, способной обеспечить эффективное государственное управление и удовлетворение

потребностей граждан. Реализация этих мероприятий позволит России не только достичь целей, указанных в стратегии развития связи, но и создать технологический фундамент для долгосрочного развития цифрового общества.

Литература:

1. Распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2023 года № 3339-р URL: <http://static.government.ru/media/files/Pc7fHuejbNvqv17b0RJNv0RIqTo20lUV.pdf> (дата обращения 11.12.2025).
2. Федеральный закон от 07.07.2003 г. № 126-ФЗ «О связи» URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/19708> (дата обращения 11.12.2025).
3. Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» URL: <https://digital.gov.ru/target/nacionalnaya-programma-cifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federaczii> (дата обращения 11.12.2025).
4. Удельный вес организаций, использовавших информационные технологии, по Российской Федерации (2019–2020) URL: <storage/mediabank/ikt.xlsx> (дата обращения 11.12.2025).
5. Вартанян Ф. А. Электронное правительство как инструмент повышения качества государственных услуг / Ф. А. Вартанян // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s2. — URL: <https://esj.today/PDF/89FAVN225.pdf>.

Методы государственного регулирования неформальной занятости в России

Лебедева Дарья Ивановна, студент

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

В статье рассматривается понятие неформальной занятости как нелегальной деятельности без надлежащего оформления и без уплаты налогов, а также описываются меры, предпринимаемые для борьбы с неформальной занятостью в современной России. Основной упор делается на рассмотрении недавно введенного института самозанятости и связанных с ним вопросов, касающихся как снижения уровня неформальной занятости, так и искажения действительной формы занятости. В заключении рассматриваются направления дальнейшего совершенствования мер по снижению уровня неформальной занятости.

Ключевые слова: неформальная занятость, самозанятость, государственное регулирование, неформальный сектор экономики, налог на профессиональный доход, договор.

Вопросы, касающиеся изучения неформальной занятости в России, являются важными в экономической науке и статистике. Особую сложность при их изучении вызывает не только тот факт, что подсчет количества неформально занятых является непростой задачей, но и тот факт, что само понятие неформальной занятости нельзя назвать строго определенным.

Несмотря на то, что определение неформальной занятости, казалось бы, должно быть довольно простым, на самом деле, разные авторы вкладывают в него различный смысл, поэтому, прежде всего, необходимо различать понятия «неформальной занятости» и «занятости в неформальном секторе экономики». Так, Федеральная служба государственной статистики (Росстат) в качестве критерия определения неформального сектора экономики принимает критерий отсутствия государственной регистрации в качестве юридического лица [10, с. 12].

Мы считаем, что использование определения неформального сектора экономики для вывода на его основе понятия неформальной занятости будет некорректно, ведь

таким образом в примеры неформальной занятости будут попадать лица, ведущие свою деятельность в качестве индивидуальных предпринимателей, сотрудники, работающие у индивидуальных предпринимателей по найму с официальным заключением трудового договора, а также лица, работающие на индивидуальной основе с регистрацией в качестве плательщика налога на профессиональный доход (то есть самозанятые).

Более правильным, по нашему мнению, является подход некоторых авторов по определению неформальной занятости как нелегального трудоустройства. Так, заместитель руководителя Управления ФНС по Приморскому краю, советник государственной гражданской службы Российской Федерации 1 класса Надежда Владимировна Ян считает, что под неформальной занятостью необходимо понимать «нелегальное трудоустройство, т. е. наличие трудовых отношений без издания приказа о приеме на работу, без оформления письменного договора, без внесения соответствующей записи в трудовую книжку, без официальной выплаты заработной платы

и связанных с ней налогов и отчислений во внебюджетные фонды» [3].

Мы считаем, что такие два взаимосвязанных признака, как отсутствие надлежащего оформления занятости и неуплата налогов, являются основополагающими для определения неформальной занятости. Тем не менее, мы полагаем, что будет правильно расширить определение, приведенное Надеждой Владимировной Ян, и взять за основу определение неформальной занятости, приведенное Дарьей Валерьевной Некипеловой, которая определяет неформальную занятость как вид трудовых отношений без заключения трудового договора между работником и работодателем либо как индивидуальную трудовую деятельность работника, осуществляемую без регистрации в качестве индивидуального предпринимателя или самозанятого [2, с. 42].

Таким образом, понятия «неформальная занятость» и «занятость в неформальном секторе экономики» не являются тождественными. Поскольку под «неформальным сектором экономики» Росстат понимает все виды деятельности, осуществляемые без государственной регистрации юридического лица, то часть видов занятости, относимых Росстатом к неформальному сектору, не являются неформальной занятостью, определенной нами выше.

Так, деятельность индивидуальных предпринимателей, если она ведется с государственной регистрацией физического лица в качестве индивидуального предпринимателя и с последующим заключением этим предпринимателем гражданского-правового договора с заказчиком (на выполнение работ или оказание услуг) и уплатой этим индивидуальным предпринимателем установленных налогов в бюджет в общем виде не подпадает под приведенное нами выше определение неформальной занятости, так как в этом случае не выполняются два основных признака неформальной занятости: отсутствие надлежащего оформления и неуплата налогов.

Аналогично следует рассматривать лицо, зарегистрированное надлежащим образом в качестве плательщика налога на профессиональный доход, то есть самозанятого, который заключает договор с заказчиком и уплачивает с дохода по этому договору налог.

Точно так же под наше определение неформальной занятости не подпадает и работник, заключивший трудовой договор с индивидуальным предпринимателем. Законодательство не только не запрещает заключение трудовых договоров между индивидуальными предпринимателями и нанимаемыми ими работниками, но и, наоборот, обязывает индивидуальных предпринимателей заключать трудовые договоры и уплачивать в бюджет налоги и взносы, следуемые от выплаты заработной платы работникам, практически не делая различий между тем, какой субъект — юридическое лицо или индивидуальный предприниматель — является работодателем.

Итак, данные виды занятости, хотя и относятся Росстатом к неформальному сектору, не могут быть в общем случае признаны видами нелегального трудоустройства и,

соответственно, видами неформальной занятости по принятому нами определению.

За последние два десятка лет государство предприняло значительное количество мер для уменьшения неформальной занятости. Делало оно это по принципу «кнута и пряника». То есть все предпринимаемые государством меры можно разделить на следующие две группы.

К первой группе отнесем меры по борьбе с прямыми нарушениями закона (так называемый «кнут»). Сюда относятся усиление налогового контроля, улучшение администрирования сбора налогов, а также борьба с обналичиванием денег, в том числе борьба с компаниями-однодневками.

Такая деятельность налоговых органов, хоть и не быстро, но приносит свои плоды: к 1 сентября 2025 года количество зарегистрированных компаний в России сократилось до минимального за 15 лет уровня — менее 3,2 млн организаций. За год их число уменьшилось на 56 тыс. [9]. Эта информация показывает, что государство и вправду борется с бизнесом, который не платит налоги, и с компаниями-однодневками.

Ко второй группе мер («пряник»), предпринимаемых государством для снижения неформальной занятости, относятся меры по упрощению ведения бизнеса и снижению налогообложения малых предприятий. Сюда относятся упрощение регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей (сейчас зарегистрировать бизнес можно «не выходя из дома»), введение упрощенной системы налогообложения (УСН) со сниженной ставкой налога для малого бизнеса, в том числе автоматизированной УСН, при применении которой у налогоплательщиков вообще отсутствует обязанность по уплате страховых взносов в Социальный фонд России, а также по представлению налоговых деклараций и расчетов по страховым взносам [4], пониженные тарифы страховых взносов для налогоплательщиков, осуществляющих деятельность в отдельных отраслях (ст. 427 НК РФ), а также введение в качестве эксперимента института самозанятости [1].

Введение института самозанятости является настоящим прорывом в борьбе со снижением неформальной занятости.

Специальный налоговый режим «налог на профессиональный доход» создан для того, чтобы физические лица смогли официально вести свою деятельность без регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, с уплатой очень небольших налогов и без необходимости подачи налоговой отчетности. Этот режим начал применяться с 2019 года в некоторых субъектах, и в течение нескольких последующих лет его действие было распространено на всю территорию России. По первоначальному предположению, этот режим должен действовать в течение 10 лет.

Физические лица, перешедшие на этот налоговый режим (самозанятые), платят с доходов от самостоятельной деятельности налог по ставке всего 4 % (по до-

ходам от сотрудничества с физическими лицами) или 6 % (по доходам от сотрудничества с юридическими лицами), но при этом они должны соблюдать следующие ограничения:

- получать доход только от самостоятельного ведения деятельности или использования имущества;
- при ведении этой деятельности не иметь работодателя, с которым заключен трудовой договор;
- не привлекать для этой деятельности наемных работников по трудовым договорам;
- сумма доходов от такой деятельности не должна превышать 2,4 млн руб. за календарный год [11].

Введение института самозанятости значительно уменьшило количество людей, являвшихся неформально занятыми. Без введения данного института значительная часть граждан, которые в итоге получили статус самозанятых, оказывала бы услуги вообще без оформления и без уплаты каких-либо налогов. Но, не отрицая большого положительного эффекта от выведения самозанятых из «серой» зоны экономики в «белую», необходимо отметить, что появление легального института самозанятости привело и к противоположным последствиям, в частности, к искажению действительной формы занятости (когда трудовой договор подменяется договором гражданско-правового характера).

Проблема возможного перевода работников с трудовых договоров на договоры с самозанятыми изначально казалась для властей явной, поэтому при принятии закона о самозанятых был сразу же введен запрет на перевод работников с трудовых договоров на самозанятость в течение 2-ух лет с их увольнения от конкретного работодателя (пп. 8 п. 2 ст. 6 Федерального закона «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход»). Ситуация в этой сфере до сих пор остается напряженной и беспокоит власти, что видно, например, по комментариям Председателя Правительства РФ Михаила Мишустина, который сказал, что надо следить за тем, чтобы юридические лица не брали к себе на работу вместо обычных работников (т. е. работающих по трудовому договору) работников, оформляющих самозанятость [5].

Буквально через месяц после этого высказывания Председателя Правительства в СМИ появились сообщения о том, что налоговые органы усиливают проверки таксопарков с целью выявить подмену трудовых отношений гражданско-правовыми либо случаи, когда водитель, не будучи ни самозанятым, ни индивидуальным предпринимателем, не имеет и трудового договора. По итогам этих проверок владельцы автопарков начали получать доначисление НДС/Л, страховых взносов, штрафов и пени якобы за неоформленных работников [8].

Мы считаем, что дискуссия о перспективах развития института самозанятости не только не прекратится, но и будет разгораться с новой силой. Чем большее время будет продолжать действовать данный специальный режим налогообложения, чем большее количество че-

ловек зарегистрируются в качестве самозанятых и будут платить вместо высоких налогов и взносов с заработной платы относительно небольшой налог на профессиональный доход, тем больше проблем будет необходимо решать государству при выходе данных лиц на пенсию, поскольку нагрузка на бюджет, связанная с выплатой пенсий данным лицам, будет также все возрастать.

Тем не менее, отказ от режима самозанятости стал бы шагом назад для российского рынка труда, считают эксперты. Так, по словам руководителя пресс-службы сервиса SuperJob Натальи Ильченко, этот формат уже стал важной частью экономики и требует не отмены, а донстройкой — с прозрачными правилами и понятными механизмами взаимодействия между исполнителями, заказчиками и платформами. Самозанятость выгодна обеим сторонам, но требует четкого разграничения трудовых и гражданско-правовых отношений, чтобы избежать нарушений законодательства [12].

Таким образом, дальнейшие шаги государства по борьбе с неформальной занятостью, направленные на ее снижение, должны идти в двух направлениях.

Во-первых, это снижение числа «ложных самозанятых», которые переходят на этот вид оформления своей деятельности исключительно с целью ухода от трудового договора и снижения размера уплачиваемых налогов. Данная задача является очень непростой, но без ее решения невозможно навести порядок в складывающейся в настоящее время практике ухода от налогообложения с помощью этого механизма, о чем, например, сказала Председатель Совета федерации Валентина Матвиенко, назвав это «абсолютно порочной практикой» [7].

Во-вторых, необходимо начинать собирать данные о нелегальных самозанятых, которые до настоящего времени не оформили свою деятельность официально и не платят налоги. Так, по некоторым данным, на рынке недвижимости доля теневой аренды составляет свыше 90 % [6], и при этом вычислить таких граждан, на самом деле, не очень сложно, поскольку информация о сдающихся квартирах легко находится на специализированных площадках в интернете.

Итак, за последние годы государство провело значительные реформы с целью сокращения неформальной занятости, и основой элемент этих реформ — введение института самозанятости, способствовавшего переводу очень большого количества работников из «серой» части экономики в «белую» ее часть. Тем не менее, институт самозанятости также имеет свои проблемы, прежде всего, в частом искажении действительной формы занятости и заключении гражданско-правового договора вместо трудового. И решению именно этого вопроса, по нашему мнению, будут посвящены последующие шаги государства по совершенствованию института самозанятости, чтобы выравнивать появившийся дисбаланс между налогообложением самозанятых и лиц, работающих по трудовому договору, но так, чтобы при этом не допустить возобновления роста уровня неформальной занятости.

Литература:

1. Федеральный закон «О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима «Налог на профессиональный доход»» от 27.11.2018 № 422-ФЗ (ред. от 29.11.2024) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=479939> (дата обращения: 13.11.2025).
2. Некипелова Д. В. Неформальная занятость в Российской Федерации: тенденции распространения и направления государственного регулирования. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук [Электронный ресурс]. — URL: [https://vcot.info/uploads/dissovet/dissertations/16/nekipelova-d-v.%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82\)-5fd9ff104815b808505971.pdf](https://vcot.info/uploads/dissovet/dissertations/16/nekipelova-d-v.%20%D1%81%D0%B0%D0%B9%D1%82)-5fd9ff104815b808505971.pdf) (дата обращения: 24.10.2025).
3. Ян Н. В. Неформальная занятость — риски для работодателя и работника // «Вэд-Эксперт» № 4, октябрь 2016 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.nalog.gov.ru/rn25/news/smi/6349232/> (дата обращения: 22.10.2025).
4. Автоматизированная упрощенная система налогообложения [Электронный ресурс]. URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/taxation/taxes/autotax_system/ (дата обращения: 13.11.2025).
5. Вступительное слово Михаила Мишустина на стратегической сессии о повышении эффективности экономики и обеспечении равных условий ведения бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/news/56608/> (дата обращения: 24.10.2025).
6. Гаплева А. Арендодателей выводят из «серой зоны». Как ФНС будет собирать данные о россиянах, сдающих квартиры [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8230011> (дата обращения: 30.11.2025).
7. Мельчаков С. Матвиенко поручила «плотно заняться» самозанятыми [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8230920> (дата обращения: 30.11.2025).
8. Савина Ю. ФНС подседа в такси. В чем основная претензия налоговой к работе таксопарков с самозанятыми [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8195482> (дата обращения: 13.11.2025).
9. Строителева М. Удар по юрлицу: количество компаний в России упало до минимума за 15 лет [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1956576/mariia-stroiteleva/udar-po-yurlicu-kolichestvo-kompanij-v-rossii-upalo-do-minimuma-za-15-let> (дата обращения: 12.11.2025).
10. Труд и занятость в России. 2023: Стат.сб./Росстат — М., 2023. — 180 с. [Электронный ресурс]. — URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Trud_2023.pdf (дата обращения: 22.10.2025).
11. Что такое «Налог на профессиональный доход» [Электронный ресурс]. URL: <https://npd.nalog.ru/> (дата обращения: 13.11.2025).
12. Эксперты считают, что режим самозанятости требует доработки, а не отмены [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8157429> (дата обращения: 24.10.2025).

