

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



23 2026
ЧАСТЬ XI

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 23 (626) / 2026

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 изображена Чимаманда Нгози Адичи (1977), нигерийская писательница.

Будущей писательнице дали имена Чимаманда и Нгози, что с языка народа игбо, к которому она принадлежит, переводится как «Мой Бог не ошибается (неисчерпаем)» и «Благословение». Она родилась в Энугу и была пятой в семье из шести детей в городе Нсукка на юге Нигерии, где в Университете Нигерии ее отец Джеймс Нвое Адичи работал профессором статистики и проректором. Мать Грейс Айфеома работала регистратором-секретарем в этом же учебном заведении и была первой женщиной на этом посту за всю его историю.

Еще школьницей Адичи слагала стихи и в 1997 году опубликовала поэтический сборник «Решения». С детства она слушала рассказы отца и матери о гражданской войне в Нигерии (1967–1970), во время которой те лишились всего своего имущества и потеряли родителей, и решила, что напишет об этом. В шестнадцать лет Чимаманда Нгози написала пьесу «За любовь к Биафре», вышедшую в свет в 1998 году. Решающее влияние на молодую писательницу оказали романы Чинуа Ачебе и Лей Камара «И пришло разрушение» и «Африканский ребенок». В результате она изменила тему произведений на африканскую и негритянскую.

Чимаманда полтора года изучала медицину и фармакологию в Университете Нигерии. Но осознав, что медицина — не ее призвание, в 1996 году уехала учиться в США. Прослушав курс лекций по коммуникации и политологии в Дрексельском университете в Филадельфии, она перевелась в Университет Восточного Коннектикута, чтобы жить поближе к сестре Айджеоми, у которой была медицинская практика в Ковентри. В 2001 году Чимаманда с отличием окончила этот вуз и получила степень бакалавра.

Вскоре она стала магистром в области литературы в университете Джонса Хопкинса, а также магистром искусств, специализируясь в африканистике в Йельском университете.

Четыре ее произведения — «Ты в Америке», «Дерево в бабушкином саду», «Этот утренний харматан» и «Американское посольство» — были отмечены различными престижными номинациями и премиями.

В Коннектикуте она приступила к своему первому роману «Пурпурный гибискус», в котором повествование ведется от имени главной героини — пятнадцатилетней Камбили Ачике, которая вместе с братом по имени Джаджа страдает от произвола отца-бизнесмена, самодура и католического святоши. Действие произведения развивается на фоне событий в постколониальной Нигерии. Семья

Ачике разваливается, но в итоге все заканчивается счастливо. Роман был издан в 2003 году и в течение следующих двух лет был удостоен двух литературных премий стран Содружества наций в категориях «Лучшая первая книга (Африка)» и «Лучший дебют (в целом)» и еще семи наград, включая номинацию на литературную премию «Оранж» (2004).

В названии ее второй прозаической книги «Половина желтого солнца» отражен один из мотивов флага Биафры — непризнанного государства, существовавшего на территории Нигерии во время гражданской войны в Нигерии 1967–1970 годов. В этом романе показано, как межэтнический конфликт народов хауса и игбо, а затем и эта война повлияли на судьбы главных героев — сельского юноши Угву, его хозяина Оденигбо и двух сестер-близнецов Оланны и Кайнене. Роман был награжден семью премиями, а в 2013 году по мотивам «Половины желтого солнца» был снят одноименный фильм. В конце того же года роман отметили на Международном кинофестивале в Торонто.

В 2009 году вышла книга Чимаманды Адичи «Штука у тебя на шее» — сборник из двенадцати рассказов, преимущественно на нигерийскую и американскую тематику. Один из них, «Холм прыгающей обезьяны», содержит элементы автобиографии. В рассказе «Американское посольство» показана женщина, которая добивается убежища в США, но в конце концов отказывается от этого намерения, потому что не хочет, чтобы ее сына убили ради визы.

В 2010 году Адичи вместе с другими авторами вошла в список «Двадцатка моложе сорока», составленный журналом «Нью-Йоркер» в категории «Художественная литература». В следующем году ее рассказ «Потолок» вошел в список «Лучшие американские рассказы».

В 2013 году она опубликовала свой третий роман, «Американа». Этот труд был удостоен двух наград — премии газеты «Чикаго трибюн» в категории «Художественная литература» и премии Национального круга книжных критиков в категории «Художественная литература».

Адичи неоднократно выступала с докладами на лекциях и конференциях. На конференции TED писательница выступила с докладом «Опасность отдельно взятого рассказа», в Гилдхолле (Лондон) она прочитала лекцию на тему культурных связей между странами Содружества «Читать реалистичную литературу — значит искать человечность», на конференции TEDx Адичи произнесла речь «Мы все должны быть феминистками».

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Акритов И. К.

Система Tax Free и участие в ней таможенных органов государств-членов Евразийского экономического союза..... 731

Атаманский Д. Р., Алиев Р. А., Килюшин Г. С.

Цифровой рубль и его правовое регулирование в Российской Федерации..... 733

Бачурина В. Д.

Бухгалтерская экспертиза операций по учету труда и его оплаты..... 736

Бонга Л. Б.

Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в современных условиях хозяйствования 740

Бонга Л. Б.

Инструменты повышения эффективности системы мотивации персонала предприятия... 743

Вальковский В. С.

Проблемы строительного контроля в России... 747

Вальковский В. С.

Проблемы организации строительного контроля в подрядных организациях 749

Досаева Е. И.

Интегральная модель оценки цифровой зрелости страховой организации на основе метода главных компонент и аддитивной сверстки..... 750

Дубинина А. А.

Развитие института наставничества на государственной гражданской службе 755

Егоров Н. В.

Искусственный интеллект в банковской сфере и HR-технологиях: как алгоритмы переписывают правила найма на российском рынке 760

Елеуова М. Ж.

Институциональная трансформация электроэнергетического рынка Республики Казахстан: оценка эффективности реформ.... 764

Yeleuova M. Z.

Improving regulatory mechanisms and tariff policy..... 767

Золотенко М. Д.

Совершенствование методики кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения Донецкой Народной Республики... 768

Иванкович О. Н.

Управление организационными изменениями как фактор развития кадрового потенциала в ОАО «РЖД»..... 772

Искакова Э. Э.

Анализ доступности жилья эконом-класса для различных категорий населения Тюмени... 773

Кайсарова Е. П.

Потенциал развития студенческого туризма на юге Тюменской области 775

Калыкова А. С.

Экономические последствия внедрения искусственного интеллекта: возможности и вызовы 777

Кочаненко Е. П.

Бюджетные учреждения как участники хозяйственной деятельности: финансово-управленческий аспект. Часть 1 781

Кочаненко Е. П.

Бюджетные учреждения как участники хозяйственной деятельности: финансово-управленческий аспект. Часть 2..... 788

Лан А. В.

Улучшение условий труда электротехнического персонала в нефтегазовой компании (на примере ООО «Салым-Петролеум»)..... 793

Лопатина А. А.

Финансово-экономические проблемы городского пассажирского транспорта и пути их решения (на примере Перми)..... 796

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Система Tax Free и участие в ней таможенных органов государств-членов Евразийского экономического союза

Акритов Илья Константинович, студент

Научный руководитель: Скудалова Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук, доцент
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Москва)

В статье исследуется система Tax Free как правовой механизм компенсации налога на добавленную стоимость (НДС) иностранным физическим лицам — гражданам государств, не входящих в Евразийский экономический союз. Рассматриваются исторические предпосылки возникновения системы в Европе середины XX века, а также опыт её внедрения в Российской Федерации с 2018 года. Раскрывается двойственная экономико-правовая природа Tax Free: с экономической точки зрения — как инструмент косвенного субсидирования въездного туризма и розничной торговли, обеспечивающий мультипликативный эффект для смежных отраслей; с правовой — как особая налоговая льгота, предусмотренная ст. 169.1 Налогового кодекса РФ. Проводится сравнительный анализ Tax Free и системы беспошлинной торговли Duty Free по ключевым критериям: место покупки, условия возврата налога, минимальная сумма покупки, роль таможенных органов. Описывается механизм функционирования системы, включая требования к покупателю (нерезидент ЕАЭС), минимальную сумму покупки (в РФ — 10 000 руб.), сроки вывоза товара (3 месяца) и исключение подакцизных товаров. Особое внимание уделяется роли таможенных органов как центрального элемента легитимности всей операции по возврату НДС. Анализируются изменения, вступающие в силу с 1 января 2026 года в связи с повышением ставки НДС в России до 22 %, что повышает привлекательность системы для иностранных туристов, но одновременно увеличивает риски злоупотреблений и требует усиления таможенного контроля. В заключении обосновывается вывод о том, что Tax Free представляет собой эффективный инструмент стимулирования въездного туризма и розничной торговли, функционирующий как сложный правовой механизм с центральной ролью таможенных органов государств-членов ЕАЭС.

Ключевые слова: Tax Free, система возврата НДС, налог на добавленную стоимость, иностранные туристы, нерезиденты, Евразийский экономический союз, таможенные органы, налоговая льгота, Duty Free, въездной туризм, статья 169.1 НК РФ, компенсация НДС.