Развитие Восточного полигона

Малюченко Татьяна Сергеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Каутц Владимир Эмильевич, кандидат экономических наук, доцент
Иркутский государственный университет путей сообщения

Актуальность исследуемой темы заключается в том, что в настоящее время в связи с увеличением внешнеторгового оборота России со странами АТР и ростом грузовых перевозок возникла необходимость совершенствования транзитного потенциала страны в направлении дальневосточных портов. Ключевая роль в решении этой задачи отводится Восточному полигону, развитие которого входит в число приоритетных инвестиционных проектов государства и ОАО «РЖД».

Ключевые слова: Восточный полигон, РЖД, грузовые перевозки, железнодорожный транспорт, полигонные технологии, транспортная логистика, международный транспортный коридор.

Development of the Eastern polygon

The relevance of the topic under study lies in the fact that at present, due to the increase in Russia's foreign trade turnover with the Asia-Pacific countries and the growth of freight traffic, it has become necessary to improve the country's transit potential in the direction of the Far Eastern ports. A key role in solving this problem is assigned to the Eastern test site, the development of which is among the priority investment projects of the state and Russian Railways.

Keywords: *Eastern polygon, Russian Railways, freight transportation, rail transport, polygon technologies, transport logistics, international transport corridor.*

Введение

Цель работы — исследовать направления развития Восточного полигона.

Методы исследования: сбор информации, анализ и синтез, классификация.

Результаты исследования: в статье предлагаются направления развития проекта Восточного полигона.

Восточный полигон РЖД — это один из крупнейших железнодорожных полигонов в России, расположенный в Дальневосточном и Сибирском регионах. Он играет важную роль в развитии транспортной инфраструктуры Дальнего Востока и обеспечении безопасности движения поездов.

На сегодняшний день развитие Восточного полигона — это один из важнейших инвестиционных проектов для государства и ОАО «РЖД» в общем, поскольку его реализация способна повысить уровень конкурентоспособности российской экономики [4]. На самом деле важно понимать тот факт, что такие масштабные проекты имеют долгий срок окупаемости. В связи с этим вопрос, касающийся получения эффекта от вложенных средств — является актуальным.

В последние годы Восточный полигон РЖД активно развивается и модернизируется. В 2019 году был запущен новый участок полигона, оснащенный современными техническими средствами и оборудованием. Это позволило увеличить скорость и эффективность проведения испытаний железнодорожных транспортных средств [5].

Оценивая имеющийся потенциал грузовой базы на рассматриваемом полигоне, нельзя не отметить, что он довольно масштабен — это в первую очередь связано с открывающимися перспективами подобного уровня инвестиционных проектов за счет активизации деятельности предприятий горнодобывающей отрасли, функционирующих на территории Дальневосточного и Сибирского округов.

Существует немало проблем, вызванных нарастающим объемом перевозок, что негативно сказывается на реализации инвестиционной программы, что еще больше усложняется ограничениями провозной и пропускной способностей, а также самой организации, реализации эксплуатационной работы, учитывая так называемые барьеры «полигонных технологий».

Рассматривая перспективу реализации рассматриваемого проекта, нельзя не обратить внимание на программы, направленные на совершенствование энергетического комплекса, металлургической, лесной промышленности, где постепенно объемы погрузки грузов будут увеличиваться.

Обращая внимание на долгосрочную программу развития, стоит отметить прогноз, согласно которому уже

к 2025 году прирост погрузки составит более 45 %, если сравнивать с показателем, актуальным на 2019 год — это приблизительно 122,5 млн тонн [6].

Еще одним важным перспективным направлением повышения прибыльности транзитных перевозок на Восточном полигоне является увеличение контейнерных перевозок. Причины снижения скорости движения контейнерных поездов также лежат в области ограничения пропускной способности станций и участков, организации эксплуатационной работы.

Что касается контейнерных перевозок, то прирост объема также будет обеспечен, что положительно скажется на интермодальных перевозках со странами, сходящими в границы Азиатско-Тихоокеанского региона. Благодаря этому, можно будет решить ряд задач.

Представится возможность для реализации цифровой технологии «Интертран», позволяющая актуализировать электронный документооборот, не исключая при этом мультимодальные перевозки контейнеров в рамках транзитного сообщения [2].

Решением Правительства Российской Федерации было актуализировать субсидирование транзитных контейнерных перевозок, что стало неким «толчком» для развития (совершенствования) соответствующего транзита. Представленная мера поддержки является актуальной в области транзитных маршрутов, где задействованы Балтийское, Черное моря, а также такие страны, как: Финляндия, Беларусь, Азербайджан и так далее [1].

В данном случае стоит обратить внимание на еще один немало важный фактор прироста контейнерных перевозок в рамках рассматриваемого полигона — это развитие (совершенствование) транспортного коридора Японии-России-Европы международного уровня, способствующего повышению товарооборота между соответствующими государствами за счет налаживания железнодорожного сообщения. Именно поэтому был заключен ряд соглашений о партнерстве в области развития транспортной инфраструктуры.

Учитывая вышеизложенное, стоит сделать вывод о том, что во всем мире контейнерные перевозки воспринимаются в качестве наиболее перспективного вида транспорта, позволяющего оптимизировать доставку товаров с одного места в другое, что не может не сказываться положительно на прибыли транзитных перевозок.

Говоря о повышении эффективности перевозочного процесса, стоит понимать, что достичь желаемых результатов в доходности компаний будет невозможно, если работа не будет слаженной — это касается всех звеньев соответствующего процесса, начиная от продвижения поездов, заканчивая скоростью движения, выполнением ремонтных работы, клиентоориентированности и так далее.

Одним из таких способов повышения качества эксплуатационной работы являются полигонные технологии. С этой целью в Иркутске в 2016 г. был создан Центр управления перевозками Восточного полигона (далее — ЦУП ВП), который позволил объединить в себе все процессы в организации движения поездов на четырех железных дорогах: Красноярской, Восточно-Сибирской, Забайкальской и Дальневосточной.

Выбор на эти дороги выпал по следующим признакам:

- наличие двух внешних стыков;
- электрификация на одном роде тока — переменном;
- погрузка экспортных грузов в морские порты Дальнего Востока;
- транзитность образования вагонопотоков;
- значительный удельный вес образования внутриполигонных вагонопотоков [1].

Представленная новая модель управления позволяет актуализировать возможность повышения эффективности работы компаний в рамках полигона, а также решить вопросы, связанных с разработкой плана формирования и графиков движения поездов, технических норм проведения эксплуатационных работ, планирования «технических» окон и так далее.

Чтобы повысить уровень доходности транзитных перевозок необходимо начать с совершенствования планирования и организации эксплуатационных работ в рамках полигона, опираясь при этом на трансформацию актуальной оценочной системы, балансируя при этом с учетом свойственных «сквозных» показателей, благодаря которым можно охарактеризовать деятельность Восточного полигона при всех его составляющих, начиная от дирекции тяги, заканчивая дирекцией инфраструктуры, управлением движения.

Деятельность, реализуемая для достижения общего результата, должна основываться на практике сквозного планирования показателей, характеризующих бюджет эксплуатационных работ всего полигона и тех дорог, которые входят в него, принимая постепенно грамотные

управленческие решения, касающиеся прогнозируемой эксплуатационной обстановки.

Стоит обратить внимание на то, что организация эксплуатационной работы в рамках полигона, должна включать в себя внедрение инновационных технологий, способствующих увеличению пропускной способности. Например, технология интервального регулирования поездов, что позволит реализовать пакетный пропуск поездов с учетом жесткого графика полигона на тех участках железных дорог, на которых проведены капитальные ремонтные работы, закрывая при этом один путь, сокращая интервал между поездами [10]. В данном случае стоит обратить внимание на то, что можно еще добавить сюда, а именно: применение инновационных вагонов, обладающих большой грузоподъемностью и так далее.

Одной из главных задач Восточного полигона является тестирование новых моделей локомотивов и вагонов. Благодаря этому, РЖД может улучшать качество и безопасность перевозок, а также повышать эффективность работы железнодорожного транспорта. Важным направлением развития Восточного полигона является внедрение современных технологий и автоматизации процессов испытаний. Это позволяет сократить время проведения испытаний, повысить точность результатов и уменьшить затраты на проведение испытаний.

Кроме того, Восточный полигон РЖД играет важную роль в развитии экспорта железнодорожной техники. Здесь проводятся испытания локомотивов и вагонов, которые затем экспортируются в другие страны. Это способствует укреплению позиций России на мировом рынке железнодорожной техники и повышению конкурентоспособности отечественных производителей.

Таким образом, развитие Восточного полигона РЖД является важным шагом в развитии железнодорожной инфраструктуры Дальнего Востока. Это позволит повысить качество перевозок, сократить время доставки грузов и укрепить позиции России на мировом рынке железнодорожной техники.

Литература:

1. Агафонов Д. В. Реализация проекта модернизации Восточного полигона должна рассматриваться комплексно / Д. В. Агафонов; подгот. Н. Гусаченко // РЖД-Партнер. — URL: <https://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/interview/realizatsiya-proekta-modernizat-sii-vostochnogo-poligona-dolzha-rassmatrivatsya-kompleksno>.
2. Баженов Ю. Восточный полигон РЖД как пример региональной интеграции на Дальнем Востоке / Ю. Баженов, А. Денежкин // Постсоветский материк. — 2019. — № 1 (21). — С. 53–64.
3. Булохова Т. А., Григорьева Н. Н., Олинцевич В. А. Пути повышения прибыльности транзитных перевозок на восточном полигоне транссибирской магистрали // Baikal Research Journal. 2021. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/puti-povysheniya-pribylnosti-tranzitnyh-perevozok-na-vostochnom-poligone-transsibirskoy-magistrali> (дата обращения: 04.05.2023).
4. Булохова Т. А. Оптимизация эксплуатационной работы объекта транспортной инфраструктуры Восточного полигона с целью повышения его пропускной способности [Электронный ресурс] / Т. А. Булохова, Ю. О. Гуд, В. А. Оленцевич // Молодая наука Сибири: электрон. науч. журн. — 2020. — №4. — Режим доступа: <http://mnv.irgups.ru/toma/410-20>, свободный. — Загл. с экрана. — Яз. рус., англ.
5. Долгосрочная программа развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» до 2025 года.

6. Каутц В. Э. Горбунов П. С. Восточный полигон Транссибирской магистрали гарантирует прирост доходов России
7. «Региональный Центр Инновационных Технологий» — URL: <https://rcit.su/article118.html>
8. Пехтерев Ф. С. Перспективы развития железнодорожной инфраструктуры Восточного полигона сети ОАО «РЖД» / Ф. С. Пехтерев // Экономика железных дорог. — 2015. — № 2. — С. 60–65.
9. Фролова А. В. Полигонные технологии управления перевозками в РФ / А. В. Фролова, В. А. Мишустин, Е. В. Нефедьева // Молодая наука Сибири. — 2019. — № 4 (6). — URL: <http://mnv.irgups.ru/toma/11-2019>.

Анализ и оптимизация системы планирования в региональной общественной организации родителей детей с ограниченными возможностями «Солнечный круг» Республики Татарстан

Матросова Екатерина Викторовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Хайруллина Альбина Джавдатовна, кандидат экономических наук, доцент
Казанский (Приволжский) федеральный университет

В мире некоммерческих организаций, особенно таких хрупких и эмоционально заряженных, как родительские сообщества, царит парадокс. С одной стороны — горячее сердце, миссия спасать и помогать. С другой — холодный ум, требующий стратегии, бюджета и чётких планов для устойчивой работы. Часто первое побеждает, и организация живёт в режиме «пожарной команды», реагируя на кризисы, а не создавая будущее.

Наша региональная общественная организация «Солнечный круг» — яркий пример такого противоречия. Её миссия жизненно важна, команда предана делу, но система управления, в частности планирование, остаётся слабым звеном, угрожающим всей деятельности. Данная статья — это не просто анализ, а попытка найти баланс между сердцем и разумом, между помощью сегодня и устойчивостью завтра. Я детально разберу текущее состояние, и постараюсь выявить системные проблемы и предложить конкретные, реалистичные шаги по оптимизации.

Портрет организации: кто мы и как мы работаем. Прежде чем говорить о планировании, нужно понять организацию, в котором эта функция должна работать.

Миссия компании: Поддержка семей, воспитывающих детей с особенностями развития (неврологические, психические заболевания), их социальная интеграция и защита прав в Республике Татарстан. Это не просто красивые слова. Это ежедневная работа: от психологической поддержки мамы на грани отчаяния до организации инклюзивного праздника, где особенный ребёнок чувствует себя частью коллектива. И это предназначение — наш главный двигатель и источник правомерности.

Целевые группы — наши герои. Родители (в основном мамы): люди, живущие в состоянии хронического стресса. Их потребности: **передышка** (ресурсные выезды, группы поддержки), **информация** (права, методики), **общение** (понимающее сообщество «своих»). И **дети (5–18 лет) с ментальными особенностями**. Их потребности: **социализация** (среды, где их принимают),

развитие (адаптированные занятия), **радость** (просто быть ребёнком). Работа с такими семьями требует особых компетенций и условий.

Наша команда — это и сила, и уязвимость. Фактически (юридически) в нашей компании один единственный сотрудник — директор, который является и стратегом, и операционным менеджером, и лицом организации, которому нет возможности назначить заработную плату в связи с нестабильностью пожертвований, отсутствием четкого плана фандрайзинга.

Бухгалтер: внешний специалист на договоре ГПХ — необходимость для юридического соответствия.

Ключевой актив: проектные команды волонтеров и активистов. Это педагоги, психологи, родители-лидеры. Они собираются под конкретный грант или мероприятие. Их мотивация — альтруизм и личная вовлечённость, но это ненадёжный ресурс в долгосрочной перспективе.

Наша финансовая модель — жизнь «от гранта до гранта». **Источники:** пожертвования (физ. и юр. лица), гранты (конкурсы, фонды). **Механизм:** средства привлекаются под конкретные проекты (выезд, серия мастер-классов). На административные расходы, зарплату директора или «подушку безопасности» деньги не закладываются. Получается, что это — классическая модель выживания, а не развития.

Коммуникация — сердцебиение сообщества. **Каналы:** Telegram-канал и группа «ВКонтакте» — вся аудитория здесь. **Наполнение этих социальных сетей:** информирование о мероприятиях, эмоциональные посты, сбор средств. Однако это скорее реактивная коммуникация, а не инструмент стратегического продвижения миссии.

Что такое планирование и зачем оно «Солнечному кругу». Планирование — это не бюрократия, а создание карты, по которой можно идти к миссии, минуя провалы и кризисы.

Ключевые этапы цикла управления применительны к некоммерческим организациям, в том числе и к нашей:

определить, куда и зачем мы идём (стратегия) и как именно (тактика). Реализовывать проекты и программы. Анализировать, что получилось, а что нет. Сравнивать с планом. Вносить корректировки в планы и процессы.

За 2025 год в «Солнечном круге» проведено в общей сложности около 35 мероприятий. Это три выезда в «Лагерь-ретрит для родителей-детей с ОВЗ», поездка в Дивеевский монастырь с подопечными семьями, несколько походов на экскурсии (в Зилантов монастырь, в Воскресенский Новоиерусалимский монастырь, Национальную библиотеку РТ, выставку Фриды Кало), нерегулярные встречи на творческих мастер-классах, ежемесячные тематические чаепития, 8 встреч на онлайн-марафоне. Задействовано около 150 человек (и родители, и дети с ОВЗ и инвалидностью).

Идеальный цикл планирования для организации уровня «Солнечного круга»:

1. **Миссия и видение (на 5–10 лет):** каким мы хотим видеть положение наших семей в Татарстане через 5 лет?
2. **Стратегические цели (на 3–5 лет):** 3–4 ключевых направления (напр., «Создать службу долговременного сопровождения семей», «Стать экспертной площадкой для властей региона»).
3. **Тактические цели и проекты (на 1 год):** конкретные, измеримые шаги (SMART): провести 4 выезда, обучить 10 волонтеров, привлечь 2 новых партнёра.
4. **Операционные планы и бюджеты (квартал/месяц):** с расписанными задачами, назначением ответственных, определением сроков и финансовых лимитов.
5. **Мониторинг и оценка (регулярно):** сбор обратной связи, анализ отчетов, корректировка проектной деятельности.

Анализ текущей системы планирования

Методы исследования: анализ документов: Устав, отчёты по грантам, посты в соцсетях как летопись деятельности. **Включённое наблюдение:** Фиксация хаотичности процессов, авралов, периодов «затишья». **Неформализованные интервью** с активистами: «Что было самым сложным в последнем проекте? Чего не хватило?»

Инструмент: SWOT-анализ системы планирования

Сильные стороны (Strengths). **Гибкость:** возможность быстро собрать команду и отреагировать на острую потребность. **Ясная миссия:** все понимают, ради чего работают, это сплачивает. **Высокая мотивация:** энтузиазм и личная вовлечённость команды.

Слабые стороны (Weaknesses). **Отсутствие стратегического плана:** нет документа, задающего долгосрочный вектор. **Управление «по ощущениям».** **Проектное планирование:** жизнь от заявки до отчёта. Нет целостной программы развития организации. **Разрозненность бюджетов:** нет общего финансового плана. **Административные расходы** — постоянная головная боль. **Низкая во-**

влечённость команды в планирование: решения принимаются «единолично», что снижает ответственность исполнителей.

Возможности (Opportunities). **Рост финансирования НКО:** государственные и частные гранты, краудфандинг. **Тиражирование практик:** успешный формат выезда можно превратить в регулярную программу. **Развитие партнёрств:** коллаборации с другими НКО, госучреждениями, бизнесом.

Угрозы (Threats). **Риск срыва обязательств:** плохое планирование ресурсов и времени ведёт к некачественным отчётам и провалу проектов. **Потеря доверия:** доноры и партнёры перестанут финансировать организацию с репутацией «необязательной». **Выгорание команды:** хаотичная работа, авралы и неопределённость — главные убийцы энтузиазма волонтеров и самого директора. **Кадровая неустойчивость:** невозможно удерживать ценных специалистов (психолога, педагога) на проектной, нестабильной основе.

Разбор ключевых проблем.

Проблема № 1: Отсутствие формализованного стратегического плана.

Факт: есть общее чувство направления, но нет «дорожной карты». Невозможно ответить на вопрос партнёра: «Каких изменений вы хотите добиться в регионе к 2028 году и как будете к этому идти?»

Последствия. Реактивное управление: организация плывёт по течению запросов и грантовых конкурсов, а не ведёт лодку к выбранной цели. **Распыление ресурсов:** энергия и время тратятся на сиюминутные, иногда второстепенные задачи. **Сложности с фандрайзингом:** крупные доноры и фонды хотят видеть стратегию. Её отсутствие снижает доверие и шансы на серьёзное финансирование.

Проблема № 2: Проектное, а не программное планирование.

Факт: организация — это набор разрозненных проектов-«звёздочек», а не целостная «галактика» помощи.

Последствия. «Воронка» между проектами: после яркого выезда наступает пауза, связь с семьями ослабевает, команда распадается. Нет непрерывности поддержки. **Качели нагрузки:** периоды авралов сменяются простоями, что демотивирует и выматывает. **Невозможность накопления экспертизы:** знания и методики не систематизируются, а «уходят» вместе с завершённым проектом.

Проблема № 3: Несовершенство системы бюджетного планирования.

Факт: бюджет = смета в заявке на грант. Нет общего финансового плана организации.

Последствия. Финансовая нестабильность: невозможно прогнозировать, будут ли деньги через 3 месяца на аренду офиса или связь. **Риск для проектов:** внезапные накладные расходы могут «съесть» средства, заложенные на мероприятия. **Отсутствие развития:** нет ресурсов на инвестиции — в обучение команды, в CRM-систему, в пиар. **Выгорание директора:** постоянный стресс от поиска денег на базовые нужды.

Проблема № 4: Недостаточное вовлечение команды в планирование.

Факт: Планы рождаются в голове директора и ближайшего помощника. Педагоги и координаторы получают готовые задачи.

Последствия. Снижение ответственности: «Это не мой план, я просто выполнял». **Потеря ценных идей:** исполнители на земле часто видят проблемы и возможности лучше. **Низкая вовлечённость:** люди меньше «горят» чужими целями.

Проблема № 5: Слабая интеграция планирования и контроля

Факт: сейчас в «Солнечном круге» между моментом, когда план написан, и моментом, когда подводятся итоги, лежит пропасть. Нет регулярных, встроенных в рутину встреч, где можно было бы сверить часы: «Мы движемся туда, куда наметили?». Планерки случаются стихийно, чаще для решения срочных задач по внезапно возникшей идее, а не для спокойного мониторинга. Отсутствует даже простая система отчетности — не формальной «кипы бумаг», а понятного всем способа ответить на три вопроса: «Что сделано?», «Что не сделано и почему?», «Что делаем дальше?». В итоге корректировки вносятся на ощупь, когда время уже может быть упущено.

Последствия: это самая болезненная точка, где теория сталкивается с практикой и проигрывает.

1. Позднее обнаружение проблем. Имеется риск, что мероприятие сорвется, грантовый отчет не будет готов, или волонтеры не набраны по факту провала. Тогда тушить придется уже не искры, а пожар, с потерями для репутации и нервов команды.

2. Планы как «красивая картинка» для отчета. Документ, написанный с душой для грантодателя, ложится в папку и забывается. Он не «живет», не обновляется, не становится настольной книгой компании. Это формальность, а не рабочий инструмент. В такой системе планирование превращается в бессмысленную бюрократию, которую все инстинктивно начинают избегать.

3. Потеря управленческого цикла. Управление — это не разовое действие, а цикл: запланировали → сделали → проверили → скорректировали. Сейчас в «Солнечном круге» этот цикл обрывается на этапе «сделали» (или даже «запланировали»). Нет утверждения «проверили», а значит, нет и осмысленной фазы «скорректировали». Организация не учится на своих ошибках и успехах, наступая на одни и те же грабли.

Дорожная карта: от проблем — к конкретным шагам.

Чтобы разорвать этот порочный круг, нужны не общие слова, а четкий, пошаговый план. Вот как можно превратить каждую выявленную проблему в конкретное действие.

Проблема № 1. Отсутствие стратегии («Не знаем, куда идем в долгую»).

Решение: провести стратегическую сессию, собрать самых активных волонтеров, тех, кто «в поле». Задача — ответить на простые вопросы: «Какой мы хотим видеть

нашу организацию через 2 года?», «Каких ключевых результатов для наших подопечных мы хотим достичь?», «В чем наша уникальность?». Результатом должен стать не громоздкий том, а **стратегический план на 2 года** на 2–3 страницах: миссия, 3–4 ключевые цели, основные пути их достижения. Это будет наш «компас».

Проблема № 2. Проектное планирование («Бег от гранта к гранту»).

Решение: на основе новой стратегии **внедрить годовое и квартальное операционное планирование**. В начале года мы смотрим на стратегические цели и решаем: какие проекты и регулярные программы (например, не разовые «Творческие мастерские», а годовой курс «Арт-терапия») помогут нам к ним прийти. Все активности — грантовые и собственные — становятся элементами **единого плана деятельности**. Это превращает работу из череды авралов в осмысленный, управляемый процесс.

Проблема № 3. Бюджет («Финансовая тревожность»).

Решение: раз и навсегда **сформировать единый годовой бюджет**. Не три бюджета под три гранта, а один общий финансовый план. В нем должны быть учтены ВСЕ ожидаемые поступления (гранты, частные пожертвования, возможный фандрайзинг) и ВСЕ статьи расходов (и проектные, и самые важные — административные: часть зарплаты координатора, связь, банковское обслуживание). Это даст понимание реальной финансовой картины, поможет искать недостающее финансирование целенаправленно и перестать бояться каждого конца квартала. Даст возможность назначить зарплату Директору, повысить мотивацию и регулярность работы, даст возможность официально трудоустроить сотрудников-волонтеров.

Проблема № 4. Вовлечение команды («План директора — не план команды»).

Решение: внедрить регулярные (ежеквартальные) **большие планерки** по планированию и подведению итогов. Это не отчет директора перед командой, а общая работа. Накануне планирования нового квартала — собираемся, смотрим, что получилось, или не получилось в прошлом квартале, и **вместе** решаем, что будем делать в следующем. Здесь же собираем идеи и «боли» от тех, кто работает непосредственно с семьями. Так план перестает быть спущенным сверху указом и становится общим делом.

Проблема № 5. Контроль («План в столе, реальность в поле»).

Решение: запустить **ежемесячные оперативные совещания** (короткие, на 30–60 минут). Их цель — не ругать за срывы, а **контролировать ход выполнения планов и быстро реагировать на изменения**. Жесткий регламент: 1) Что из плана на месяц сделано? 2) Что «зависло» и что мешает? (главный вопрос!) 3) Какие срочные шаги предпринимаем? Это «служба скорой помощи» для планов, которая не дает мелким проблемам превратиться в крупные кризисы.

Заключение. Если подвести итог, текущее состояние планирования в «Солнечном круге» можно назвать **не-**

системным и реактивным. Мы больше реагируем на внешние обстоятельства (объявление гранта, срочная просьба о помощи), чем действуем в соответствии с собственным четким замыслом. Корень проблем — в отсутствии формализованной стратегии («зачем мы это делаем?»), системного подхода к работе («как мы это делаем?») и, что критично, слабой связи между тем, что запланировали, и тем, что получилось.

Решение лежит не в революции, а в последовательном **внедрении основных инструментов управления**, адаптированных под наш небольшой, но живой и неравнодушный коллектив. Нам не нужна громоздкая бюрократия — нам нужны простые, но работающие правила игры: общий «компас»-стратегия, единый план и бюджет,

и главное — регулярный ритм встреч, где мы вместе планируем, проверяем и корректируем наш путь.

Успех этих изменений на 100 % будет зависеть от двух вещей. **Первое — вовлечение команды.** Без волонтеров и активистов, без учета их видения и оперативных трудностей, любой план останется на бумаге. **Второе — личная последовательность и контроль Директора.** Именно он должен стать главным двигателем и примером на первых порах, пока новые процессы не станут естественной привычкой для всех. Это инвестиция времени и сил, которая окупится в полной мере: меньшим уровнем хаоса, большей уверенностью в завтрашнем дне и, конечно же, большей помощью для наших подопечных. Ведь эффективность организации — это не самоцель, а средство сделать больше добра.

Литература:

1. Хайруллина А. Д. Менеджмент: теория и практика: учебное пособие / А. Д. Хайруллина. — Казань: Издательство Отечество, 2016. — 145 с.
2. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — Москва: Дело, 2022. — 702 с.
3. Друкер П. Эффективный управляющий» <https://libcat.ru/knigi/nauka-i-obrazovanie/delovaya-literatura/17028-piter-druker-effektivnyj-upravlyayushhij.html#text>
4. Литвак Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование: учебник / Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 139 с.
5. Бачинский А. Г. Технология SWOT-анализа. <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-swot-analiza/viewer>
6. Гвозденко А. Н. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности / А. Н. Гвозденко. // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. — № 4. — С.13–16.
7. Захваткина А. Стратегическое планирование для некоммерческих организаций. Альманах. 2021г. <https://asi.org.ru/2021/05/31/instrukciya-strategicheskoe-planirovanie-dlya-nko/?ysclid=mgevwd4uk892112817>
8. Гараева Л. Р., Управление финансами некоммерческих организаций, Форум молодых ученых, Институт управления и социально-экономического развития, 2020г. — 3(43) <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-finansami-nekommercheskih-organizatsiy/viewer>

Влияние корпоративной культуры на интеграционные отношения сотрудников на примере Уральского металлургического предприятия

Медведева Мария Владимировна, студент магистратуры

Научный руководитель: Подгайская Марина Вячеславовна, кандидат педагогических наук, доцент
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

Корпоративная культура оказывает значительное влияние на интеграционные отношения сотрудников, создавая атмосферу, способствующую общим ценностям и миссии компании. Это содействует более быстрому вхождению сотрудников в коллектив, пониманию своих задач и становлению полноценными участниками команды. Корпоративная культура проявляется не только в правилах, но и в нюансах повседневной жизни компании: в языке, визуальных символах, а также в формальных и неформальных традициях.

Авторы исследуют реализацию функций корпоративной культуры на примере металлургического предприятия.

Ключевые слова: корпоративная культура, интеграционные отношения, функции корпоративной культуры.

Корпоративная культура охватывает совокупность общепринятых норм, ценностей, ритуалов, а также моделей поведения, характерных для организации.

На современных промышленных предприятиях, к которым относятся уральские металлургические компании, корпоративная культура становится важным инстру-

ментом, способствующим управлению человеческими ресурсами и формированию устойчивых интеграционных связей между работниками. Корпоративная культура приобретает на промышленных предприятиях особую практическую значимость — сплочённость коллектива необходима для обеспечения безопасности и эффективности труда [3, с.141].

В связи с этим исследование влияния корпоративной культуры на интеграционные отношения сотрудников приобретает выраженную практическую значимость.

Под интеграционными отношениями внутри коллектива понимается совокупность формальных и неформальных связей, возникающих между сотрудниками в процессе их совместной деятельности, направленных на включение работников в единую систему организации, обеспечение командного взаимодействия и устойчивой внутренней координации.

Структура интеграционных отношений состоит из формальных и неформальных типов взаимодействия. К формальным относятся иерархические связи между руководством и подчинёнными, организационные коммуникации между отделами, наставничество, а также закреплённые механизмы адаптации новых работников.

В производственной среде формальные отношения часто проявляются через системы инструктажей, обучение стандартам безопасности, регламентированный документооборот, использование корпоративных коммуникационных платформ и регулярные рабочие совещания.

Основой неформальных интеграционных связей выступают межличностные отношения, складывающиеся как внутри подразделений, так и между сотрудниками различных уровней. Это может быть взаимопомощь коллег, наставничество вне формальных рамок, обмен неофициальной информацией, неформальные обсуждения в пространствах для личного общения.

Особую роль играют устойчивые малые группы, профессиональные субкультуры и неформальные лидеры, влияющие на атмосферу внутри коллектива.

Механизмы формирования интеграционных отношений включают программы адаптации, организацию наставничества, создание специализированных зон для коммуникации и неформального обмена опытом. Используется многоканальная система обратной связи для выявления проблем на ранней стадии в коллективе и последующей корректировки процессов адаптации. Современные предприятия применяют элементы смешанных и распределённых команд, что требует дополнительных цифровых инструментов для поддержания интеграции и единого информационного пространства. Таким образом, структура интеграционных отношений включает формально закреплённые организационные механизмы поддержки взаимосвязей и неформальные, возникающие в повседневном взаимодействии персонала [4, с.251].

Функции корпоративной культуры в процессе интеграции сотрудников

Прежде всего, мотивационная функция культуры. Четко обозначенные корпоративные ценности, механизмы признания и система общих смыслов позволяют сотруднику воспринимать рабочую повседневность не только как набор обязанностей, но и как возможность реализовать собственные профессиональные стремления. Формальные и неформальные традиции, поддержка инициатив и совместные корпоративные события способствуют укреплению внутренней мотивации сотрудников и формированию эмоциональной лояльности по отношению к компании.

Вторая функция — коммуникативная. Корпоративная культура создаёт необходимое пространство для эффективной коммуникации между всеми уровнями персонала, делая совместное принятие решений и обсуждение проблем прозрачными и доступными для каждого. Представление о допустимых формах делового общения, ролевое поведение, корпоративные стандарты — всё это снижает риски дезинформации и способствует равномерному распространению внутренних регламентов, информационных нововведений и обратной связи.

Третьей фундаментальной функцией выступает адаптационная. Корпоративная культура задаёт ориентиры для поведения, облегчает первоначальное вхождение в коллектив, помогает быстро осваивать нормы, ожидания и стандарты производственного или социального взаимодействия.