Tax Free system and participation of customs authorities of Eurasian Economic Union member states in it

The article examines the Tax Free system as a legal mechanism for refunding value added tax (VAT) to foreign individuals who are citizens of states not members of the Eurasian Economic Union. It discusses the historical prerequisites for the emergence of the system in Europe in the mid-20th century, as well as the experience of its implementation in the Russian Federation since 2018. The dual economic and legal nature of Tax Free is revealed: from an economic perspective — as a tool for indirect subsidizing of inbound tourism and retail trade, providing a multiplier effect for related industries; from a legal perspective — as a special tax benefit provided for by Article 169.1 of the Tax Code of the Russian Federation. A comparative analysis of Tax Free and the duty-free trade system (Duty Free) is conducted based on key criteria: place of purchase, tax refund conditions, minimum purchase amount, and the role of customs authorities. The mechanism of the system is described, including requirements for the buyer (non-resident of the EAEU), the minimum purchase amount (in the Russian Federation — 10,000 rubles), the time limit for goods export (3 months), and the exclusion of excisable goods. Special attention is paid to the role of customs authorities as the central element of the legitimacy of the entire VAT refund operation. The article analyzes changes effective January 1, 2026, due to the increase of the VAT rate in Russia to 22 %, which makes the system more attractive to foreign tourists but simultaneously increases the risks of abuse and requires enhanced customs control. The conclusion substantiates that Tax Free represents an effective tool for stimulating inbound tourism and retail trade, functioning as a complex legal mechanism with the central role of customs authorities of the EAEU member states.

Keywords: *Tax Free, VAT refund system, value added tax, foreign tourists, non-residents, Eurasian Economic Union, customs authorities, tax benefit, Duty Free, inbound tourism, Article 169.1 of the Tax Code of the Russian Federation, VAT compensation.*

Система Tax Free (от англ. «tax free» — свободный от налога, без налога) представляет собой специальный правовой механизм компенсации суммы налога на добавленную стоимость (НДС), уплаченной иностранными физическими лицами — гражданами государств, не являющихся членами Евразийского экономического союза, при приобретении товаров в организациях розничной торговли, включённых в соответствующий реестр, на территории государств-членов ЕАЭС с последующим фактическим вывозом указанных товаров за пределы единой таможенной территории Союза.

Исторически система Tax Free возникла в середине XX века в Европе как ответ на растущий поток международного туризма и понимание того, что иностранные посетители, временно находящиеся на территории страны, не должны в полной мере нести бремя косвенного налогообложения, поскольку они не пользуются в полном объёме общественными благами государства пребывания (системой здравоохранения, образования, социальной инфраструктурой и т. д.). В Российской Федерации система была запущена в пилотном режиме 10 апреля 2018 года в преддверии чемпионата мира по футболу с целью повышения привлекательности страны для иностранных туристов.

Экономическая сущность системы. С экономической точки зрения Tax Free выступает косвенной формой субсидирования въездного туризма и розничной торговли.

Возвращая иностранцам часть уплаченного НДС, государство фактически снижает эффективную цену товаров для нерезидентов, стимулируя тем самым рост их потребительских расходов. Это приводит к мультипликативному эффекту: увеличению товарооборота магазинов, поддержке отечественных производителей (особенно в сегменте сувениров, народных промыслов, одежды и ювелирных изделий), созданию дополнительных рабочих мест в сфере торговли, туризма и логистики, а также притоку иностранной валюты. В долгосрочной перспективе рост налоговых поступлений от налога на прибыль организаций, НДФЛ работников и косвенных налогов от возросшего оборота может компенсировать или даже превысить выпадающие доходы бюджета от возврата НДС.

Правовая сущность. С правовой точки зрения Tax Free является налоговой льготой особого рода, предусмотренной ст. 169.1 Налогового кодекса РФ (в государствах ЕАЭС — аналогичными нормами национального законодательства). Она носит целевой и обусловленный характер: право на компенсацию возникает только при одновременном соблюдении ряда условий, ключевым из которых является подтверждение таможенными органами факта вывоза товаров. Таким образом, таможенные органы выступают не просто контролирующим органом, а неотъемлемым элементом правового механизма возникновения налогового обязательства государства по возврату НДС.

Таблица 1. Основные отличия Tax Free от Duty Free

Параметр	Tax Free	Duty Free
Место покупки	Обычные магазины розничной торговли	Специальные зоны (аэропорты, порты)
Условие возврата	Подтверждение вывоза таможенными органами	Продажа уже без налогов
Участники	Иностранцы, нерезиденты РФ	Иностранцы и иногда резиденты (в зависимости от страны)
Ставка возврата	НДС за вычетом комиссии оператора (в РФ — 10–12 % от суммы покупки при 22 % НДС в 2026 г.)	Полное освобождение от НДС и пошлин
Минимальная сумма	Устанавливается национальным законодательством	Не применяется
Роль таможни	Подтверждение вывоза (отметка на чеке)	Контроль в зоне беспошлинной торговли

Источник: Составлено на основе НК РФ ст. 169.1, ТК ЕАЭС и международной практики

В таблице 1 наглядно представлено отличие от смежных систем. Необходимо чётко разграничивать Tax Free от Duty Free (беспошлинной торговли). Duty Free предполагает продажу товаров уже без включения НДС и таможенных пошлин в специальных зонах (аэропорты, морские порты, борта международных рейсов). Tax Free же работает в обычной розничной сети: покупатель упла-

чивает полный НДС, получает специальный чек, а возврат происходит только после таможенного подтверждения. Роль таможенных органов в Tax Free гораздо шире и ответственнее, поскольку они выступают «воротами» легитимности всей операции.

Механизм Tax Free работает следующим образом: турист совершает покупку в магазине, участвующем в си-

стеме (отмеченном логотипом «Tax Free» или «VAT Refund»), получает специальный чек, предъявляет его вместе с товаром на таможне при выезде, а затем обращается к оператору (например, Global Blue или Premier TaxFree) для возврата денег. Сумма возврата зависит от ставки НДС в стране (в России — 22 %) и комиссии оператора, которая обычно составляет 3–5 % от суммы налога.

Основные процессы подчёркивают центральную роль таможни на этапе подтверждения экспорта. Важными условиями являются: статус покупателя (нерезидент ЕАЭС), минимальная сумма покупки (в РФ — 10 000 руб. с НДС), сохранение товарного вида и сроки (3 месяца на вывоз). Исключены подакцизные товары. С 1 января 2026 года в связи с повышением ставки НДС в России до 22 % сумма НДС в чеке Tax Free автоматически увеличивается, что теоретически делает систему более привлекательной для иностранных туристов. Однако данное изменение одновременно повышает риски возможных злоупотреблений

и требует от таможенных органов более тщательной проверки документов и товаров, дополнительного обучения сотрудников и совершенствования используемого программного обеспечения для обработки электронных чеков.

Система Tax Free предполагает чёткие условия: покупатель должен быть нерезидентом страны (в России — не гражданином ЕАЭС), товары должны сохранять товарный вид (с бирками, в упаковке), а вывоз должен быть подтверждён таможенными органами. Таким образом, сущность и общая характеристика системы Tax Free раскрываются через её двойственную природу: как эффективного инструмента экономического стимулирования въездного туризма и розничной торговли и как сложного правового механизма, в центре которого находятся таможенные органы государств-членов ЕАЭС, выступающие основным гарантом соблюдения всех условий компенсации НДС и обеспечения баланса интересов государства, иностранных покупателей и участников розничной торговли.

Литература:

1. Договор о Евразийском экономическом союзе (подписан в г. Астане 29 мая 2014 г.): (по сост. на 06.03.2024) // Официальный сайт Евразийской экономической комиссии. — URL: https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/ef8/ixygbob0o9pvc5vjrb0sl4vj4pgoiq7/dogovor_o_eaes_2024.pdf (дата обращения: 10.04.2026).
2. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза): [ред. от 29.05.2019] // КонсультантПлюс (дата обращения: 10.04.2026).
3. Налоговый кодекс Российской Федерации, часть вторая, ст. 169.1 (введена Федеральным законом от 27.11.2017 № 341-ФЗ): [по сост. на 18.04.2026] // КонсультантПлюс (дата обращения: 23.04.2026).
4. Федеральный закон «О внесении изменений в статью 88 части первой и главу 21 части второй Налогового кодекса Российской Федерации» от 27.11.2017 N 341-ФЗ (последняя редакция) // КонсультантПлюс URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_283499/
5. Постановление Правительства РФ от 06.02.2018 № 105 «О реализации пилотного проекта по компенсации физическим лицам — гражданам иностранных государств суммы налога на добавленную стоимость при вывозе товаров за пределы таможенной территории Евразийского экономического союза» // КонсультантПлюс (дата обращения: 19.04.2026).

Цифровой рубль и его правовое регулирование в Российской Федерации

Атаманский Дмитрий Русланович, студент;

Алиев Руслан Агирович, студент;

Килюшин Геннадий Сергеевич, студент

Белгородский государственный технологический университет имени В. Г. Шухова

Научный руководитель: Топычканов Дмитрий Геннадьевич, преподаватель

Валуйский индустриальный техникум (Белгородская область)

В статье рассмотрена сущность цифрового рубля, а также факторы, повлиявшие на появление и внедрение его в экономику страны. Отдельное внимание уделяется изучению преимуществ и недостатков цифровой валюты Российской Федерации. Также в статье рассматриваются правовые аспекты регулирования цифрового рубля в России.

Ключевые слова: цифровой рубль, национальная валюта, преимущества и недостатки цифрового рубля, правовое регулирование цифрового рубля.

В условиях стремительного развития технологий и цифровизации появилась необходимость в модернизации денежной системы. Такая необходимость вызвана ростом мобильных платежей, электронных кошельков поскольку в современном мире цифровая экономика и цифровые платежи становятся все более распространенными, безопас-

ными и удобными средствами платежа [3]. Кроме того, такие изменения связаны с борьбой с киберугрозами, улучшением финансовой инклюзии и соответствиям глобальным стандартам.

В современном мире в условиях стремительно развивающихся технологий большое количество стран стремятся соответствовать трендам и цифровым трансформациям в связи с чем стремятся внести изменения в сферу платежного рынка. К таким странам можно отнести Китай, Канаду, Германию, которые в последние годы активно работают над внедрением цифровой валюты с целью повышения эффективности и прозрачности платежных систем. Российская Федерация не является исключением и также принимает все необходимые меры для внедрения инновационного продвижения в сфере платежных систем, а именно цифрового рубля.

Так, под цифровым рублем понимается третья форма национальной валюты, которая является дополнением к безналичным и наличным денежным средствам. Данная форма национальной валюты будет находиться в виде цифрового кода в специальных цифровых кошельках граждан на платформе Банка России.

Внедрение цифрового рубля приносит собой ряд преимуществ, которые в конечном итоге могут повлиять на финансовую систему и пользователей. К преимуществам цифрового рубля относятся:

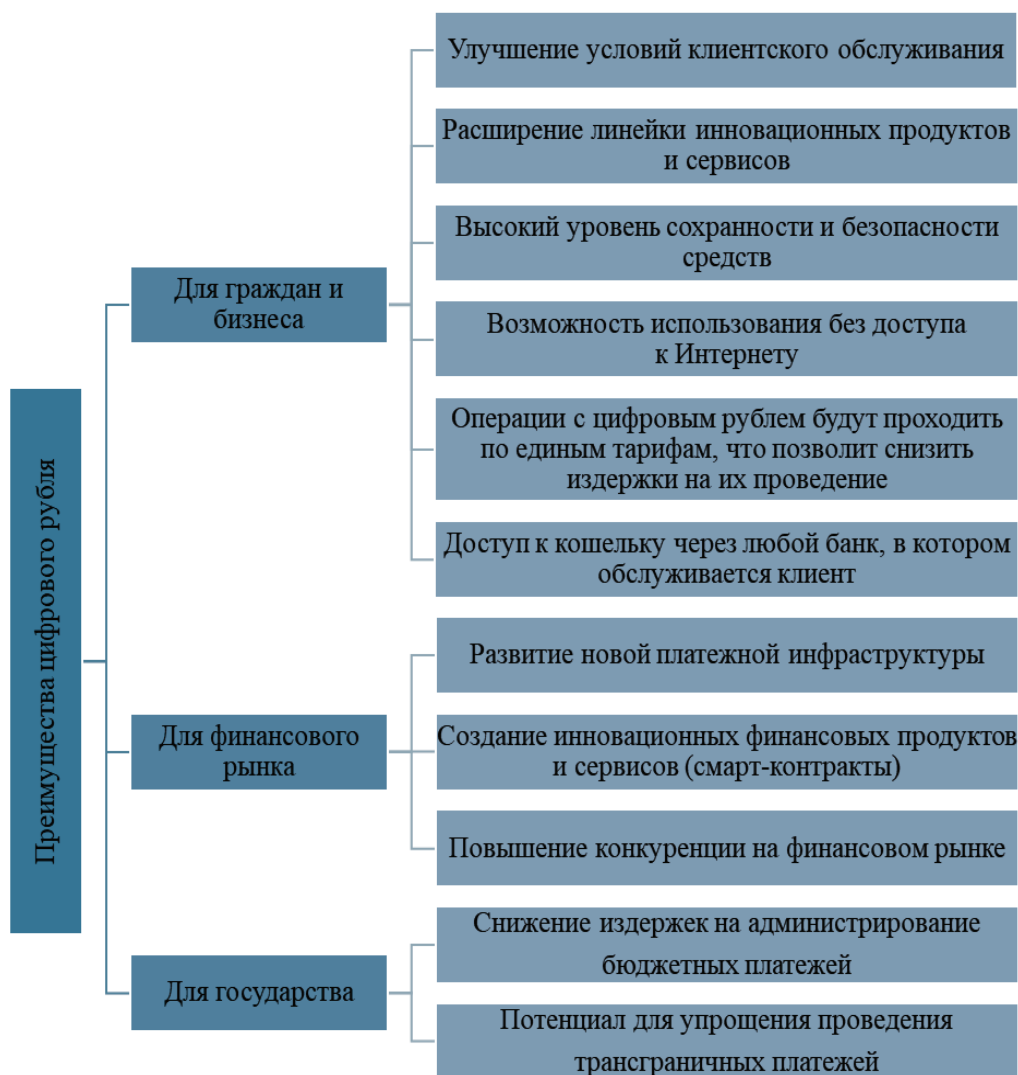


Рис. 2. Преимущества цифрового рубля [4]

Так, внедрение цифрового рубля в оборот страны позволит обеспечить более быстрые и удобные платежи благодаря технологиям мобильных устройств и онлайн-сервисов, окажет воздействие на снижение издержек и время проведения транзакций по сравнению с традиционной наличностью или банковскими переводами, а также поспособствует повышению безопасности финансовых операций и защиты данных пользователей от мошенников и мошеннических услуг. То есть можно сказать, что данные преимущества способны создать прогрессивные направления для финансовой системы, а также существенно повысить доверие пользователей.

Но, несмотря на их преимущества, цифровой рубль имеет определенные недостатки:

• Подвластен влиянию инфляции
• Отсутствие увеличения количества денег в обращении
• Отсутствие исключительных функций
• Медленное распространение
• Угроза кибербезопасность

Рис. 3. Недостатки цифрового рубля

Одним из недостатков цифрового рубля будет являться то, что в сложной экономической обстановке, происходящей в стране или мире, цифровой рубль не сможет повлиять на сохранность сбережений граждан, а также не сможет сохранить их покупательскую способность [5].

Общее количество денежных средств в обращении останется прежнем, поскольку клиенты коммерческих банков свои денежные средства, находящиеся в банке, снимут и переведут в цифровую форму на кошелек на платформе Банке Росси [5].

Поскольку у коммерческих банков и граждан нет острой необходимости в создании и внедрении новой национальной валюты, то ее быстрое распространение может быть затруднительно, поскольку в первое время на цифровой рубль могут быть низкий спрос и заинтересованность [5].

Из-за концентрации денежных средств в одном месте появляется риск поломки или хакерской атаки, способной повлиять на деятельность всей системы, а также на доверие граждан, что является немаловажным фактором [5].

Поскольку цифровой рубль будет являться относительно новой валютой, то необходимо уделить особое внимание для формирования цифровой грамотности населения, а также обеспечения кибербезопасности.

В связи с тем, что цифровой рубль является новой национальной валютой страны, то для регулирования процессов, связанных с его использованием, а также его внедрения и тестирования операций с цифровым рублем, необходимо сформировать законодательную базу [4].

Так, с 1 августа вступил в силу ФЗ от 24.07.2023 № 339-ФЗ «О внесении изменений в статьи 128 и 140 части первой, часть вторую и статьи 1128 и 1174 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации» [2]. Основным изменением в Гражданском кодексе относительно цифрового рубля является то, что он признается разновидностью безналичных денег, а расчеты цифровыми рублями — это один из способов платежей.

Также общие положения о законодательном регулировании цифрового рубля отражены в ФЗ от 24.07.2023 № 340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который вступил в силу с 1 августа 2023 года [1]. В законе описан порядок работы Банка России по открытию и ведению счетов в рамках платформы цифрового рубля, где правилами платформы являются «нормативные акты Банка России, устанавливающие условия доступа к платформе цифрового рубля и содержащие иные положения, предусмотренные настоящим Федеральным законом».

Таким образом, можно сказать о том, что цифровой рубль — это национальное денежное средство, третья форма национальной валюты, которая будет выпускаться Банком России. Стоит отметить, что за счет своей новизны он имеет определенные недостатки, но при этом существенные преимущества над другими формами денежных средств. На данный момент цифровой рубль находится на стадии активного внедрения и оптимизации, а одним из самых главным этапов, позволяющих контролировать связанные с ним операции, является создание законодательной базы.