Адаптационные механизмы проявляются в наставничестве, вводных обучающих мероприятиях, в ритуалах включения в трудовой коллектив. Благодаря этим инструментам снижается тревожность сотрудников при переходе на новую должность, ускоряется освоение рабочих процессов и закрепление роли каждого участника коллектива. Культура также формирует доверительное отношение к обратной связи, что важно для своевременного выявления проблем и их решения на раннем этапе.

На примере Уральского металлургического завода мы провели исследование влияния корпоративной культуры на интеграционные отношения сотрудников.

Мотивационная функция выражена через то, что на заводе с самого основания очень внимательно относились к нуждам работников и кроме среднерыночной заработной платы всегда существует система стимулирующих выплат. Социальная программа предприятия достаточно развита и наполнена конкурсами, спортивными мероприятиями и заботой о здоровье сотрудников.

Коммуникативная функция реализована через заводскую газету и социальные сети. О жизни предприятия и о происходящих событиях информирует сайт завода, заводская газета и корпоративные группы в ВКонтакте, Телеграмм, где большая часть сотрудников предприятия активно участвует, читает и комментирует новости и вакансии компании, следит за событиями. Цифровизация сегодня является «мостом» обратной связи: виртуально

объединяет людей в едином пространстве и обеспечивает взаимосвязь между руководителем и работником, через форму обратной связи можно задать вопрос и уточнить волнующую информацию.

Адаптационная функция: Одним из значительных преимуществ в настоящее время является программа приветствия новых сотрудников — мероприятие «Welcom — тренинг». Новичкам предоставляется информация о производственном процессе предприятия, его социальных и профессиональных программах, а также предлагается поддержка в любых ситуациях. Этот первичный этап служит основой для формирования связи между новичком и коллективом в период его адаптации. Этап наставничества так же важен, но недостаточно подготовленные наставники действуют интуитивно и помогают налаживанию доброжелательных отношений в коллективе, но не содействуют профессиональной адаптации.

В ходе исследования мы отметили, что взаимовыручка, отзывчивость и помощь в работе, в непростых условиях производства присуща трудовому коллективу завода издавна и стала узнаваемой характеристикой HR-бренда завода. Люди разных возрастов, должностей, национальностей образуют один сплоченный коллектив.

При этом экспертный опрос ключевых сотрудников выявил существенные резервы для развития корпоративной культуры.

Это отсутствие регулярного информирования о стратегических и тактических целях всего предприятия, что порождает слухи и не мотивирует сотрудников к открытой обратной связи.

Достаточно иерархичная система руководства, большая дистанция между рядовым сотрудником и руководителями высшего звена, что не задает единого ритма предприятию и сказывается на настроении коллектива.

Отсутствие объединений по интересам, таких как литературные кружки, вокальные студии и другие творческие направления, значительно ограничивает возможности для налаживания интеграционных связей между работниками из различных отделов и цехов. Взаимоотношения, возникающие в этих сообществах, способствуют укреплению взаимопомощи в рабочем процессе.

Для металлургического производства, которое испытывает сегодня дефицит кадров, особенно молодежи, в настоящее время исключительно важно внедрять все механизмы социальной интеграции, поскольку во многом именно они создают особый привлекательный имидж предприятия и обеспечивают стабильность коллектива.

Эффективная корпоративная политика, направленная на развитие таких ценностей, как доверие, открытость, взаимопомощь и справедливость, без чего невозможны интеграционные процессы, позволяет предприятию не только минимизировать внутренние социальные и производственные риски, но и выстраивать прочные основы для долгосрочного, устойчивого развития. На уральских металлургических предприятиях исторически сложилась особая корпоративная среда, в которой трудовые традиции, профессиональная идентичность и коллективизм сочетаются с инновационными требованиями экономики молодого поколения работников, и корпоративная культура должна этому гибко соответствовать.

Таким образом, результаты исследования влияния корпоративной культуры на процессы социальной интеграции могут быть использованы руководством и HR-службами предприятий для обновления внутренних практик управления, формирования команды, способной реализовывать стратегические задачи компании в современных условиях.

Литература:

1. Данилова Е. А. Теоретические аспекты корпоративной культуры компании // УПИРР. 2023. № 5 С.20–24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-korporativnoy-kultury-kompanii>).
2. Калашникова И. В., Сигитова М. А., Соцкова С. И. Корпоративная культура: нормативный уровень // Вестник ТОГУ. 2023. № 1 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-normativnyy-uroven>.
3. Камалтдинова К. А., Лымарева О. А. Корпоративная культура как инструмент мотивации персонала // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021- № 1 С.140–142. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-kak-instrument-motivatsii-personala> (дата обращения: 16.07.2024).
4. Малышева Е. В. Интегративная организационная культура как конкурентное преимущество компании в условиях глобализации: концептуальные подходы: монография / Е. В. Малышева. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — С. 248–252.

Анализ вероятности банкротства и организация внутреннего контроля как инструмент предупреждения банкротства (на примере ООО «ИРБИС-ПЛЮС»)

Миков Андрей Константинович, студент
Научный руководитель: Шипицына Светлана Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент
Пермский государственный национальный исследовательский университет

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты оценки банкротства организации на основе современных методик финансового анализа. На примере ООО «ИРБИС-ПЛЮС» проведена диагностика финансового состояния с использованием моделей Альтмана, Лиса и ИГЭА. Выявлены основные проблемы, снижающие финансовую устойчивость предприятия, и предложены меры по их устранению через организацию системы внутреннего контроля.

Ключевые слова: банкротство, финансовая устойчивость, внутренний контроль, антикризисное управление, модели диагностики, ООО «ИРБИС-ПЛЮС».

Введение

Банкротство организаций является одной из наиболее острых проблем современной экономики, особенно в условиях нестабильности внешней среды. Согласно Федеральному закону № 127-ФЗ, банкротство определяется как неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов [1, ст. 2]. В этой связи актуальной задачей становится не только диагностика вероятности банкротства, но и разработка превентивных мер, направленных на его предупреждение [2, с.224]. Целью данной статьи является оценка финансового состояния ООО «ИРБИС-ПЛЮС» с использованием современных методик и обоснование необходимости внедрения системы внутреннего контроля для снижения рисков банкротства.

Методика оценки вероятности банкротства. Для оценки вероятности банкротства ООО «ИРБИС-ПЛЮС» были использованы модели Альтмана, Лиса и ИГЭА, которые позволяют комплексно оценить финансовое состояние предприятия на основе данных бухгалтерской отчетности [3, с. 1051]. Анализ проводился за период 2022–2024 гг. на основе данных, полученных из государственного информационного ресурса БФО [4].

Анализ финансового состояния ООО «ИРБИС-ПЛЮС».

Динамика основных экономических показателей. За 2024 г. выручка компании снизилась на 9,96 % по сравнению с 2023 г. и составила 336269 тыс. руб. Чистая прибыль сократилась на 18,36 %, достигнув 3807 тыс. руб. (табл.1). Низкие значения рентабельности (1,13 % в 2024 г.) свидетельствуют о неэффективности текущей деятельности [5, с. 58].

Таблица 1. Основные экономические показатели ООО «ИРБИС-ПЛЮС»

Показатель	2022 г	2023 г	2024 г
Выручка, тыс. руб	397580	373473	336269
Чистая прибыль, тыс. руб	8074	4663	3807
Чистая рентабельность, %	2,03	1,25	1,13

Оценка ликвидности и платежеспособности. Коэффициент абсолютной ликвидности за 2024 г. составил 0,38, что соответствует норме (0,2–0,5). Однако коэффициент быстрой ликвидности также равен 0,38 при норме 0,7–1,0, что указывает на недостаток высоколиквидных активов для покрытия краткосрочных обязательств. Коэффициент текущей ликвидности (4,82) превышает нормативное значение, свидетельствуя о достаточности оборотных средств, но также указывая на возможную неэффективность их использования.

Оценка вероятности банкротства по моделям. Расчеты по пятифакторной модели Альтмана показали значение $Z = 5,02$ за 2024 г., что указывает на низкую вероятность банкротства ($Z > 2,99$). По модели Лиса значение $Z = 0,11$ также свидетельствует об устойчивом положении предприятия. Модель ИГЭА дала результат $R = 6,90$, что свидетельствует о минимальном риску банкротства ($R < 0,42$) [6, с. 185].

Несмотря на формально низкие риски банкротства, выявлены негативные тенденции: рост кредиторской задолженности на 49,4 % за 2024 г., появление краткосрочных заемных средств (4173 тыс. руб.) и снижение оборачиваемости оборотных активов. Это указывает на нарастание финансовой напряженности [7, с. 155].

Организация внутреннего контроля как инструмент снижения рисков. Оценка существующей системы внутреннего контроля. В ООО «ИРБИС-ПЛЮС» отсутствует выделенная служба внутреннего контроля. Контрольные функции возложены на бухгалтерию, что не обеспечивает комплексного подхода к управлению рисками. Оценка по модели COSO показала низкую эффективность СВК — 1,5 балла из 5 возможных [9, с. 582]. В частности, не проводятся регулярные процедуры контроля качества поступающей продукции, что приводит к дополнительным расходам. В 2024 г. убытки из-за поставок некачественного товара составили 175306 руб. (табл. 2) [10, с. 18].

Таблица 2. Убытки от поставок некачественной продукции

Показатель	2022 г	2023 г	2024 г
Количество рекламаций, шт.	26	39	74
Транспортные расходы, руб.	47346	78780	175306

Предлагаемые меры по совершенствованию внутреннего контроля.

Для снижения рисков банкротства предложены следующие меры:

1. Создание Комитета по внутреннему контролю в составе двух сотрудников: руководителя и внутреннего аудитора. Основные функции: контроль качества поступающей продукции, анализ договоров, оценка финансовых рисков [11, с. 2].
2. Внедрение электронного документооборота на базе программы «СЭД-ТЕЗИС» для повышения эффективности документооборота и снижения трудозатрат [12, с. 194].

Экономический эффект от реализации мероприятий оценивается в 6453755 руб. при затратах 1526620 руб. Прогнозируется рост выручки на 6826261 руб., сокращение убытков на 175306 руб. и увеличение чистой прибыли на 5151 тыс. руб. (табл. 3). Эффективность предложенных мер подтверждается исследованиями, указывающими на прямую связь между качеством внутреннего контроля и финансовой устойчивостью [13, с. 73]. Сокращение операционных издержек и предотвращение потерь от брака являются ключевыми задачами совершенствования контрольных процедур [14, с. 1289].

Таблица 3. Прогнозный экономический эффект

Показатель	До мероприятий, руб	После мероприятий, руб	Эффект, руб
Выручка	336269000	343095261	+6826261
Убытки от брака	175306	0	-175306
Трудозатраты	748800	561600	-187200
Итого	337202836	343656861	+6453755

Заключение. Проведенный анализ показал, сто, несмотря на формально низкую вероятность банкротства по результатам расчетных моделей, ООО «ИРБИС-ПЛЮС» сталкивается с рядом финансовых проблем: снижение прибыли, рост кредиторской задолженности, неэффективный контроль за качеством поставок. Организация системы внутреннего контроля, включая создание специализированного комитета и внедрение ЭДО, позволит не только снизить операционные риски, но и повысить финансовую устойчивость предприятия. Реализация предложенных мер имеет высокую экономическую эффективность и может быть рекомендована для внедрения на аналогичных предприятиях малого бизнеса [15, с. 330].

Литература:

1. Федеральный закон от 26.10.2002 N 127-ФЗ (ред. от 28.06.2022) «О несостоятельности (банкротстве)».
2. Алферов В. Н. Разработка модели анализа финансового развития организации, направленной на адекватное прогнозирование ее состояния с учетом возможностей и ограничений законодательства о банкротстве // Бизнес в законе. 2021. № 6. С. 224–227.
3. Кузнецова Н. В. Финансовый анализ деятельности организации на стадии банкротства // Экономика и предпринимательство. 2022. № 5 (142). С. 1051–1057.
4. Государственный информационный ресурс БФО: ООО «ИРБИС-ПЛЮС». URL: <https://bo.nalog.ru> (дата обращения: 27.11.2025).
5. Родивилов Г. Г., Корнева Г. В. Применение методов финансирования предприятий в условиях нестабильности: возможности и ограничения // Финансовые рынки и банки. 2023. № 3. С. 58–62.

6. Алферов В. Н. Развитие реабилитационной направленности института банкротства России // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. № 2 (26). С. 180–190.
7. Кузин Н. Н., Рашидова А. И., Шубников Ю. Б. Некоторые аспекты практической деятельности арбитражного управляющего по делам о банкротстве // International Law Journal. 2023. Т. 6. № 1. С. 154–159.
8. Карева А. Г. Проблемы автоматизации системы внутреннего контроля и аудита в организации на примере АО «Почта России» // Молодой ученый. 2021. № 31 (373). С. 49–51.
9. Токмакова Е. Г., Айткужинова М. Е. Стандартизация процесса внутреннего контроля по составляющим экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Экономическая безопасность страны, регионов, организаций различных видов деятельности: материалы V Всероссийского форума. Тюмень, 2024. С. 580–585.
10. Жильцова К. Е. Организация внутреннего контроля на предприятии // Символ науки: международный научный журнал. 2022. № 2–1. С. 18–21.
11. Кузнецов Д. С. Роль внутреннего контроля в обеспечении экономической безопасности организаций // Экономика и социум. 2023. № 5 (108). С. 1–4.
12. Черненко Е. Р., Сафина З. З. Построение системы внутреннего контроля в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 12–3(70). С. 194–197.
13. Ряховская А. Н., Мельник М. В. Роль и организация внутреннего контроля за экономической устойчивостью хозяйствующих субъектов // Учет. Анализ. Аудит. 2024. Т. 11, № 5. С. 69–78.
14. Чинахова К. А. Совершенствование контрольных процедур внутреннего контроля в строительных организациях // Экономика и социум. 2024. № 12 (127) -1. С. 1288–1293.
15. Петренко Н. Н., Демчук О. В. Актуальные проблемы стратегического управления предприятием на современном этапе // Теория и практика финансово-хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей: сборник трудов II Национальной научно-практической конференции. Керчь, 2022. С. 329–333.

Акции и облигации: взгляд со стороны инвестора

Минахина Яна Сергеевна, студент

Научный руководитель: Галушко Марина Викторовна, кандидат экономических наук, старший преподаватель
Оренбургский государственный университет

В стремительно меняющемся мире, где экономические циклы сменяют друг друга, а финансовые рынки предлагают бесчисленное множество возможностей, одной из ключевых задач для каждого, кто стремится к финансовой независимости, становится грамотное управление своими сбережениями. Инвестиции — это не просто способ приумножить капитал, это стратегический инструмент для достижения долгосрочных целей: будь то комфортная пенсия, образование детей, покупка недвижимости или создание устойчивого источника пассивного дохода. В основе большинства инвестиционных портфелей лежат два фундаментальных класса активов: акции и облигации. Понимание их природы, механизмов работы, рисков и потенциальной доходности является краеугольным камнем для любого инвестора, независимо от его опыта.

Ключевые слова: акции, облигации, аллокация активов, риск.

Что такое акция? Акция — это долевая ценная бумага, удостоверяющая право ее владельца (акционера) на долю в капитале компании. Покупая акцию, инвестор становится совладельцем бизнеса, пусть и небольшой его части, и приобретает право на часть прибыли (через дивиденды) и часть имущества компании в случае ее ликвидации. Акции торгуются на фондовых биржах, таких как Московская биржа (MOEX), Нью-Йоркская фондовая биржа (NYSE) или NASDAQ. [3, с. 72]

Существует два основных способа получения дохода от акций:

1. Прирост капитала — это наиболее очевидный и часто ожидаемый источник дохода. Стоимость акций растет, если компания успешно развивается, ее при-

быль увеличивается, а инвесторы ожидают дальнейшего роста. Например, если вы купили акцию Сбербанка за 200 рублей, а через год продали ее за 300 рублей, ваш прирост капитала составит 100 рублей (без учета комиссий). Этот рост может быть как результатом общего рыночного тренда, так и следствием специфических успехов конкретной компании (например, вывод нового продукта, заключение выгодного контракта).