Литература:

1. Федеральный закон от 24.07.2023 № 340-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». Доступ из «КонсультантПлюс». Источник: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_452645/
2. Федеральный закон от 24.07.2023 № 340-ФЗ «О внесении изменений в статьи 128 и 140 части первой, часть второй статьи 1128 и 1174 части третьей Гражданского кодекса Российской Федерации». Доступ из «КонсультантПлюс». Источник: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_452638/
3. Войтенко Е. В. Цифровой рубль: перспективы развития и проблемы правового регулирования / Е. В. Войтенко, В. А. Шевалье // Лучшие научные исследования студентов и учащихся. — 2023. — С. 113–115.

4. Цифровой рубль [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://cbr.ru/fintech/dr/>, свободный. — (дата обращения: 22.04.2026).
5. Что такое цифровой рубль и когда его введут [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://gazprombank.investments/blog/economics/digital-ruble/>, свободный. — (дата обращения: 22.04.2026).

Бухгалтерская экспертиза операций по учету труда и его оплаты

Бачурина Валерия Дмитриевна, студент
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты бухгалтерской экспертизы операций по учету труда и его оплаты. Раскрываются цели, задачи, объекты и методы экспертного исследования расчетов с персоналом по оплате труда. Особое внимание уделяется выявлению типичных нарушений в области начисления заработной платы, удержаний и отражения расчетов в бухгалтерском учете. Обоснована значимость бухгалтерской экспертизы как инструмента обеспечения достоверности учетной информации и предупреждения финансовых нарушений.

Ключевые слова: бухгалтерская экспертиза, учет труда, заработная плата, расчеты с персоналом, первичные документы, финансовый контроль, аудит.

Audit of Labor and Payroll Accounting Transactions

Bachurina Valeriya Dmitriyevna, student
Moscow University of Finance and Law

The article discusses the theoretical and practical aspects of accounting expertise of labor and remuneration transactions. The article reveals the goals, objectives, objects, and methods of expert research of payroll calculations with personnel. Special attention is paid to identifying typical violations in the field of payroll calculation, deductions, and accounting for payroll calculations. The importance of accounting expertise as a tool for ensuring the reliability of accounting information and preventing financial violations is substantiated.

Keywords: accounting expertise, labor accounting, wages, personnel calculations, primary documents, financial control, audit.

Введение

В современных условиях развития рыночной экономики особое значение приобретает эффективная организация учета труда и его оплаты. Трудовые ресурсы являются одним из важнейших факторов производства, а расходы на оплату труда занимают значительную долю в структуре затрат большинства организаций. От правильности учета расчетов с персоналом зависят достоверность бухгалтерской отчетности, эффективность управления предприятием, соблюдение требований трудового, налогового и социального законодательства, а также уровень социальной защищенности работников.

Учет труда и его оплаты представляет собой сложную систему взаимосвязанных операций, включающую документальное оформление трудовых отношений, учет рабочего времени, начисление заработной платы, различных доплат, надбавок, премий, отпускных, пособий и иных выплат, а также осуществление обязательных удержаний и перечислений. Ошибки или нарушения на любом этапе данного процесса могут привести к искажению бухгалтерской информации, возникновению финансовых потерь, налоговых санкций и трудовых споров.

В условиях цифровизации экономики и широкого применения автоматизированных систем бухгалтерского учета возрастает необходимость обеспечения достоверности учетных данных и своевременного выявления возможных нарушений. Одним из наиболее эффективных инструментов контроля в данной сфере выступает бухгалтерская экспертиза операций по учету труда и его оплаты. Она позволяет объективно оценить правильность отражения хозяйственных операций в бухгалтерском учете, установить факты нарушений действующего законодательства, выявить причины возникновения ошибок и определить их влияние на финансовое состояние организации.

Особую актуальность бухгалтерская экспертиза приобретает в случаях возникновения конфликтных ситуаций между работодателем и работниками, проведения налоговых проверок, аудиторских мероприятий, расследования экономических правонарушений и рассмотрения судебных споров. Результаты экспертного исследования служат важным доказательством при принятии управленческих, контрольных и процессуальных решений.

На практике наиболее распространенными нарушениями в сфере учета труда и его оплаты являются неправильное начисление заработной платы, необоснованное применение доплат и премий, ошибки при исчислении налогов и страховых взносов, несоответствие данных первичных документов сведениям бухгалтерского учета, а также факты незаконного использования денежных средств организации. Выявление подобных нарушений требует применения специальных знаний в области бухгалтерского учета, финансового анализа и контроля.

Целью данной статьи является исследование теоретических и практических аспектов бухгалтерской экспертизы операций по учету труда и его оплаты, определение ее основных задач, объектов и методов проведения, а также рассмотрение наиболее распространенных нарушений, выявляемых в ходе экспертного исследования.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть сущность и значение бухгалтерской экспертизы операций по учету труда и его оплаты;
- изучить объекты и предмет экспертного исследования;
- рассмотреть основные методы проведения бухгалтерской экспертизы;
- проанализировать типичные нарушения в области учета расчетов с персоналом;
- определить направления совершенствования экспертной деятельности в современных условиях.

Объектом исследования являются операции по учету труда и его оплаты в организации. Предметом исследования выступают методы и процедуры бухгалтерской экспертизы, направленные на проверку законности, обоснованности и достоверности отражения расчетов с персоналом в бухгалтерском учете и отчетности.

Результаты исследования

1.1 Сущность и значение бухгалтерской экспертизы операций по учету труда

Бухгалтерская экспертиза представляет собой исследование финансово-хозяйственных операций на основе специальных знаний в области бухгалтерского учета, анализа и контроля. Ее основной целью является установление достоверности отражения хозяйственных операций в документах бухгалтерского учета и отчетности. [1]

Объектами бухгалтерской экспертизы по учету труда и его оплаты являются:

- трудовые договоры и дополнительные соглашения;
- приказы по личному составу;
- табели учета рабочего времени;
- расчетно-платежные ведомости;
- лицевые счета работников;
- бухгалтерские регистры по счетам расчетов с персоналом;
- налоговая и статистическая отчетность.

Предметом экспертизы выступают операции, связанные с начислением заработной платы, отпускных, пособий, компенсаций, премий, а также удержанием налогов и иных обязательных платежей.

Значение бухгалтерской экспертизы заключается в обеспечении законности и достоверности учета расчетов с работниками, предупреждении финансовых нарушений и защите имущественных интересов организации (таблица 1).

Таблица 1. Основные объекты бухгалтерской экспертизы операций по учету труда и его оплаты

Объект экспертизы	Содержание проверки
Трудовые договоры	Законность оформления трудовых отношений
Табели учета рабочего времени	Правильность учета отработанного времени
Расчетно-платежные ведомости	Обоснованность начисления заработной платы
Лицевые счета работников	Соответствие начислений и удержаний
Бухгалтерские регистры	Корректность отражения операций в учете
Отчетность организации	Достоверность данных о расчетах с персоналом

1.2 Основные задачи бухгалтерской экспертизы

При проведении бухгалтерской экспертизы операций по учету труда и его оплаты решаются следующие задачи:

Проверка законности оформления трудовых отношений между работодателем и работником. [2]

Установление правильности начисления заработной платы в соответствии с действующими нормативными актами и локальными документами организации.

Контроль обоснованности начисления премий, надбавок, компенсаций и социальных выплат.

Проверка правильности удержания налога на доходы физических лиц и страховых взносов.
Выявление фактов двойного начисления заработной платы либо необоснованных выплат.
Определение размера материального ущерба, причиненного организации вследствие ошибок или злоупотреблений.
Установление соответствия данных бухгалтерского учета сведениям первичных документов.
Результаты экспертного исследования могут использоваться руководством организации, аудиторскими службами, налоговыми органами и судебными инстанциями при рассмотрении экономических споров.

1.3 Методы проведения бухгалтерской экспертизы

Для исследования операций по учету труда и его оплаты применяется комплекс специальных методов.

Наиболее распространенным является документальный метод, предполагающий изучение первичных документов и регистров бухгалтерского учета. Эксперт анализирует правильность оформления документов, наличие обязательных реквизитов и соответствие данных различным учетным формам.

Метод встречной проверки позволяет сопоставлять информацию, содержащуюся в разных документах. Например, данные табеля учета рабочего времени сравниваются с расчетными ведомостями и приказами о начислении заработной платы. [3]

Аналитические процедуры включают исследование динамики фонда оплаты труда, средней заработной платы, численности работников и других показателей. Существенные отклонения могут свидетельствовать о наличии нарушений.

Также используются методы арифметической проверки, логического контроля и выборочного исследования отдельных операций. В современных условиях все большее значение приобретают автоматизированные способы анализа учетной информации с применением специализированного программного обеспечения.

1.4 Типичные нарушения в учете труда и его оплаты

Практика проведения бухгалтерских экспертиз показывает, что наиболее распространенными нарушениями являются:

- отсутствие надлежащим образом оформленных трудовых договоров; [5]
- неправильное ведение табелей учета рабочего времени;
- начисление заработной платы несуществующим работникам;
- ошибки при расчете отпускных и больничных выплат;
- неверное исчисление налогов и страховых взносов;
- необоснованное начисление премий и иных стимулирующих выплат;
- несвоевременное перечисление заработной платы работникам.