2. Дивиденды — многие компании делятся частью своей прибыли с акционерами в виде дивидендов. Это регулярные (обычно ежеквартальные, полугодовые или годовые) выплаты, размер которых определяется советом директоров компании и утверждается на общем собрании акционеров. Например, дивидендная политика

«Газпрома» или «Лукойла» часто привлекает инвесторов стабильными выплатами. Дивиденды могут быть важной частью общего дохода, особенно для долгосрочных инвесторов, ориентированных на пассивный доход. [4, с. 25]

Преимущества инвестирования в акции:

— Высокий потенциал доходности — исторически акции демонстрируют самую высокую доходность среди основных классов активов на длинных горизонтах. За последние десятилетия, несмотря на все кризисы, мировые фондовые рынки показывают среднегодовую доходность, опережающую инфляцию. Это позволяет не только сохранять, но и приумножать капитал.

— Защита от инфляции. В долгосрочной перспективе акции часто выступают эффективным инструментом защиты от инфляции. Компании могут повышать цены на свою продукцию и услуги, тем самым компенсируя рост издержек, что положительно сказывается на их прибыли и, соответственно, стоимости акций.

— Включение акций различных отраслей, регионов и размеров компаний позволяет снизить портфельный риск.

— Ликвидность. Акции крупных компаний, торгуемые на бирже, как правило, высоколиквидные, то есть их легко купить и продать без существенного влияния на цену.

Риски инвестирования в акции:

— Цены на акции могут значительно колебаться в короткие сроки под воздействием новостей, экономических показателей, политических событий, настроений инвесторов. Например, резкие падения рынка в 2008 году или в начале пандемии COVID-19 продемонстрировали, насколько быстро инвесторы могут терять значительную часть своих вложений.

— Риск снижения стоимости всего фондового рынка или его значительной части.

— Риск, связанный с конкретной компанией (неудачи в бизнесе, плохой менеджмент, банкротство). Например, если компания, акции которой вы приобрели, терпит убытки или теряет свою долю рынка, ее акции могут упасть в цене независимо от общего состояния экономики.

— Отсутствие гарантированного дохода. Дивиденды не гарантированы и могут быть сокращены или отменены. Прирост капитала также не гарантирован. [4, с. 30]

Основной индекс фондового рынка России, MOEX, вырос до 2686 пунктов 21 ноября 2025 года, прибавив 2,19 % по сравнению с предыдущей сессией. За последний месяц индекс поднялся на 1,23 % и увеличился на 4,06 % по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, согласно торговле на контракте на разницу (CFD), отслеживающем этот российский индекс. [2]

Облигация — это долговая ценная бумага, по сути, займ, который инвестор предоставляет эмитенту (государству, муниципалитету или корпорации) на определенный срок и под определенный процент. Покупая облигацию, инвестор становится кредитором эмитента.

Взамен эмитент обязуется регулярно выплачивать инвестору процентные платежи (купоны) и вернуть основную сумму (номинал) в конце срока. [3, с. 83]

Как инвестор зарабатывает на облигациях?

1. Купонные выплаты: Регулярные процентные платежи от эмитента. Это основной источник дохода для облигаций, делающий их привлекательными для инвесторов, ищущих стабильный пассивный доход.

2. Прирост капитала: Цена облигации на вторичном рынке может меняться в зависимости от изменения процентных ставок и кредитного рейтинга эмитента. Если процентные ставки на рынке падают, уже выпущенные облигации с более высокой купонной ставкой становятся более привлекательными, и их цена растет. Инвестор может продать облигацию до срока погашения по более высокой цене. [4, с. 35]

Преимущества инвестирования в облигации:

— Купонные выплаты, как правило, фиксированы и регулярны, что делает облигации привлекательными для инвесторов, ищущих стабильный денежный поток.

— Риск потери основного капитала значительно ниже, чем у акций

— Облигации часто имеют низкую или даже отрицательную корреляцию с акциями, что делает их отличным инструментом для снижения общего риска портфеля. Когда акции падают, облигации часто дорожают.

— В периоды высокой неопределенности или рецессии инвесторы часто «бегут» в облигации, стремясь сохранить свой капитал.

Риски инвестирования в облигации:

— Если инфляция превышает купонную ставку, реальная доходность облигации становится отрицательной, и покупательная способность капитала снижается.

— Рост рыночных процентных ставок приводит к падению цен на уже выпущенные облигации (с фиксированным купоном), так как их доходность становится менее привлекательной по сравнению с новыми выпусками.

— Риск того, что эмитент не сможет выплатить купоны или вернуть номинал. Этот риск особенно актуален для корпоративных облигаций с низким кредитным рейтингом. Например, дефолт крупной компании по облигациям может привести к полной потере инвестиций.

— Некоторые облигации, особенно небольших выпусков, могут быть не очень ликвидными, что затрудняет их быструю продажу без значительной скидки.

Вышесказанное можно проиллюстрировать графически зависимостью цены облигации от процентной ставки (рис. 1). На ней хорошо заметно, что цена облигации обратно пропорциональна процентной ставке. При увеличении процентных ставок функция становится более пологой, что отражает ослабление зависимости цены от процентных ставок. [1, с. 9]

Выбор между акциями и облигациями, или, что более вероятно, их комбинация, зависит от множества факторов: целей инвестора, его толерантности к риску, временного горизонта и текущей рыночной ситуации.

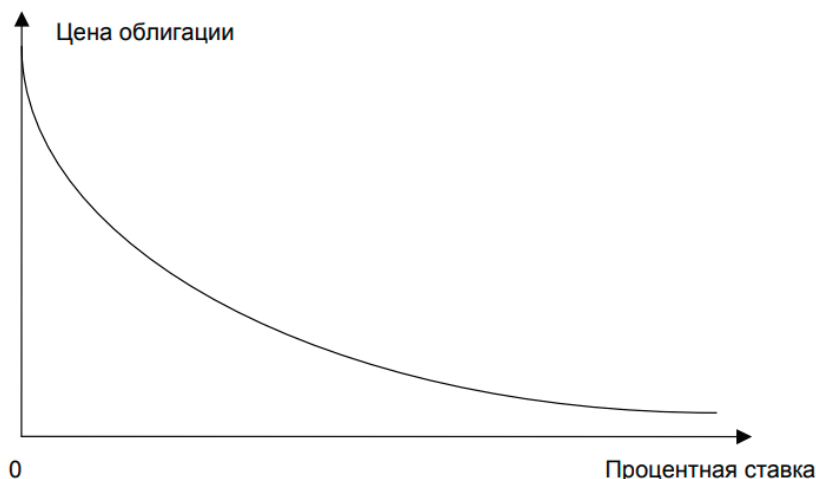


Рис. 1

Таблица 1

Критерий	Акции	Облигации
Отношение к эмитенту	Совладелец	Кредитор
Основной доход	Прирост капитала, дивиденды	Купонные выплаты, возврат номинала
Потенциал доходности	Высокий (исторически)	Умеренный, предсказуемый
Уровень риска	Высокий (волатильность, риск компании)	Низкий/Умеренный (риск инфляции, процентный, дефолта)
Ликвидность	Высокая (для крупных компаний)	Высокая (для крупных выпусков), средняя для других
Защита от инфляции	Хорошая в долгосрочной перспективе	Плохая, если инфляция превышает купон
Поведение при кризисах	Значительное падение стоимости	Часто растут в цене (актив-убежище)
Влияние процентных ставок	Косвенное (через экономическую активность)	Прямое (обратная зависимость цены)
Право голоса	Есть (для обыкновенных акций)	Нет
Очередность выплат при банкротности	Последние	Первые (после обеспеченных кредиторов)

Важно понимать, что акции и облигации не являются взаимоисключающими активами. Напротив, они часто дополняют друг друга в инвестиционном портфеле. В то время как акции обеспечивают потенциал роста и защиту от инфляции в долгосрочной перспективе, облигации приносят стабильность, регулярный доход и служат «подушкой безопасности» в периоды рыночных спадов. Эта асимметрия в их поведении лежит в основе концепции диверсификации портфеля.

Один из важнейших принципов инвестирования — это **аллокация активов** (то есть распределение инвестиций между различными классами активов (акции, облигации, недвижимость, золото и т. д.) в соответствии с целями инвестора, его риск-профилем и временным горизонтом. [5, с. 4]

Факторы, влияющие на выбор:

1. Толерантность к риску:

— Низкая толерантность к риску, предпочитает стабильность сохранения капитала. Портфель будет содержать больший процент облигаций (60–80 %) и меньший процент акций (20–40 %).

— **Умеренный инвестор** готов принимать умеренный риск ради более высокой доходности. Портфель может быть примерно поровну распределен между акциями и облигациями (50/50) или с небольшим перевесом в сторону акций (60/40).

— Высокая толерантность к риску, стремится к максимальной доходности. Портфель будет содержать высокий процент акций (70–90 %) и меньший процент облигаций (10–30 %).

2. Временной горизонт:

— **Долгосрочные инвестиции (10+ лет)** — акции, как правило, предпочтительнее, поскольку они имеют больший потенциал роста и время для восстановления после рыночных спадов. Молодым людям, только начинающим карьеру, часто советуют максимально наращивать долю акций в портфеле.

— **Среднесрочные инвестиции (3–10 лет)** — более сбалансированный подход, комбинация акций и облигаций.

— **Краткосрочные инвестиции (до 3 лет)** — облигации и инструменты денежного рынка более предпочтительны

из-за их стабильности и низкой волатильности, так как нет времени «переждать» возможные падения рынка акций.

3. Возраст инвестора (Концепция жизненного цикла):

— Традиционное правило гласит, что доля облигаций в портфеле должна примерно соответствовать возрасту инвестора (или «100 минус возраст» для акций). На-

пример, 30-летний инвестор может иметь 70 % акций и 30 % облигаций, а 60-летний — 40 % акций и 60 % облигаций. Эта стратегия предполагает постепенное снижение риска по мере приближения к пенсионному возрасту, чтобы защитить накопленный капитал.

Рыночный риск представлен в таблице 2.

Таблица 2

Корреляционная матрица							
	Концентрационный риск	Процентный риск	Риск расширения кредитных спредов	Риск снижения цен акций	Риск снижения цен на недвижимость	Риск снижения курса валют	Риск снижения цен на иные активы
Концентрационный риск	100 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %	0 %
Процентный риск	0 %	100 %	100 %	100 %	100 %	75 %	
Риск расширения кредитных спредов	0 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Риск снижения цен акций	0 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Риск снижения цен на недвижимость	0 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Риск снижения курса валют	0 %	75 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Риск снижения цен на иные активы	0 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Таблица 3. Кредитный риск

Матрица корреляции	Значительные вложения в юр. и физ. лиц, вложение в юр. лиц рейтингом	Незначительные вложения в юр. лица	Незначительные вложения в физ. лица
Значительные вложения в юр. и физ. лиц, вложение в юр. лиц рейтингом	100 %	75 %	25 %
Незначительные вложения в юр. лица	75 %	100 %	25 %
Незначительные вложения в физ. лица	25 %	25 %	100 %

Представим инвестора «Александра», 35 лет, с умеренной толерантностью к риску и целью накопить на пенсию через 25 лет. Его портфель может состоять из 60 % акций (например, через индексные фонды на широкий рынок) и 40 % облигаций (например, ОФЗ и корпоративные облигации крупных российских эмитентов). Такой портфель обеспечит потенциал роста благодаря акциям, при этом облигации будут стабилизировать его

в периоды рыночных спадов и генерировать стабильный купонный доход. По мере приближения к пенсии, Александр будет постепенно переводить часть акций в облигации, снижая общий риск портфеля.

Важно помнить о налоговых последствиях инвестирования. В России, как правило, доход от продажи ценных бумаг и дивиденды облагаются НДФЛ в 13 %. Однако существуют налоговые льготы, например, через Индивиду-

альный Инвестиционный Счет (ИИС), который позволяет получить налоговый вычет. Это существенно увеличивает реальную доходность инвестиций.

Истинная сила инвестора заключается не в выборе «лучшего» из этих двух, а в искусстве их гармоничного сочетания в рамках хорошо продуманной стратегии аллокации активов. Именно грамотное распределение между акциями и облигациями, основанное на индивидуальной толерантности к риску, временном горизонте и финансовых целях, позволяет построить устойчивый и эффек-

тивный портфель, способный выдержать турбулентность рынка и вести инвестора к долгосрочному финансовому благополучию.

В конечном итоге, инвестирование — это марафон, а не спринт. Оно требует терпения, дисциплины, постоянного обучения и умения принимать взвешенные решения. Понимание фундаментальных различий и взаимодополняемости акций и облигаций является первым и одним из важнейших шагов на этом пути к финансовой независимости.

Литература:

1. Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины для бакалавриата по направлению подготовки «Прикладная экономика» А. В. Томкович 2023
2. Данные официального сайта Федеральной службы государственной статистики Рынок ценных бумаг rosstat.gov.ru
3. Учебник «Рынок ценных бумаг» под общей редакцией В. А. Татьянникова 2019
4. Павлова, Е. В. Ценные бумаги и производные финансовые инструменты: электронное учебное пособие / Е. В. Павлова. 2023
5. Аллокация активов институциональных инвесторов: научная монография (2015) (978-5-00077-278-2) — книга автора Михайлов А. Ю. | НЭБ [000199_000009_007983684]
6. Энциклопедия финансового риск-менеджмента. Под ред. А. А. Лобанова и А. В. Чугонова. — М.: Альпина Паблишер, 2003.
7. Научная статья Н. И. Берзона «Зависимость риска и доходности активов от временного горизонта инвестирования», журнал «Университетское управление: практика и анализ» 2022

Влияние корпоративной социальной ответственности на гражданское поведение сотрудников в области безопасности: роль благодарности и давления производительности

Моржак Мирослав Алексеевич, аспирант
Ульяновский государственный технический университет

В данной статье, опираясь на теорию эффективных событий (ТЭС), мы рассматриваем, как и при каких условиях, корпоративная социальная ответственность (КСО) в аспекте социальной поддержки стейкхолдеров связана с повышением уровня гражданской ответственности в области безопасности (ГООБ), как инициативы КСО положительно влияют на уровень безопасности сотрудников в ГООБ.

Мы предлагаем компаниям практические рекомендации по оптимизации стратегий КСО для повышения безопасности на рабочем месте.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, безопасность сотрудников, гражданское поведение, благодарность сотрудников.

Рост числа инцидентов, связанных с нарушениями экологической и промышленной безопасности, побудил компании переосмыслить свою роль в обеспечении не только экономической, но и социальной устойчивости. В этих условиях всё большее внимание уделяется тому, как выполнение корпоративных социальных обязательств влияет на внутреннюю безопасность организации. Академическое сообщество активно изучает, как корпоративная социальная ответственность (КСО) на микроуровне спо-

собствует формированию у сотрудников проактивного, ориентированного на безопасность поведения.

Предыдущие исследования показали, что воспринимаемая КСО усиливает моральную идентификацию работников с организацией, стимулируя альтруистические формы поведения. Однако остаётся недостаточно изученным, как именно КСО влияет на гражданское поведение сотрудников в области безопасности (ГООБ, или safety citizenship behavior — SCB). Этот пробел ограничи-

вает понимание механизмов, посредством которых КСО повышает общий потенциал управления безопасностью в организации.

ГООБ определяется как добровольные действия сотрудников, выходящие за рамки формальных должностных обязанностей и направленные на улучшение уровня безопасности — например, информирование коллег о рисках, инициирование предложений по улучшению условий труда или участие в профилактических инициативах. В отличие от стандартного безопасного поведения, ориентированного на соблюдение правил, ГООБ носит проактивный, инициативный характер и мотивирован стремлением к коллективному благу.