Подобные нарушения могут возникать как вследствие недостаточной квалификации работников бухгалтерии, так и в результате умышленных противоправных действий должностных лиц (таблица 2).

Таблица 2. Типичные нарушения, выявляемые в ходе бухгалтерской экспертизы

Нарушение	Возможные последствия
Ошибки при начислении заработной платы	Искажение финансовых результатов
Неверный расчет отпускных и больничных	Трудовые споры с работниками
Необоснованные премии	Финансовые потери организации
Ошибки при удержании НДФЛ	Налоговые санкции
Выплаты фиктивным работникам	Хищение денежных средств
Нарушение сроков выплаты зарплаты	Административная ответственность

1.5 Совершенствование бухгалтерской экспертизы расчетов с персоналом

Развитие цифровой экономики требует совершенствования методов бухгалтерской экспертизы. В настоящее время активно внедряются автоматизированные системы учета, электронный документооборот и технологии анализа больших массивов данных. [6]

Повышению эффективности экспертных исследований способствует:

- автоматизация проверки расчетов заработной платы;
- использование специализированных программ аудита и внутреннего контроля;
- повышение квалификации бухгалтеров и экспертов;

- совершенствование нормативно-правовой базы;
- развитие риск-ориентированного подхода к контролю расчетов с персоналом. [7]

Комплексное применение современных технологий позволяет значительно сократить время проведения экспертизы и повысить достоверность ее результатов.

Заключение

В результате проведенного исследования было установлено, что бухгалтерская экспертиза операций по учету труда и его оплаты является важным элементом системы финансового контроля организации. Ее проведение позволяет обеспечить достоверность бухгалтерской информации, выявить нарушения действующего законодательства, предотвратить финансовые потери и повысить эффективность управления трудовыми ресурсами предприятия.

Учет труда и его оплаты охватывает широкий круг операций, связанных с оформлением трудовых отношений, учетом рабочего времени, начислением заработной платы, различных компенсационных и стимулирующих выплат, а также удержанием налогов и иных обязательных платежей. В связи с этим правильность отражения данных операций в бухгалтерском учете имеет существенное значение для формирования достоверной финансовой отчетности и соблюдения требований законодательства.

В ходе исследования было выявлено, что основными задачами бухгалтерской экспертизы являются проверка законности и обоснованности начисления заработной платы, контроль правильности оформления первичных документов, установление достоверности учетных данных, выявление ошибок и злоупотреблений, а также определение размера возможного материального ущерба. Для достижения указанных целей применяются различные методы экспертного исследования, включая документальную проверку, встречный контроль, аналитические процедуры, арифметическую проверку и сопоставление данных различных источников информации.

Особое внимание в работе уделено наиболее распространенным нарушениям в области учета труда и его оплаты. К ним относятся ошибки при начислении заработной платы и иных выплат работникам, неправильное исчисление налогов и страховых взносов, нарушения порядка ведения табельного учета, необоснованные выплаты и несоответствие данных первичных документов сведениям бухгалтерского учета. Подобные нарушения могут негативно влиять на финансовое положение организации, приводить к налоговым санкциям и возникновению трудовых споров.

В современных условиях цифровизации экономики возрастает роль автоматизированных систем учета и контроля, что требует совершенствования методов бухгалтерской экспертизы. Использование современных информационных технологий позволяет повысить качество экспертных исследований, сократить сроки их проведения и обеспечить более высокий уровень достоверности получаемых результатов.

Таким образом, бухгалтерская экспертиза операций по учету труда и его оплаты является эффективным инструментом контроля финансово-хозяйственной деятельности организации. Ее результаты способствуют укреплению финансовой дисциплины, повышению прозрачности учетных процессов, защите интересов работников и работодателей, а также обеспечению соблюдения требований трудового, налогового и бухгалтерского законодательства.

Литература:

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации.
3. Налоговый кодекс Российской Федерации.
4. Загряжская А. Ю. Бухгалтерская экспертиза операций по учету труда // Экономика и социум. 2024. № 12–2 (127). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/buhgalterskaya-ekspertiza-operatsiy-po-uchetu-truda> (дата обращения: 05.06.2026).
5. Дубоносов Е. С. Судебно-бухгалтерская экспертиза: учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2023. — 229 с.
6. Голикова, В. В. Предмет, объекты, задачи судебной бухгалтерской экспертизы операций по учету заработной платы и социальных выплат / В. В. Голикова, А. М. Кубанова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 27 (317). — С. 257–258. — URL: <https://moluch.ru/archive/317/72339>.
7. Судебно-бухгалтерская экспертиза: учебное пособие для студентов вузов / Е. Р. Россинская [и др.]. — 4-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2023. — 400 с.

Развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в современных условиях хозяйствования

Бонга Лидия Байесе, студент магистратуры

Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (г. Москва)

В статье рассматриваются актуальные направления развития системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в современных условиях хозяйствования, характеризующихся высокой динамичностью внешней среды и ростом требований к эффективности управления человеческими ресурсами. Целью исследования является выявление ключевых факторов, влияющих на мотивацию работников, а также обоснование подходов к совершенствованию существующих систем стимулирования в организациях.

В работе использованы методы анализа научной литературы, сравнительного анализа современных практик управления персоналом, а также обобщения отечественного и зарубежного опыта. Особое внимание уделено сочетанию материальных и нематериальных форм мотивации, роли современных технологий в повышении вовлечённости сотрудников. Рассмотрены проблемы, возникающие при внедрении мотивационных механизмов в условиях цифровизации и трансформации трудовых отношений.

В результате исследования обоснована необходимость комплексного подхода к формированию системы мотивации, ориентированного на стратегические цели организации и потребности персонала. Сделан вывод о том, что эффективная система стимулирования способствует росту производительности труда, повышению лояльности сотрудников и укреплению конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: мотив, стимул, система мотивации, материальная мотивация, нематериальная мотивация, персонал, управление персоналом.

В нестабильных условиях развития современной экономической системы России для каждой коммерческой организации важнейшей задачей является формирование и построение эффективной системы управления персоналом [5]. Организация эффективно работающей системы мотивации и стимулирования персонала, направленной на повышение производительности труда работников и достижение плановых показателей функционирования предприятия и его структурных подразделений, может представлять собой наиболее важный фактор успешной деятельности предприятия. Усиление конкуренции, ускорение технологических преобразований, рост требований к квалификации и гибкости сотрудников обуславливают необходимость перехода от узко финансового стимулирования к комплексной модели управления трудовым поведением. При этом мотивация рассматривается не только как инструмент повышения производительности, но и как механизм формирования лояльности, вовлечённости и профессионального развития работников [6].

Сегодня организации разрабатывают новые подходы к мотивации персонала, основанные в большей степени на психологическом, а не экономическом стимулировании повышения производительности труда. Новый инструментарий призван не только удержать персонал, но и способствовать его росту и развитию, побудить его к активной и эффективной работе. Появление новых отраслей, профессий, технологий, трансформация рынка труда требуют постоянной готовности к изменениям, восприятию нового, получению новых знаний и навыков, при этом квалифицированные кадры часто меняют рабочие места, переходят на новые проекты. Все эти особенности важно иметь в виду при построении мотивационной системы.

В научной литературе мотивация персонала традиционно раскрывается через две взаимосвязанные категории [4]:

- мотивацию как внутреннее побуждение человека к деятельности,
- стимулирование как внешнее воздействие, направленное на усиление трудовой активности.

Понятия «стимул труда» и «мотив труда» близки по смыслу, однако отражают разные стороны трудового поведения. Мотив связан с внутренним побуждением работника к деятельности ради получения определённого блага, тогда как стимул представляет собой внешнее воздействие со стороны организации, располагающей необходимыми для работника ресурсами и способной предоставить их при выполнении установленных условий [4].

В связи с этим стимулирование труда можно определить как систему мер, направленных на вознаграждение персонала за качественное и результативное участие в деятельности организации. Оно выполняет не только экономическую, но и социальную, а также нравственную функции, что позволяет рассматривать его как важный инструмент воздействия на трудовую активность работников и их отношение к результатам труда [5].

Зачастую стимул можно рассматривать в качестве воздействия на персонал для того, чтобы он начал эффективную деятельность. Следует отметить, что с одной стороны стимул является инструментом достижения поставленной цели предприятия, а с другой, стимул — это возможность получить дополнительные блага, а также может возникнуть негативный стимул — это возможность лишения благ (с позиции работника).