Хотя традиционные исследования КСО фокусировались на её макроуровневых эффектах — репутации, финансовых результатах, экологической эффективности — в последние годы акцент сместился на микроуровень: влияние КСО на поведение, мотивацию и когнитивные установки сотрудников. Тем не менее, вопрос о том, как социальный аспект КСО стимулирует именно ГООБ, остаётся открытым.

В настоящем исследовании мы обращаемся к теории эффективных событий (Affective Events Theory, АЕТ), согласно которой организационные события вызывают у сотрудников эмоциональные реакции, которые, в свою очередь, определяют их поведение. В этом контексте КСО рассматривается не просто как этическая практика, а как организационный сигнал, генерирующий у работников положительные эмоции. Среди них особую роль играет благодарность — чувство признательности за заботу организации о благополучии сотрудников, общества и окружающей среды.

Мы предполагаем, что именно благодарность выступает ключевым посредником между воспринимаемой КСО и последующим ГООБ. Когда сотрудники осознают, что компания добровольно вкладывает ресурсы в социальные и экологические цели, они интерпретируют это как проявление заботы и моральной ответственности. Это вызывает у них чувство взаимности, побуждающее к проактивному вкладу в безопасность организации — не из-за внешнего контроля, а из внутренней мотивации.

Для проверки гипотез использовался смешанный методологический подход:

- эксперимент с имитацией сценариев КСО;
- выборочные опросы сотрудников реальных организаций.

Результаты подтвердили, что воспринимаемая КСО положительно связан с уровнем благодарности, которая, в свою очередь, значимо предсказывает проявления ГООБ.

Кроме того, мы рассмотрели давление производительности как потенциальный модератор. Анализ показал, что при высоком уровне стресса, связанного с чрезмерными производственными ожиданиями, связь между благодарностью и ГООБ ослабевает. Это указывает на то, что даже сильная моральная мотивация может быть подавлена неблагоприятными условиями труда.

Таким образом, наше исследование вносит три ключевых вклада:

Расширение предметной области КСО: в отличие от предыдущих работ, мы фокусируемся не на общем организационном гражданском поведении, а на его специфической форме — ориентированной на безопасность. Это позволяет глубже понять, как КСО способствует снижению операционных рисков.

Выявление аффективного механизма: мы демонстрируем, что влияние КСО на поведение сотрудников опосредовано не только когнитивными (идентичность, восприятие справедливости), но и эмоциональными процессами, в частности — благодарностью.

Определение граничных условий: выявлено, что эффективность КСО в стимулировании ГООБ зависит от контекста — в частности, от уровня производственного давления. Это подчёркивает необходимость комплексного подхода к управлению безопасностью.

Практические рекомендации

На основе полученных результатов предлагаются следующие управленческие меры:

Усиление восприятия КСО внутри организации. Руководству следует не только реализовывать социально ответственные инициативы, но и активно коммуницировать их сотрудникам — через внутренние каналы, отчёты, встречи. Особое внимание стоит уделить мерам, напрямую затрагивающим благополучие работников и их семей (например, программы страхования, гибкий график, поддержка баланса работы и личной жизни).

Создание поддерживающей рабочей среды. Для сохранения мотивации к ГООБ необходимо минимизировать чрезмерное давление производительности. Это включает справедливое распределение задач, прозрачные критерии оценки, своевременную обратную связь и психологическую поддержку в периоды высокой нагрузки.

Интеграция КСО с культурными ценностями. В российском контексте, где сильны традиции коллективизма и взаимопомощи, КСО должна подчёркивать моральную и социальную значимость действий компании. Например, поддержка местных сообществ, развитие инфраструктуры в регионах присутствия, помощь уязвимым группам — всё это усиливает моральную идентификацию сотрудников и их чувство благодарности.

Заключение

Настоящее исследование демонстрирует, что КСО — это не только инструмент внешней репутации, но и мощный внутренний ресурс, способный стимулировать проактивное поведение в области безопасности. Благодарность сотрудников выступает ключевым эмоциональным мостом между корпоративной этикой и индивидуальной инициативой. Однако для реализации этого потенциала необходимо создавать благоприятные организационные

условия, в которых моральная мотивация не подавляется стрессом и перегрузкой.

В перспективе целесообразно изучить дополнительные граничные факторы — такие как стиль лидер-

ства, культура организационного обучения или уровень доверия к руководству — которые могут усиливать или ослаблять влияние КСО на безопасное поведение сотрудников.

Литература:

1. Кузьмичева, С. Ю. Понятие и сущность корпоративной социальной ответственности / С. Ю. Кузьмичева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 10 (248). — С. 115–118. — URL: <https://moluch.ru/archive/248/57056/> (дата обращения: 04.05.2025).
2. Кузьмичева, С. Ю. Корпоративная социальная ответственность: основные принципы и формы / С. Ю. Кузьмичева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 10 (248). — С. 118–121. — URL: <https://moluch.ru/archive/248/57057/> (дата обращения: 04.05.2025).
3. Иванова, П. Д. О понятии, основаниях и пределах корпоративной ответственности / П. Д. Иванова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 2 (501). — С. 201–203. — URL: <https://moluch.ru/archive/501/110196/> (дата обращения: 04.05.2025).
4. Капарова, А. С. К вопросу о соотношении корпоративной социальной ответственности и социального предпринимательства / А. С. Капарова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 12 (511). — С. 231–234. — URL: <https://moluch.ru/archive/511/112135/> (дата обращения: 04.05.2025).
5. Новиков, Т. Г. Формирование корпоративной социальной ответственности в организациях / Т. Г. Новиков. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). — С. 291–293. — URL: <https://moluch.ru/archive/292/66126/> (дата обращения: 04.05.2025).
6. Ромашова, К. А. Связь корпоративной социальной ответственности с устойчивым развитием / К. А. Ромашова // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. — 2024. — Т. 5, № 1. — С. 37–50. — DOI 10.18334/social.5.1.120926. — EDN DXGZVV.
7. Крайнева, Р. К. Корпоративная социальная ответственность как фактор влияния на имидж компании / Р. К. Крайнева, Е. Д. Шапошников // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2024. — Т. 13, № 2(47). — С. 95–99. — EDN HJKJMB.
8. Савутькова, А. В. Корпоративная социальная ответственность как элемент устойчивого развития предприятий гостеприимства / А. В. Савутькова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2023. — № 11. — С. 69–72. — EDN KXNDOT.
9. Нехода, Е. В. Корпоративная социальная ответственность в компании (внутренняя и внешняя социальная политика) / Е. В. Нехода // Мультидисциплинарные аспекты управления бизнесом: Учебное пособие для студентов бакалавриата и магистратуры по направлению «Менеджмент» / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Национальный исследовательский Томский государственный университет, Институт экономики и менеджмента. — Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2020. — С. 124–125. — EDN FQNRTJ.
10. Тлеубергенов, А. Модели корпоративной социальной ответственности бизнеса / А. Тлеубергенов, В. А. Козлов // Инновационные процессы в образовании, науке и спорте. — 2-е издание. — Москва: Русайнс, 2023. — С. 386–389. — EDN SUMQNK.

Корпоративная социальная ответственность и цели устойчивого развития в деятельности микро-, малых и средних предприятий: потенциал и барьеры в условиях трансформации российской экономики

Моржак Мирослав Алексеевич, аспирант
Ульяновский государственный технический университет

В данной статье рассматривается эффективное взаимодействие корпоративной социальной ответственности (КСО) и целей устойчивого развития в условиях РФ. Также подчеркивается взаимодополняющая роль крупных корпораций, а также микро-, малых и средних предприятий (ММСП) в содействии инклюзивному и устойчивому развитию, экологически устойчивому и справедливому.

Исследование призвано оценить, как развитие КСО может способствовать достижению долгосрочных целей развития страны, с особым упором на то, как сектор МСП (малые, средние предприятия), наряду с крупными корпорациями, может способствовать достижению целей в области устойчивого развития (ЦУР). Цель статьи — понять состояние и рабочие аспекты КСО в РФ, изучить интегрированные корпоративные и МСП стратегии.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность (КСО), Цели устойчивого развития (ЦУР), МСП, инклюзивный рост, устойчивое развитие, социальное воздействие, государственно-частное партнерство.

Российская Федерация переживает этап стратегической перезагрузки, в рамках которого ставится амбициозная цель — обеспечить ускоренный экономический рост, социальную справедливость и экологическую устойчивость в сжатые сроки. Достижение этой триады требует синергии государственной политики, бизнес-инициатив и общественного участия. В этом контексте особую роль приобретают корпоративная социальная ответственность (КСО) и цели устойчивого развития (ЦУР), которые выступают не только как инструменты этического ведения бизнеса, но и как стратегические рычаги национального развития.

Геополитические изменения последних лет значительно трансформировали ландшафт корпоративной ответственности в России. В новых условиях КСО всё чаще рассматривается как элемент национальной социально-экономической стратегии, а не как добровольная инициатива отдельных компаний. В свою очередь, ЦУР, принятые ООН, служат для России ориентиром в формировании комплексной «дорожной карты» устойчивого развития, охватывающей взаимосвязанные аспекты инклюзивного роста, социальной защиты и охраны окружающей среды.

Особое значение в реализации этой повестки имеют микро-, малые и средние предприятия (ММСП). На их долю приходится около 30 % ВВП страны и значительная часть занятого населения. Благодаря своей гибкости, близости к локальным сообществам и способности к быстрой адаптации, ММСП обладают уникальным потенциалом для внедрения инновационных, ориентированных на местные потребности решений в таких сферах, как создание рабочих мест, гендерное равенство, цифровая инклюзия и экологическая модернизация. Именно на уровне ММСП возможна наиболее эффективная реализация «низовых» инициатив, способных обеспечить устойчивое развитие «снизу вверх».

Тем не менее, практическое участие ММСП в продвижении КСО и ЦУР сталкивается с рядом системных ограничений. Среди ключевых барьеров — ограниченный доступ к финансированию, недостаток технологических и кадровых ресурсов, сложность соблюдения регуляторных требований, а также низкий уровень осведомлённости о принципах устойчивого развития. Многие ММСП не располагают ни компетенциями, ни бюджетами для реализации комплексных программ КСО, что делает их уязвимыми в условиях растущих ожиданий со стороны общества и государства.

Для преодоления этих вызовов необходима целенаправленная государственная поддержка. Эффективными мерами могут стать:

- создание благоприятной нормативно-правовой и финансовой экосистемы;
- развитие программ наращивания потенциала и обучения устойчивым практикам;
- стимулирование государственно-частного партнёрства;
- активное внедрение цифровых решений для снижения транзакционных издержек и повышения прозрачности.

Важным шагом в этом направлении стали Национальные добровольные руководящие принципы по КСО, направленные на популяризацию ответственного предпринимательства среди ММСП. Эмпирические данные свидетельствуют о положительной корреляции между внедрением КСО и повышением конкурентоспособности малого бизнеса. Исследования подтверждают, что социально ответственные ММСП демонстрируют более высокую устойчивость, улучшенную репутацию и расширенные возможности для роста. Кроме того, их деятельность способствует формированию социального капитала и укреплению местных сообществ — особенно в регионах, зависящих от одного сектора экономики.

Международный опыт также подчёркивает вклад ММСП в достижение ЦУР. Как показали Бек и др. (2005), малый бизнес играет ключевую роль в сокращении бедности и создании рабочих мест, особенно в трудоёмких отраслях, обеспечивая занятость для низко- и среднеквалифицированных работников. Однако в России остаётся недостаточно исследований, посвящённых тому, как именно ММСП могут гармонизировать свои операционные цели с глобальными и национальными повестками устойчивого развития, несмотря на ресурсные ограничения.

Одной из ключевых проблем является отсутствие единой системы измерения и отчётности, позволяющей сопоставлять вклад различных компаний в достижение ЦУР. Многие инициативы КСО косвенно связаны с несколькими целями одновременно (например, программы по улучшению санитарии затрагивают ЦУР 3, 6 и 11), что затрудняет оценку их прямого воздействия. Кроме того, долгосрочные социальные эффекты (например, обучение персонала) не всегда трансформируются в измеримые экономические результаты (например, трудоустройство), что ограничивает возможности количественной оценки социальной отдачи от инвестиций (SROI).

Большинство существующих исследований сосредоточено на корпоративном уровне и применяют «сверху вниз» подход, игнорируя обратную связь от местных со-

обществ, гражданского общества и научных институтов. Это создаёт разрыв между декларируемыми инициативами и их реальным социальным эффектом.

Для преодоления этих ограничений в настоящем исследовании предлагается смешанная методология, сочетающая количественные и качественные методы:

Дизайн исследования: описательно-поисковый подход, направленный на выявление взаимосвязей между практиками КСО, степенью соответствия ЦУР и операционной эффективностью ММСП.

Сбор первичных данных:

- анкетирование руководителей и менеджеров ММСП по вопросам осведомлённости о ЦУР, реализации КСО и восприятия барьеров;

- полуструктурированные интервью с представителями государственных органов, финансовых институтов и экспертами в области устойчивого развития.

Вторичные данные: анализ отчётности ММСП, нормативных актов, научных публикаций и отраслевых обзоров.

Выборка: стратифицированная случайная выборка, обеспечивающая представительство по отраслям, регионам и размеру предприятий.

Анализ данных:

- количественный анализ с использованием SPSS и Excel (описательная статистика, корреляционный и регрессионный анализ) для оценки влияния КСО на прибыльность и устойчивость ММСП;

- качественный тематический анализ интервью для выявления системных барьеров, лучших практик и рекомендаций по политике.

Этические гарантии: обеспечение конфиденциальности, получение информированного согласия, использование данных исключительно в исследовательских целях.

Предварительные результаты указывают на значимое влияние КСО на три измерения устойчивого развития:

Экономическое: компании, активно внедряющие КСО, демонстрируют рост прибыльности и укрепление бренда, что подтверждает двойную природу КСО — как этической обязанности и стратегического преимущества.

Социальное: вовлечённые в КСО ММСП способствуют росту уровня занятости (до +72 %) и улучшению благосостояния местного населения (до +15 %), особенно через программы в области образования, здравоохранения и поддержки уязвимых групп.

Экологическое: предприятия, внедряющие «зелёные» технологии, снижают углеродные выбросы в среднем на 20 %, что свидетельствует об их потенциале как агентов экологической трансформации.

Таким образом, КСО и ЦУР могут стать мощными катализаторами устойчивого развития российской экономики, если ММСП получат необходимую поддержку. Для этого требуется:

- индивидуализированный подход к политике в отношении ММСП;

- расширение доступа к финансированию и технологиям;

- развитие механизмов диалога со всеми заинтересованными сторонами;

- создание стандартов измерения и отчётности, адаптированных к специфике малого бизнеса.

В заключение, реализация принципов КСО и ЦУР в секторе ММСП — это не только вклад в глобальную повестку устойчивого развития, но и стратегический путь к укреплению экономической стабильности, социальной сплочённости и экологической безопасности России. Перспективные направления дальнейших исследований включают долгосрочный мониторинг социальной отдачи от КСО, межотраслевые сравнения и оценку роли цифровизации в масштабировании устойчивых практик среди малого бизнеса.