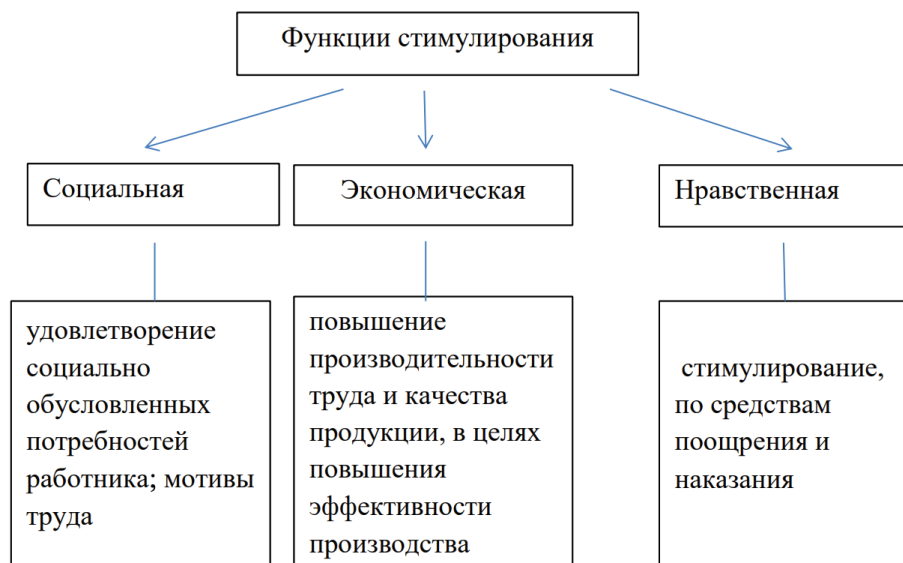


Рис. 1. Основные функции стимулирования персонала [5]

Таким образом, стимулирование труда — это, прежде всего, внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно [4].

Управление мотивацией — это сложный процесс, который с одной стороны призван создать на предприятии «мотивацию привлечения», которая заключается в том, чтобы в данную организацию пришли самые лучшие кадры, но с другой стороны призван применить «мотивацию удержания». Данная мотивация, имеющая место в любом развивающемся современном предприятии, направлена на сохранение высококвалифицированных работников и максимальное снижение текучести кадров.

Цифровизация процессов мотивации и стимулирования персонала представляет собой внедрение современных технологических решений, которые оказывают существенное влияние не только на трудовую деятельность работников, но и на их социальное развитие. Она создает условия для совершенствования профессиональных компетенций, расширения кругозора, появления новых карьерных возможностей, а также повышает прозрачность и понятность системы управления мотивацией для самих сотрудников. В этой связи особую актуальность приобретает моделирование системы мотивации и стимулирования персонала на основе цифровых инструментов, позволяющих повысить ее гибкость и результативность [3].

В рамках исследования данной проблематики И. В. Богатырева и Л. А. Илюхина выделили этапы формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала, встроив их в модели, ориентированные либо на поддержание мотивационного профиля в соответствии с ценностями организации, либо на совершенствование

механизма стимулирования посредством цифровых технологий [1]. Данные модели представлены на рисунке 2.

Современная система стимулирования персонала строится на сочетании материальных и нематериальных инструментов. Материальные стимулы включают заработную плату, премии, бонусы, участие в прибыли, доплаты за результат, а также различные льготы и социальные выплаты. Их роль остается важной, особенно в условиях нестабильности рынка труда и ограниченного уровня доходов населения. Однако практика показывает, что материальное вознаграждение само по себе не обеспечивает долгосрочной вовлеченности сотрудников, если оно не дополняется иными формами признания и развития [5].

В условиях цифровой трансформации особое значение приобретает вопрос развития внутренней мотивации работников. Согласно эмпирическим данным, полученным А. В. Боцовой, Н. Г. Пьянковой и другими авторами, внутренняя мотивация, основанная на стремлении к познанию, достижению результатов и профессиональному саморазвитию, выступает важным предиктором эффективного самоменеджмента, тогда как внешняя мотивация, связанная с адаптацией к стрессовым факторам и удовлетворением базовых потребностей, может как поддерживать трудовую активность, так и ограничивать автономию и чувство компетентности [2].

С точки зрения теории самодетерминации, уровень и форма мотивации личности во многом зависят от степени удовлетворения базовых психологических потребностей — в компетентности, автономии и социальном взаимодействии. Именно эти потребности определяют психологическое благополучие и способствуют эффективному функционированию человека в профессиональной среде.

Нематериальная мотивация в последние годы приобретает все большее значение. К ней относят признание



Рис. 2. Этапы формирования системы мотивации и материального стимулирования труда персонала на основе использования цифровых технологий [3]

заслуг, возможности обучения, гибкий график, участие в принятии решений, расширение ответственности, улучшение условий труда, корпоративную культуру и доверительные отношения с руководством. Именно такие меры позволяют поддерживать интерес к работе в условиях, когда постоянное увеличение фонда оплаты труда становится затруднительным. Кроме того, нематериальные стимулы оказывают более устойчивое влияние на поведение сотрудников, поскольку связаны с внутренней оценкой значимости труда и профессионального роста [4].

Таблица 1. Ключевые элементы системы мотивации персонала [4]

Элемент системы	Содержание	Практический эффект
Материальные стимулы	Оклад, премии, бонусы, доплаты	Рост краткосрочной производительности, усиление ориентации на результат
Нематериальные стимулы	Признание, карьерный рост, обучение, гибкий график	Повышение вовлеченности, снижение текучести, укрепление лояльности
Организационные факторы	Условия труда, ясные цели, обратная связь, справедливость оценки	Повышение доверия к системе управления и качества трудового поведения
Корпоративная среда	Культура взаимодействия, командность, доверие, ценности	Рост внутренней мотивации и устойчивости коллектива

В современных условиях хозяйствования система мотивации должна быть адаптивной, поскольку внешняя среда отличается высокой изменчивостью, цифровизацией, трансформацией занятости и ростом неопределенности. Для многих организаций актуальными становятся гибридные формы занятости, удаленная работа, проектная структура и необходимость постоянного обновления компетенций. Это требует от работодателя не только контроля результата, но и создания таких условий, при которых работник будет заинтересован в непрерывном профессиональном развитии и сохранении приверженности организации [6].

Особое значение в этих условиях приобретают инструменты партисипативного управления, то есть вовлечения работников в обсуждение и принятие решений, связанных с их трудовой деятельностью [6]. Подобный подход усиливает чувство причастности, повышает ответственность и способствует формированию более зрелых трудовых от-

ношений. Практика показывает, что участие в постановке целей, обсуждении показателей эффективности и разработке внутренних правил стимулирования значительно повышает доверие персонала к системе управления.

Выводы

Таким образом, развитие системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в современных условиях хозяйствования связано с переходом от преимущественно материального поощрения к комплексной модели, объединяющей экономические, социальные и психологические механизмы воздействия. Эффективная система мотивации должна учитывать потребности работников, обеспечивать справедливость

оценки, поддерживать возможности профессионального роста и создавать условия для долгосрочной вовлеченности. Наиболее результативными в современных организациях становятся модели, сочетающие КРІ, нематериальные стимулы, гибкие формы занятости и элементы участия персонала в управлении.

В теоретическом плане это позволяет утверждать, что мотивация персонала является не вспомогательной, а одной из базовых функций управления, определяющей конкурентоспособность организации и устойчивость ее развития. Следовательно, совершенствование мотивационной системы должно рассматриваться как непрерывный процесс, ориентированный на изменения внешней среды, развитие человеческого капитала и повышение эффективности труда.

Литература:

1. Богатырева И. В. Система мотивации и материального стимулирования как источник трудовой активности персонала компании / И. В. Богатырева, Л. А. Илюхина // Экономика труда. — 2022. — Том 9. № 5. — С. 955–970.
2. Боцоева А. В. Внутренняя мотивация как предиктор эффективного самоменеджмента / А. В. Боцоева, Н. Г. Пьянкова, О. В. Бершадская, Т. А. Иваненко // Вестник Академии знаний. — 2023. — № 6(59). — С. 549–555.
3. Бурдюгова, О. В. Цифровые инструменты в системе мотивации и стимулирования персонала организации / О. В. Бурдюгова, Л. В. Докашенко, М. В. Горбунова // Вестник Академии знаний. — 2024. — № 3(62). — С. 705–709.
4. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, — 2023. — 524 с.
5. Коптева К. В., Смолянинова Н. Н. О необходимости формирования системы управления мотивацией персонала организации // Форум молодых ученых. -2018. — № 8(24). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-neobhodimosti-formirovaniya-sistemy-upravleniya-motivatsiey-personala-organizatsii> (дата обращения: 10.05.2026).
6. Хохлова, Е. Д. Современные подходы к мотивации персонала организации / Е. Д. Хохлова // Молодой ученый. — 2019. — № 46(284). — С. 364–366.

Инструменты повышения эффективности системы мотивации персонала предприятия

Бонга Лидия Байесе, студент магистратуры

Российский государственный геологоразведочный университет имени Серго Орджоникидзе (г. Москва)

В статье рассматриваются инструменты повышения эффективности системы мотивации персонала предприятия в условиях современной конкурентной среды. Цель исследования заключается в выявлении наиболее действенных подходов к совершенствованию мотивационного механизма, обеспечивающего рост трудовой активности, вовлечённости и результативности работников.

В ходе работы проанализированы основные материальные и нематериальные инструменты мотивации, а также их влияние на трудовое поведение персонала. Используются методы сравнительного анализа, обобщения научных подходов и оценки практик управления персоналом. Установлено, что наибольший эффект достигается при комплексном применении стимулирующих мер, включающих справедливую систему оплаты труда, премирование, возможности профессионального развития, признание достижений и улучшение условий труда.

Полученные результаты подтверждают, что повышение эффективности мотивационной системы возможно при её адаптации к потребностям работников и целям предприятия. Практическая значимость исследования состоит

в том, что предложенные инструменты могут быть использованы для укрепления трудовой дисциплины, снижения текучести кадров и повышения результативности деятельности организации.

Ключевые слова: *управление персоналом, стимулирование труда, корпоративная культура, человеческие ресурсы, стимулы.*

Исследования трудовой мотивации, проводимые уже более 80 лет, подчеркивают важность функции управления мотивацией персонала как одной из ключевых в управлении организацией для достижения целей сотрудников и целей организации [5]. Данная функция обеспечивает согласование личных устремлений сотрудников с стратегическими задачами компании, способствуя повышению общей эффективности деятельности. В мировой практике наиболее востребованными подходами к реализации этой функции выступают содержательные теории (разработки А. Маслоу, Д. МакГрегора, Ф. Герцберга, Д. Макклелланда) и процессуальные концепции (работы В. Врума, С. Адамса, Б. Скиннера, Э. Локка, Л. Портера и Э. Лоулера) [4].

Согласно содержательным теориям, приоритет внимания менеджеров должен отдаваться анализу и классификации потребностей работников по уровням их значимости, что позволяет целенаправленно воздействовать на внутренние побуждения к труду. Процессуальные подходы, напротив, акцентируют механизмы восприятия ожиданий, распределения усилий между задачами, выбора форм поведения и прогнозируемых его последствий, подчеркивая когнитивные аспекты принятия решений [4].

Однако традиционные теоретико-методологические рамки оказываются недостаточными для объяснения многообразия современных систем мотивации и стимулирования, где комбинируются элементы различных концепций в зависимости от специфики организации. Практический опыт предприятий демонстрирует, что унифицированные модели мотивации, применяемые ко всему коллективу, зачастую не оправдывают ожиданий ни работников, ни руководства: они оказываются экономически неоправданными и неадекватными динамике рынка труда и производственных вызовов. В последние годы все большее распространение получают концепции гибких мотивационных систем, основанных на регулярном мониторинге потребностно-мотивационной структуры персонала, оценке удовлетворенности трудом и интеграции этих данных в корпоративную стратегию. Такой подход ориентирован на раскрытие индивидуального потенциала сотрудников и усиление бизнес-результатов.

В условиях современной экономики наблюдается заметное обострение конкурентных отношений между предприятиями, что проявляется в их усиливающемся стремлении к захвату и удержанию значимых рыночных позиций. Однако реализация подобных амбиций в значительной степени определяется рациональностью использования внутренних ресурсов организации и мобилизацией ее потенциала. В этом контексте особое место занимает управление человеческими ресурсами посред-

ством создания эффективной системы стимулирования трудовой активности, поскольку именно она обеспечивает связь между заинтересованностью сотрудников в достижении результатов и общими успехами компании [6]. Такая взаимосвязь объясняется прямой зависимостью производственных итогов от степени мотивации персонала к выполнению поставленных задач. Следовательно, приоритетным направлением работы руководства становится разработка и внедрение системы стимулов, способной повысить интенсивность труда, оптимизировать производительность и, в конечном счете, укрепить позиции предприятия на рынке.

Стимулирование труда представляет собой целенаправленный процесс внешнего воздействия на персонал, направленный на повышение индивидуальных показателей эффективности и усиление их вовлеченности в выполнение служебных обязанностей в рамках организационной структуры [4]. Основная цель применения стимулов заключается в оптимизации управленческих механизмов, коррекции поведенческих реакций сотрудников на внутренние и внешние изменения, а также в формировании устойчивого стремления к реализации заданных задач. Правильно организованная система стимулирования способствует росту лояльности работников, снижению уровня текучести кадров и, как следствие, улучшению финансово-экономических показателей деятельности предприятия. Кроме того, она играет ключевую роль в сплочении коллектива, удержании высококвалифицированных специалистов и достижении стратегических бизнес-целей. Эффективное побуждение к трудовой активности предполагает создание механизма, адекватного специфике организации и учитывающего разнообразие потребностей персонала [1].

В большинстве компаний разработкой и внедрением таких механизмов занимаются специалисты отдела управления персоналом. Однако в крупных корпорациях эту функцию часто делегируют специализированному C&B-менеджеру (Compensation & Benefits Manager), который присутствует в штате таких российских организаций, как «Яндекс», «ВымпелКом» («Билайн»), «Ozon», «Деметра Трейдинг» и аналогичных. В компетенцию такого специалиста входит разработка программ стимулирования, формирование компенсационных пакетов и систем премирования, а также анализ и оценка результативности применяемых инструментов с целью их постоянного совершенствования и адаптации к актуальным вызовам [6].

Одной из ключевых современных тенденций в области управления трудовой активностью выступает переход к гибким формам стимулирования, что отражено на рисунке 1.



Рис. 1. Инструменты стимулирования персонала [6]

Характерным проявлением этой тенденции является интеграция материальных и нематериальных подходов к повышению производительности. Если первые обеспечивают своевременное экономическое поощрение, то вторые создают благоприятный психологический климат через формирование атмосферы взаимного уважения, публичного признания достижений и ощущения защищенности. Данный подход способствует устойчивому росту трудовой отдачи и гармонизации интересов сотрудников с целями организации.

Таким образом, современные инструменты повышения эффективности системы мотивации можно разделить на материальные и нематериальные, что позволяет комплексно воздействовать на трудовое поведение персонала. Материальные инструменты включают дифференцированную оплату труда, премиальные выплаты, участие в прибылях, социальные льготы и компенсационные пакеты, которые напрямую связаны с экономическими ожиданиями работников. Их эффективность подтверждается практикой, где прозрачная связь между результатами и вознаграждением повышает ориентацию на цели [2].

Нематериальные инструменты охватывают признание достижений, карьерные перспективы, возможности обучения, гибкие графики, корпоративную культуру и вовлечение в управление. Они особенно актуальны в условиях дефицита финансовых ресурсов и роста ценности саморазвития среди молодых специалистов. Комбинация этих групп позволяет адаптировать мотивацию к индивидуальным потребностям, минимизируя риски демотивации [2].

Также побуждает к большей эффективности персонала сбалансирование личной жизни и карьеры [3]. В связи с этим растет популярность гибких или гибридных графиков работы. При этом все больше кадров стремятся

переходить на удаленный способ выполнения трудовых задач. Подобный формат работы применяется российских компаниях «TalentTech», «CloudPayments». Также с 2022 г. группа «Самолет» стала использовать по отношению к работникам 5 видов гибкого графика. К одному из них можно отнести «сокращенную пятницу», когда на протяжении четырех рабочих дней сотрудник заканчивает выполнять задания на час позже, а на пятый день он может уйти с работы к 12 часам. Внедрение в организацию такой системы позволяет сотрудникам подстроить время работы под свои потребности. Это в значительной мере стимулирует персонал к более ответственному отношению в рамках организации собственного времени при одновременной систематизации поставленных задач. Благодаря такому подходу, удастся сократить издержки и притоки со стороны кадров при выполнении работы [6].

Цифровизация открывает новые возможности для повышения эффективности мотивации через платформы геймификации, системы KPI-мониторинга, мобильные приложения для обратной связи и аналитику данных о вовлеченности. В зависимости от полученных баллов формируется денежное вознаграждение: базовый оклад, бонусы, нерегулярные премии. Такие инструменты позволяют персонализировать стимулы, предоставлять реал-тайм обратную связь и интегрировать мотивацию в повседневные процессы. Как показывает практика, использование геймификации повышает вовлеченность на 30–50 % за счет элементов соревнования и наград [8].

В числе менее распространенных, однако демонстрирующих высокую результативность современных инструментов стимулирования трудовой активности выделяется опционная программа, предусматривающая предоставление работникам долевого участия в организации при выполнении определенных условий. Практика реали-

зации подобных механизмов получила распространение в ряде крупных компаний. Так, в 2021 году компания «BlaBlaCar» передала акции сотрудникам, стаж работы которых превышал два года. Аналогичные решения принимались и такими технологическими корпорациями, как «Google» и «Яндекс» [6].

Введение программ долевого участия способствует формированию у персонала ощущения сопричастности к деятельности организации, усиливает восприятие собственной значимости и роли в достижении корпоративных целей. В результате повышается уровень вовлечённости работников, что выражается в стремлении к более эффективному, оперативному и качественному выполнению трудовых функций, а также в заинтересованности в росте рыночной стоимости компании.

Современные подходы к мотивации персонала, применяемые в российских организациях, во многом формируются под влиянием зарубежной практики. При этом заимствованию подлежат не столько теоретические концепции, сколько уже апробированные модели и инструменты стимулирования трудовой деятельности, которые адаптируются с учетом специфики конкретного предприятия [7].