Литература:

1. Кузьмичева, С. Ю. Понятие и сущность корпоративной социальной ответственности / С. Ю. Кузьмичева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 10 (248). — С. 115–118. — URL: <https://moluch.ru/archive/248/57056/> (дата обращения: 04.05.2025).
2. Кузьмичева, С. Ю. Корпоративная социальная ответственность: основные принципы и формы / С. Ю. Кузьмичева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 10 (248). — С. 118–121. — URL: <https://moluch.ru/archive/248/57057/> (дата обращения: 04.05.2025).
3. Иванова, П. Д. О понятии, основаниях и пределах корпоративной ответственности / П. Д. Иванова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 2 (501). — С. 201–203. — URL: <https://moluch.ru/archive/501/110196/> (дата обращения: 04.05.2025).
4. Капарова, А. С. К вопросу о соотношении корпоративной социальной ответственности и социального предпринимательства / А. С. Капарова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 12 (511). — С. 231–234. — URL: <https://moluch.ru/archive/511/112135/> (дата обращения: 04.05.2025).
5. Новиков, Т. Г. Формирование корпоративной социальной ответственности в организациях / Т. Г. Новиков. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). — С. 291–293. — URL: <https://moluch.ru/archive/292/66126/> (дата обращения: 04.05.2025).
6. Ромашова, К. А. Связь корпоративной социальной ответственности с устойчивым развитием / К. А. Ромашова // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. — 2024. — Т. 5, № 1. — С. 37–50. — DOI 10.18334/social.5.1.120926. — EDN DXGZVY.

7. Крайнева, Р. К. Корпоративная социальная ответственность как фактор влияния на имидж компании / Р. К. Крайнева, Е. Д. Шапошников // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2024. — Т. 13, № 2(47). — С. 95–99. — EDN HJKJMB.
8. Савутькова, А. В. Корпоративная социальная ответственность как элемент устойчивого развития предприятий гостеприимства / А. В. Савутькова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2023. — № 11. — С. 69–72. — EDN KXNDOT.
9. Нехода, Е. В. Корпоративная социальная ответственность в компании (внутренняя и внешняя социальная политика) / Е. В. Нехода // Мультидисциплинарные аспекты управления бизнесом: Учебное пособие для студентов бакалавриата и магистратуры по направлению «Менеджмент» / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Национальный исследовательский Томский государственный университет, Институт экономики и менеджмента. — Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2020. — С. 124–125. — EDN FQNRTJ.
10. Тлеубергенов, А. Модели корпоративной социальной ответственности бизнеса / А. Тлеубергенов, В. А. Козлов // Инновационные процессы в образовании, науке и спорте. — 2-е издание. — Москва: Русайнс, 2023. — С. 386–389. — EDN SUMQNK.

Эволюция раскрытия социального капитала в интегрированной отчётности: анализ российского опыта на основе структурного тематического моделирования

Моржак Мирослав Алексеевич, аспирант
Ульяновский государственный технический университет

В данной статье мы рассматриваем социальный капитал в закономерности раскрытия информации о социальном капитале как различных заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в аспекте информирования о социальном вкладе с применением структурного тематического моделирования (STM) для выявления скрытых векторов компании и интегрированной связи с устойчивым развитием компании.

Актуальность рассмотрения данного аспекта продиктована приоритетами, ориентированными на общество для укрепления социальной легитимности и доверия заинтересованных сторон. Данное исследование предлагает новую структуру для анализа раскрытия корпоративной информации с использованием передовых методов моделирования, что имеет значение для повышения прозрачности стратегий КСО.

Ключевые слова: *стейкхолдеры, структурное тематическое моделирование, коммуникация, устойчивое развитие, отчетность, корпоративная эффективность.*

В последние годы корпоративная отчётность претерпела глубокую трансформацию, обусловленную растущим фокусом на устойчивое развитие и интегрированное мышление. Центральное место в этой эволюции занимает концепция интегрированной отчётности (Integrated Reporting, IR), разработанная Международным советом по интегрированной отчётности (IIRC). В отличие от традиционных финансовых отчётов, IR предлагает целостную модель раскрытия информации, охватывающую как финансовые, так и нефинансовые аспекты создания стоимости. Особое внимание уделяется шести формам капитала: финансовому, производённому, интеллектуальному, человеческому, социальному и природному.

Исторически устойчивое развитие ассоциировалось преимущественно с экологическими проблемами. Однако в последние годы наблюдается смещение акцента в сторону социального измерения. Социальный капитал (social capital, SC) — понимаемый как совокупность доверия, сетей, норм взаимности, общих ценностей и идентичностей, способствующих коллективным действиям — всё

чаще признаётся критически важным ресурсом как для организационного успеха, так и для общественного благополучия. Тем не менее, его стратегическая интеграция в корпоративную отчётность и прозрачность раскрытия остаются ограниченными, особенно в контексте стран с формирующимися рынками.

В России развитие IR и нефинансовой отчётности происходило под значительным влиянием государственной политики. Регуляторный путь начался с принятия в 2009 году «Руководящих принципов корпоративной социальной ответственности». В 2012 году для публичных компаний было введено обязательство по раскрытию информации о деловой ответственности, а к 2015 году требования были расширены. Ключевым этапом стало внедрение в 2020 году стандарта «Отчёт о деловой ответственности и устойчивом развитии», что ознаменовало переход к гармонизации национальных практик с международными стандартами (в частности, с GRI и TCFD). Эти меры стимулировали компании к более системному использованию инструментов инвесторских отношений

и интеграции социального капитала в стратегическое раскрытие информации.

Несмотря на прогресс в нормативном регулировании, эмпирические исследования, посвящённые содержательному анализу раскрытия социального капитала, остаются крайне редкими. Особенно мало внимания уделяется тому, как российские компании формулируют свои социальные взаимодействия, описывают сети отношений и демонстрируют вклад в общественное благо. Это создаёт существенный пробел как в академической литературе, так и в практике корпоративной подотчётности.

Традиционные методы анализа нефинансовой отчётности — такие как ручное кодирование или полуавтоматизированные подходы с использованием программного обеспечения (NVivo, ATLAS.ti) — позволяют проводить качественный тематический анализ, но страдают от субъективности, трудоёмкости и ограниченной масштабируемости. Современные исследования всё чаще обращаются к методам машинного обучения и обработки естественного языка. В частности, структурное тематическое моделирование (Structural Topic Modeling, STM) представляет собой мощный инструмент для выявления скрытых тематических структур в больших корпусах текстов. STM позволяет не только идентифицировать темы, но и моделировать их распространённость и содержание как функции внешних ковариат (например, года отчётности, отрасли, уровня ESG-рейтинга).

Социальный капитал рассматривается как нематериальный актив, формируемый через доверие, сотрудничество, социальные сети и общие нормы. Он способствует повышению организационной эффективности, снижению транзакционных издержек и созданию устойчивого конкурентного преимущества. В отличие от финансового или производённого капитала, SC трудно поддаётся количественной оценке, что делает его раскрытие особенно сложной задачей. В рамках IR социальный капитал выступает одним из ключевых элементов, через который компании демонстрируют, как они взаимодействуют с заинтересованными сторонами и создают долгосрочную ценность.

Теоретическую основу для понимания мотивов раскрытия SC составляют три ключевые теории:

Теория легитимности — компании стремятся соответствовать общественным ожиданиям, чтобы сохранить «социальную лицензию на деятельность»;

Теория заинтересованных сторон — акцент делается на учёт интересов всех групп, затронутых деятельностью компании;

Институциональная теория — организации подвержены давлению со стороны институциональной среды, что приводит к конвергенции практик (DiMaggio & Powell, 1983).

Анализ российских нефинансовых отчётов за 2019–2022 гг. с применением STM выявил чёткую динамику в раскрытии социального капитала:

2019 г. — доминировали темы, связанные с благотворительностью, образованием и поддержкой местных сообществ. Раскрытие носило преимущественно проектный характер и не было интегрировано в стратегические ESG-нарративы.

2020 г. — пандемия COVID-19 вызвала резкий сдвиг: ключевыми терминами стали «здравоохранение», «поддержка», «сообщество», «программа». Это отражало функциональное измерение SC — связь выживания бизнеса с общественным благополучием.

2021 г. — наблюдалась институционализация социальных тем: всё чаще упоминались «права человека», «устойчивое развитие», «социальная ответственность» и «управление отходами», что свидетельствовало о встраивании SC в корпоративную стратегию.

2022 г. — раскрытие достигло уровня стратегической зрелости: компании начали интегрировать права человека, ответственность в цепочке поставок, социально-экономическое развитие и инициативы КСО в основные нарративы годовых отчётов. Акцент сместился в сторону системных, ориентированных на будущее решений — таких как управление пластиковыми отходами, цифровая трансформация и стимулирование позитивных социальных изменений.

При этом анализ выявил и существенные пробелы. Несмотря на рост внимания к здравоохранению и кризисному управлению, такие аспекты, как цифровая инклюзия, долгосрочное развитие навыков и инвестиции в образовательную инфраструктуру, остаются недостаточно представленными. Это указывает на недостаточную глубину вложений в человеческий капитал — одного из ключевых компонентов устойчивого развития.

Компании с высокими ESG-рейтингами демонстрируют более зрелые практики: их раскрытие SC носит системный, институционализированный характер и тесно связано с управлением рисками, кризисной устойчивостью и репутационной стратегией.

Таким образом, применение структурного тематического моделирования позволяет не только проследить эволюцию раскрытия социального капитала, но и выявить сложное взаимодействие между корпоративными характеристиками, институциональным давлением и ожиданиями заинтересованных сторон.

Практические рекомендации включают необходимость для компаний:

- переходить от проектного к стратегическому раскрытию SC;
- уделять больше внимания долгосрочным инвестициям в человеческий и социальный капитал;
- повышать прозрачность в таких областях, как цифровая инклюзия и развитие навыков;
- интегрировать SC в общую ESG-стратегию, а не рассматривать его как отдельный элемент отчётности.

В заключение, данное исследование подчёркивает, что социальный капитал — это не просто этическая декларация, а стратегический ресурс, требующий системного подхода к раскрытию и управлению. Только сбалансиро-

ванная, прозрачная и ориентированная на заинтересованные стороны отчётность может обеспечить легитим-

ность, укрепить доверие и способствовать устойчивому развитию в долгосрочной перспективе.

Литература:

1. Кузьмичева, С. Ю. Понятие и сущность корпоративной социальной ответственности / С. Ю. Кузьмичева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 10 (248). — С. 115–118. — URL: <https://moluch.ru/archive/248/57056/> (дата обращения: 04.05.2025).
2. Кузьмичева, С. Ю. Корпоративная социальная ответственность: основные принципы и формы / С. Ю. Кузьмичева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2019. — № 10 (248). — С. 118–121. — URL: <https://moluch.ru/archive/248/57057/> (дата обращения: 04.05.2025).
3. Иванова, П. Д. О понятии, основаниях и пределах корпоративной ответственности / П. Д. Иванова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 2 (501). — С. 201–203. — URL: <https://moluch.ru/archive/501/110196/> (дата обращения: 04.05.2025).
4. Капарова, А. С. К вопросу о соотношении корпоративной социальной ответственности и социального предпринимательства / А. С. Капарова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 12 (511). — С. 231–234. — URL: <https://moluch.ru/archive/511/112135/> (дата обращения: 04.05.2025).
5. Новиков, Т. Г. Формирование корпоративной социальной ответственности в организациях / Т. Г. Новиков. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 2 (292). — С. 291–293. — URL: <https://moluch.ru/archive/292/66126/> (дата обращения: 04.05.2025).
6. Ромашова, К. А. Связь корпоративной социальной ответственности с устойчивым развитием / К. А. Ромашова // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. — 2024. — Т. 5, № 1. — С. 37–50. — DOI 10.18334/social.5.1.120926. — EDN DXGZVV.
7. Крайнева, Р. К. Корпоративная социальная ответственность как фактор влияния на имидж компании / Р. К. Крайнева, Е. Д. Шапошников // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2024. — Т. 13, № 2(47). — С. 95–99. — EDN HJKJMB.
8. Савутькова, А. В. Корпоративная социальная ответственность как элемент устойчивого развития предприятий гостеприимства / А. В. Савутькова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2023. — № 11. — С. 69–72. — EDN KXNDOT.
9. Нехода, Е. В. Корпоративная социальная ответственность в компании (внутренняя и внешняя социальная политика) / Е. В. Нехода // Мультидисциплинарные аспекты управления бизнесом: Учебное пособие для студентов бакалавриата и магистратуры по направлению «Менеджмент» / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Национальный исследовательский Томский государственный университет, Институт экономики и менеджмента. — Томск: Издательский Дом Томского государственного университета, 2020. — С. 124–125. — EDN FQNRTJ.
10. Тлеубергенов, А. Модели корпоративной социальной ответственности бизнеса / А. Тлеубергенов, В. А. Козлов // Инновационные процессы в образовании, науке и спорте. — 2-е издание. — Москва: Русайнс, 2023. — С. 386–389. — EDN SUMQNK.

Экономические аспекты взаимодействия казачьих организаций с региональными органами власти и управления на примере Волгоградской области

Муслимова Анна Сергеевна, студент магистратуры

Волгоградский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

В статье автор исследует механизмы финансирования казачьих организаций Волгоградской области и формы их сотрудничества с органами власти.

Ключевые слова: казачество, финансирование, реестр

Вопрос интеграции казачьих обществ в социально-экономическую систему Волгоградской области на сегодняшний день по-прежнему остается важным и ак-

туальным в рамках решения государственных задач на территории региона. По данным комитета по делам национальностей и казачества Волгоградской области (Обл-

комказачества), в 2025 году на территории данного субъекта РФ свою деятельность осуществляют 68 реестровых казачьих обществ Всевеликого войска Донского [1, с. 1]. По данным Управления Минюста по Волгоградской области, общая численность членов этих организаций, находящихся в реестре, на 13 октября 2025 года составляет 6949 человек. В результате возрожденческого процесса российское казачество стало активным участником политических, социальных и экономических процессов не только регионального, но и государственного уровня.

Президентом Российской Федерации В. В. Путиным 9 августа 2020 года была утверждена Стратегия государственной политики Российской Федерации в отношении российского казачества на 2021–2023 годы, в которой отмечается, что ее целью является содействие консолидации российского казачества, сохранению, развитию, использованию его духовного наследия и культуры [2]. Данная стратегия свидетельствует о том, что государство заинтересовано в развитии отношений с казачьими обществами, а само российское казачество на сегодняшний день связывают с укреплением обороны страны и гражданского единства, обеспечением государственной и общественной безопасности.

Согласно постановлению губернатора Волгоградской области от 19.11.2013 «Об утверждении положения о комитете по делам национальностей и казачества Волгоградской области» органом исполнительной власти, уполномоченным в сфере государственной политики Российской Федерации в отношении российского казачества на территории Волгоградской области является комитет по делам национальностей и казачества Волгоградской области. Данный орган осуществляет реализацию государственной политики, направленной на возрождение и развитие российского казачества, а также взаимодействие с казачьими обществами, ведущими свою деятельность на территории Волгоградской области [3, с. 3].

Финансово-материальные отношения между казачьими организациями и органами власти на территории Волгоградской области регламентированы несколькими нормативно-правовыми документами. К примеру, «порядок финансирования государственной службы российского казачества устанавливается Правительством Российской Федерации, органами исполнительной власти субъектов Российской Федерации и органами местного самоуправления муниципальных образований» [4]. Так, в 2018 году, в соответствии со ст. 8 Федерального закона от 05.12.2005 № 154-ФЗ «О государственной службе российского казачества» администрацией Волгоградской области был утвержден Порядок определения объема и предоставления субсидий из областного бюджета казачьим обществам, заключившим договор о несении членами казачьего общества государственной службы по охране общественного порядка на территории области. Главным распорядителем и получателем средств областного бюджета, предусмотренных на выплату этих субсидий, стал комитет по делам национальностей и казачества Волгоградской области.

Субсидии казачьим обществам начали предоставляться в рамках реализации государственной программы Волгоградской области «Профилактика правонарушений и обеспечение общественной безопасности на территории Волгоградской области», утвержденной постановлением Администрации Волгоградской области от 17.01.2017 в целях финансового обеспечения части расходов, возникающих в связи с выполнением охраны общественного порядка, а именно на выплату заработной платы членам казачьих обществ, компенсацию офисных и транспортных расходов, приобретение или пошив форменной одежды и т. д. Государственной программой было предусмотрено на эти цели в 2017 году 30 000 тыс. руб., в 2018 и 2019 годах — 25 000 тыс. руб., которые выплачивались казачьим обществам из областного бюджета.

Также в 2017 году постановлением Администрации Волгоградской области была утверждена государственная региональная программа «Развитие гражданского общества на территории Волгоградской области», в которой обозначены меры финансовой поддержки некоммерческим организациям региона. В рамках этой программы была создана специальная подпрограмма «Развитие казачества на территории Волгоградской области». В данном документе были отмечены цели и ожидаемые результаты от реализации запланированных в нем мероприятий. Ожидалось, что благодаря подпрограмме появится возможность для совершенствования механизмов привлечения членов казачьих обществ к несению государственной и иной службы на территории Волгоградской области [5, с. 10]. Ответственным исполнителем был определен комитет по делам национальностей и казачества Волгоградской области, который наделили функцией предоставления субсидий на финансовое обеспечение ГКУ «Казачий центр государственной службы», ГБУК «Государственный ансамбль песни и пляски „Казачья воля“», а также мероприятий подпрограммы на основе контрактной системы. В оба постановления, которые регламентируют финансовые отношения казачьих организаций с властью, в 2021, 2022 и 2023 годах вносились изменения в части финансирования подведомственных Облкомказачества учреждений.

Всего органами местного самоуправления Волгоградской области в 2021–2024 годах было принято более 70 нормативных правовых актов по вопросам становления и развития государственной и иной службы российского казачества.

Ежегодно региональный комитет по делам национальностей и казачества представляет доклады о результатах своей деятельности и исполнении плана мероприятий по реализации Стратегии госполитики РФ в отношении российского казачества. По информации органа исполнительной власти, предоставленной за 2023 и 2024 годы, за отчетный период государственным казенным учреждением «Казачий центр государственной службы» совместно с казачьими обществами Волгоградской области при поддержке органов исполнительной власти и мест-

ного самоуправления региона была проделана большая работа. После детального изучения воплощенных в регионе инициатив, на наш взгляд, можно сделать вывод, что взаимодействие власти и казачьей общественности осуществляется по таким направлениям, как культура, религия, спорт, образование, волонтерство, военно-патриотическая работа, обеспечение порядка и безопасности. В большинстве случаев оно заключается в организационных вопросах и лишь иногда включает в себя материальную и финансовую помощь.

Помимо совместных мероприятий, осуществляется взаимодействие органов власти с казачьими организациями в деле обеспечения последних земельными участками, находящимися в государственной и муниципальной собственности. Эта мера входит в комплекс других, закрепленных законодательно, и состоит в предо-

ставлении земли казачьим обществам на общих основаниях, а также посредством заключения договора аренды без проведения торгов для осуществления сельскохозяйственного производства, рыбоводства и другой сельскохозяйственной деятельности.

По данным из доклада 2023 года комитета по делам национальностей и казачества Волгоградской области полпреду в ЮФО В. Н. Гурбе о реализации Стратегии государственной политики Российской Федерации в отношении Российского казачества на 2021–2030 годы, общий объем финансирования принятых региональных и муниципальных планов мероприятий, направленных на оказание содействия и развитие казачьих обществ на территории Волгоградской области, в 2021–2023 году составил 1197,4 млн руб. Детальный объем финансирования представлен на рисунке 1.



Рис. 1. Финансирование программ по содействию и развитию казачьих обществ

Из данных, приведенных на диаграмме, следует, что более 40 % выделенных средств ушло на обеспечение деятельности казачьих кадетских образовательных учреждений, на 10 % меньше потрачено на развитие самобытной казачьей культуры, 27,48 % — на обеспечение деятельности по привлечению членов казачьих обществ к несению государственной и иной службы на территории Волгоградской области. Менее 1 % средств ушло на реализацию мероприятий муниципальных планов, направленных на развитие казачества на территории Волгоградской области.

В 2024 году комитетом по делам национальностей и казачества Волгоградской области оказано содействие казачьим обществам и объединениям казаков в участии в конкурсе на предоставление социально ориентированным некоммерческим организациям, осуществляющим деятельность на территории области, субсидий на реализацию социально значимых проектов (программ) по приоритетным направлениям социальной политики области, проводимом Облкомтерполитики. В отчетном периоде на участие в конкурсе на предоставление грантов по приори-

тетным направлениям социальной политики Волгоградской области от казачьих обществ подано десять заявок на

общую сумму 6525,6 тыс. руб., поддержку из них получили шесть казачьих обществ на сумму 3394,1 тыс. руб.



Рис. 2. Финансовая поддержка казачьих обществ

Ниже перечислены общества и проекты, которые получили финансирование:

— окружное казачье общество «Волгоградский казачий округ» войскового казачьего общества «Всеволожское войско Донское», проект «Волгоградский фестиваль культуры: казачьи традиции» — 878,3 тыс. руб.;

— станичное казачье общество «Суровикинский Юрт» окружного казачьего общества «Второй Донской казачий округ» войскового казачьего общества «Всеволожское войско Донское», проект «Полоса препятствий» — 500 тыс. руб.;

— юртовое казачье общество «Жутовское» Окружного казачьего округа «Второй Донской казачий округ» войскового казачьего общества «Всеволожское войско Донское», проект «Школьная футбольная лига» — 328,4 тыс. руб.;

— станичное казачье общество «Калачевское-на-Дону» окружного казачьего общества «Второй Донской казачий округ» войскового казачьего общества «Всеволожское войско Донское», проект «Мир глазами детей» — 490,1 тыс. руб.;

— юртовое казачье общество «Новоаннинское» окружного казачьего общества «Хоперский казачий округ» войскового казачьего общества «Всеволожское войско Донское», проект «Ипподром-территория спорта» — 809,9 тыс. руб.;

— окружное казачье общество «Волжский казачий округ» войскового казачьего общества «Всеволожское войско Донское», проект «Путь к звездам на погонах. Служение отечеству» — 387,3 тыс. руб.

Анализ экономических аспектов взаимодействия казачьих организаций с региональными органами власти и управления показывает, что наибольшую финансовую поддержку казачьи общества получают на обеспечение деятельности казачьих кадетских образовательных учреждений, а также на реализацию культурных и социальных программ.

Однако, по мнению автора, выделяемого объема средств недостаточно. В государственных программах, затрагивающих интересы российского казачества в качестве основного проблемного вопроса реализации государственной политики в отношении российского казачества на территории Волгоградской области отмечается недостаточное финансирование федеральных органов исполнительной власти и их территориальных органов для выполнения ими финансовых обязательств в отношении членов казачьих обществ, привлеченных к несению государственной и иной службы.

Также важным шагом в создании дополнительных условий, направленных на выполнение членами казачьих обществ обязательств по несению государственной и иной службы, является принятие нормативного документа, устанавливающего на федеральном уровне норматив оплаты труда для членов казачьих обществ, привлекаемых к несению государственной и иной службе российского казачества федеральными органами исполнительной власти.

Литература:

1. Доклад о ходе исполнения Плана мероприятий на 2024–2026 годы по реализации на территории Волгоградской области Стратегии государственной политики Российской Федерации в отношении российского казачества на

- 2021–2030 годы, утвержденного распоряжением Губернатора Волгоградской области от 26.02.2024 № 43-р. — URL: https://kdnk.volgograd.ru/upload/iblock/5a7/5kghizc8l18axwkdmq8d20cpa23ovozk/Doklad-Gubernatoru-VO-po-Strategii-43_r-za-2024-g..pdf (дата обращения 13.10.2025).
2. Указ Президента Российской Федерации от 09.08.2020 № 505 «Об утверждении Стратегии государственной политики Российской Федерации в отношении российского казачества на 2021–2030 годы». — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/45821> (дата обращения 10.10.2025).
 3. Постановление губернатора Волгоградской области от 19.11.2013 № 1175 «Об утверждении положения о комитете по делам национальностей и казачества Волгоградской области». — URL: <https://kdnk.volgograd.ru/about/legal-basis/> (дата обращения 15.10.2025).
 4. Федеральный закон от 05.12.2005 № 154-ФЗ «О государственной службе российского казачества». — URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/23152> (дата обращения 05.10.2025).
 5. Постановление Администрации Волгоградской области от 26.10.2017 № 561-п «Об утверждении государственной программы Волгоградской области „Развитие гражданского общества на территории Волгоградской области“». — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/3400201710310014> (дата обращения 06.10.2025).
 6. Федеральный закон от 25.01.2002 № 8-ФЗ «О Всероссийской переписи населения». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35178/ (дата обращения: 14.12.2025).

Деятельность национальных общественных объединений и казачьих организаций Волгоградской области по сбору гуманитарной помощи для бойцов СВО

Муслимова Анна Сергеевна, студент магистратуры

Волгоградский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

В статье автор исследует механизмы и формы оказания помощи участникам СВО членами национальных общественных объединений и казачьих обществ.

Ключевые слова: казачество, финансирование, регистр

Волгоградская область, обладая богатым многонациональным составом, стала ареной активного взаимодействия различных национальных диаспор в условиях современного вызова, связанного с необходимостью оказания гуманитарной помощи бойцам на передовой. Это взаимодействие стало особенно актуальным в свете последних событий, когда поддержка военнослужащих и их семей приобрела особую значимость.

Национальные диаспоры Волгоградской области включают в себя представителей различных этнических групп, таких как армяне, дагестанцы, чеченцы, узбеки и многие другие. По состоянию на апрель 2025 года в регионе осуществляют деятельность 38 национальных общественных объединений и 68 реестровых казачьих обществ Всевеликого войска Донского. Органом исполнительной власти Волгоградской области, уполномоченным в сфере государственной национальной политики и межнациональных отношений является комитет по делам национальностей и казачества Волгоградской области (далее — комитет), который также осуществляет реализацию государственной политики в отношении российского казачества на территории Волгоградской области [1, с. 1].

С 2023 года в числе других мероприятий, за которые являлся ответственным комитет и которые были запла-

нированы и утверждены губернатором региона по реализации на территории Волгоградской области Стратегии государственной политики Российской Федерации в отношении российского казачества на 2021–2030 годы, появились и те, которые непосредственно связаны с помощью и поддержкой участников специальной военной операции. К примеру, оказание гуманитарной помощи членам казачьих обществ и иных объединений казаков, участвующим (содействующим) в выполнении задач, возложенных на Вооруженные Силы Российской Федерации в период проведения специальной военной операции [2, с. 13].

В 2023 году представителями Волгоградского, Волжского, Второго Донского, Усть-Медведицкого и Хоперского казачьих округов Волгоградской области войскового казачьего общества «Всевеликое Войско Донское» военнослужащим 6-го казачьего полка имени атамана Донского казачьего войска М. И. Платова, 20-й мотострелковой дивизии, 22-й бригады особого назначения Росгвардии, казачьего батальона «Дон», казачьего батальона «Призрак», а также танкового батальона «Новоазовск» были направлены экипировка, снаряжение, запасные части для транспортных средств, а также носилки, питьевая вода, продукты питания, теплые вещи, табачные изделия и предметы личной гигиены общим весом более 300

тонн и 48 единиц автотранспорта на общую сумму свыше 70 700 тыс. руб. [3, с. 3].

В 2023 году в рамках Всероссийской гуманитарной акции «Народы вместе — сквозь года» на территориях ДНР, ЛНР и сопредельных регионов Украины (инициативу проведения акции проявила в регионе Волгоградская областная общественная организация развития культуры «Дом дружбы» при поддержке Федерального агентства по делам национальностей и Дома народов России) было совершено более 150 выездов на территории проведения специальной военной операции и доставлено около 2800 тонн груза, включая продукты питания, предметы первой необходимости и технику на сумму 47 018 500 руб. [4].

В 2024 году деятельность по сбору гуманитарной помощи была продолжена. К примеру, на молодежном фестивале «#ТриЧетыре» при поддержке регионального комитета по делам национальностей и казачества Волгоградским казачьим округом и ГКУ «Казачий центр государственной службы» был организован благотворительный концерт в поддержку участников специальной военной операции «Многоликий Волгоград». На мероприятии выступили творческие национальные и казачьи коллективы. Также при участии указанного органа исполнительной власти и Санкт-Петербургской региональной общественной организации «Общество содействия изучению и развитию культурно-исторических традиций „Отечество“» в Центральном парке культуры и отдыха Волгограда состоялся концерт в поддержку Российской армии, правоохранительных органов и военнослужащих, участвующих в спецоперации на территории Украины «Россия выстоит — Победа будет за нами!». Перед гостями мероприятия выступили ансамбли традиционной казачьей песни.

В 2024 году представителями пяти округов войскового казачьего общества «Всеволокое войско Донское», а также регионального отделения «Союза Казаков-Воинов России

и Зарубежья» на передовую были отправлены товары, общей стоимостью 58 млн руб. [5, с. 11]. По информации, указанной в Докладе о результатах деятельности Облкомказачества за 2024 год, отмечено, что в казачьих округах ведется постоянная агитационная работа по привлечению казаков к добровольному заключению контрактов о прохождении военной службы. В специальной военной операции по состоянию на 1 января 2025 года принимают участие 578 членов казачьих обществ Волгоградской области, общее количество казаков, принявших участие в спецоперации с начала ее проведения, — 676 человек.

Несмотря на очевидную активность представителей казачьих обществ и национальных общественных объединений в реализации деятельности по сбору гуманитарной помощи для бойцов, находящихся на передовой, совместные масштабные благотворительные акции и мероприятия могли бы способствовать не только решению актуальных проблем, но и укреплению межэтнических связей в регионе. Совместная работа над общими целями формирует чувство единства и солидарности среди различных этнических групп, что особенно важно в условиях кризиса.

В качестве инициативы, которая могла бы стать примером эффективного сотрудничества, можно рассмотреть совместные благотворительные концерты, реализация которых предусматривает привлечение этнических и казачьих творческих объединений. Расширение охвата и рост количества участников акций по сбору гуманитарной помощи способствовало бы вовлечению жителей Волгоградской области в волонтерскую деятельность, а также укреплению социальной сплоченности и взаимопонимания между различными этническими группами региона. Важно продолжать развивать инициативы, направленные на поддержку бойцов специальной военной операции, в рамках совместных программ и поддерживать дух единства в трудные времена.

Литература:

1. Постановление губернатора Волгоградской области от 19.11.2013 № 1175 «Об утверждении Положения о комитете по делам национальностей и казачества Волгоградской области». — URL: <https://kdnk.volgograd.ru/about/legal-basis/> (дата обращения 01.12.2025).
2. Распоряжение Губернатора Волгоградской области от 24.02.2024 № 43-р «Об утверждении Плана мероприятий на 2024–2026 годы по реализации на территории Волгоградской области Стратегии государственной политики Российской Федерации в отношении российского казачества на 2021–2030 годы». — URL: <https://pravo.volgograd.ru/ReestrDocum/Find/103830> (дата обращения 04.12.2025).
3. Доклад о результатах деятельности комитета по делам национальностей и казачества Волгоградской области за 2023 год, направлениях работы в текущем году и среднесрочном периоде / <https://kdnk.volgograd.ru/upload/iblock/bb1/yakupptf8baw65xtmw9vnb6qi6z7v992/Doklad-Oblkomkazachestva-za-2023-god-.doc>. (дата обращения 04.12.2025).
4. Интервью с Ани Унанян, заместителем руководителя Волгоградской областной общественной организации развития культуры «Дом Дружбы» в Волгограде. 29.11.2025 // Архив автора.
5. Доклад о ходе исполнения Плана мероприятий на 2024–2026 годы по реализации на территории Волгоградской области Стратегии государственной политики Российской Федерации в отношении российского казачества на 2021–2030 годы, утвержденного распоряжением Губернатора Волгоградской области от 26.02.2024 № 43-р. — URL: https://kdnk.volgograd.ru/upload/iblock/5a7/5kghizc8l18axwkdmq8d20cpa23ovozk/Doklad-Gubernatoru-VO-po-Strategii-43_r-za-2024-g..pdf (дата обращения 13.10.2025).

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 50 (601) / 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 24.12.2025. Дата выхода в свет: 31.12.2025.

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.