Одной из наиболее распространённых в отечественной практике является система мотивации, основанная на ключевых показателях эффективности (KPI). Её внедрение, как правило, сопровождается использованием специализированных программных решений, таких как KPI Drive, обеспечивающих автоматизацию процессов управления персоналом. Применение KPI позволяет формализовать цели деятельности сотрудников и осуществлять количественную оценку степени их достижения. На основе полученных результатов формируется система материального стимулирования, включая премиальные выплаты и итоговый уровень заработной платы.

Наибольшее распространение данная система получила в сфере продаж, где существует возможность чёткого измерения результатов труда. Преимуществом KPI является прозрачность постановки задач и критериев оценки, что способствует повышению понимания сотрудниками ожидаемых результатов и усиливает их мотивацию. Практическое применение данной методики подтверждает её эффективность, проявляющуюся в росте производитель-

ности труда и повышении уровня вовлечённости персонала [6].

С теоретической точки зрения система KPI может рассматриваться как инструмент реализации процессуальных теорий мотивации, поскольку она обеспечивает прямую взаимосвязь между усилиями работника, достигнутыми результатами и получаемым вознаграждением. Осознание данной взаимосвязи формирует у сотрудников устойчивую установку на достижение конкретных целей.

Выводы

Таким образом, современная система стимулирования персонала все в большей степени ориентируется на сочетание материальных и нематериальных методов воздействия, поскольку именно такой подход позволяет учитывать как экономические ожидания работников, так и их потребности в признании, развитии и балансе между трудовой и личной жизнью. В этой связи наиболее результативными оказываются не разрозненные меры, а комплексные мотивационные программы, адаптированные к задачам организации и особенностям ее кадрового состава.

Практика показывает, что применение KPI, гибких форм занятости, элементов геймификации и программ долгосрочного участия в результатах деятельности компании способствует росту вовлеченности, повышению производительности труда и укреплению лояльности сотрудников. Одновременно возрастает значение прозрачных критериев оценки, поскольку именно ясная связь между вкладом работника и вознаграждением формирует устойчивую мотивацию к достижению целей организации.

Эффективность современных инструментов стимулирования определяется не столько их набором, сколько качеством их интеграции в общую систему управления персоналом. Наиболее устойчивый результат достигается тогда, когда мотивационные механизмы выстраиваются с учетом корпоративной стратегии, рыночных условий и индивидуальных особенностей сотрудников, обеспечивая тем самым рост результативности труда и снижение кадровых рисков.

Литература:

1. Бонйани А. Д. Систематизация научных подходов в современной системе мотивации и стимулирования персонала. Управление. — 2022. — № 10(4). — С. 84–95.
2. Варфоломеева В. А., Муслимова Э. Х. Современные инструменты и методы мотивации персонала // Прогрессивная экономика. — 2022. — № 2. — С. 23–41.
3. Мамаев А. А. Современные методы стимулирования персонала в организации // Экономика и социум. — 2023. — № 7 (110). — С. 537–542.
4. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. Москва: ИНФРА-М, — 2023. — 524 с.
5. Пономарева О. Я., Никитина О. Ю. Инструменты настройки системы мотивации труда персонала: обзор исследований российских ученых и практиков // Интеллект. Инновации. Инвестиции. — 2021. — № 1. — С. 41–53.

6. Саенко, И. И. Современные инструменты стимулирования трудовой деятельности сотрудников предприятия / И. И. Саенко, И. А. Степанов // Деловой вестник предпринимателя. — 2025. — № 1(19). — С. 101–103.
7. Токарева, Ю. А. Мотивация трудовой деятельности персонала: комплексный подход: монография / Ю. А. Токарева, Н. М. Глухенькая, А. Г. Токарев; Урал. федер. ун-т им. Б. Н. Ельцина, Шадр. гос. пед. ун-т. — Шадринск: ШГПУ, 2021. — 216 с.
8. Шкрабальук, А. А. Современные инструменты и методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала // Молодой ученый. — 2021. — № 12 (354). — С. 211–217.

Проблемы строительного контроля в России

Вальковский Владислав Сергеевич, студент магистратуры
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

Введение

В условиях усложнения строительных технологий и повышения требований к безопасности возводимых объектов особое значение приобретает эффективная система строительного контроля. Она является главным инструментом обеспечения качества работ, соблюдения проектных решений и предотвращения аварийных ситуаций [1, с. 14]. Современная строительная отрасль диктует необходимость перехода от формального документального подтверждения качества к реальному управлению производственными процессами, где на первый план выходят превентивные меры и непрерывный мониторинг [2, с. 123].

Актуальность темы обусловлена наличием системных проблем в организации строительного контроля в России, которые приводят к браку, срыву сроков и удорожанию проектов. Несмотря на наличие развитой нормативной базы, на практике часто выявляются недостатки, связанные с кадровым дефицитом, устаревшими методами работы и низким уровнем цифровизации [3, с. 47]. Внедрение современных подходов позволяет минимизировать риски, повысить прозрачность процессов и обеспечить должный уровень надежности строительных объектов.

Целью данной статьи является анализ ключевых проблем организации строительного контроля в России и определение путей повышения его эффективности. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- Определить нормативно-правовую базу и сущность строительного контроля;
- Выявить основные организационные и методологические проблемы в практике контроля;
- Проанализировать потенциал цифровой трансформации отрасли для улучшения контроля;
- Обосновать необходимость внедрения риск-ориентированного подхода при осуществлении контроля.

В основе исследования лежат методы анализа нормативных документов, обобщения научной литературы и системного подхода к оценке производственных процессов [4, с. 232].

1. Нормативно-правовое регулирование и сущность строительного контроля

Фундаментом организации строительного контроля в Российской Федерации выступает свод правил СП 48.13330.2019 «Организация строительства». Согласно данному документу, строительный контроль представляет собой комплекс проверок, осуществляемых для оценки соответствия выполняемых работ проектной документации, требованиям технических регламентов и результатам инженерных изысканий [1, с. 18].

Традиционная система подразделяет контроль на три основных этапа:

- Входной контроль: проверка качества поступающих материалов, оборудования и документации перед началом работ [1, с. 22].
- Операционный контроль: непрерывная проверка технологических процессов в ходе выполнения работ, а также контроль скрытых работ.
- Приемочный контроль: оценка качества завершенных этапов или объекта в целом перед сдачей в эксплуатацию [1, с. 24].

Несмотря на четкую регламентацию, на практике реализация этих этапов часто сталкивается с существенными барьерами, снижающими общую эффективность системы.

2. Основные проблемы организации строительного контроля

Эффективность строительного контроля напрямую влияет на конечное качество объекта. Однако в российской практике выделяется ряд системных проблем, которые можно разделить на организационные и методологические.

2.1. Организационно-кадровые проблемы

Значительная часть проблем связана с человеческим фактором и организацией труда. Зачастую строи-

тельный контроль сводится к формальному подписанию актов и журналов работ без реального выезда на объект и инструментальной проверки. Как отмечают исследователи, повышение эффективности при организации строительного контроля невозможно без устранения разрыва между проектными решениями и фактическим исполнением, а также без повышения квалификации инженерно-технических работников [2, с. 123].

Дефицит квалифицированных инженеров, высокая текучесть кадров и недостаточная мотивация персонала приводят к тому, что дефекты выявляются уже на стадии приемочного контроля, когда их устранение требует колоссальных финансовых и временных затрат [2, с. 124].

2.2. Методологические проблемы и управление рисками

Традиционный подход предполагает равномерное распределение внимания контролирующих органов на все виды работ. Однако объем и сложность современных строительных объектов делают тотальный контроль всех процессов экономически и физически нецелесообразным.

В связи с этим остро стоит проблема расстановки приоритетов. Применение риск-ориентированного подхода при выполнении функций строительного контроля технического заказчика позволяет сосредоточить ресурсы на наиболее критичных этапах, где вероятность возникновения дефектов или аварийных ситуаций максимальна [4, с. 235]. Отсутствие таких методик приводит к распылению сил контролирующих органов и пропуску действительно опасных нарушений [4, с. 238].

3. Цифровая трансформация как путь решения проблем

Одним из главных барьеров на пути к прозрачному строительному контролю остается высокая доля бумажного документооборота, который легко фальсифицировать и сложно анализировать. Цифровая трансформация строительной отрасли России рассматривается как ключевой драйвер повышения качества и безопасности возводимых объектов [3, с. 48].

Внедрение технологий информационного моделирования (BIM) и специализированных платформ для управления строительством позволяет:

- Фиксировать ход работ и результаты операционного контроля в режиме реального времени с привязкой к цифровым моделям здания [3, с. 49];

Литература:

1. СП 48.13330.2019 Организация строительства. Актуализированная редакция СНиП 12–01–2004. М.: Минстрой России, 2019.
2. Зайченко К. В., Львова М. В. Повышение эффективности при организации строительного контроля // Academy. 2016. № 12 (15). С. 123–124.

- Исключить возможность задним числом переписывать журналы работ, так как все данные фиксируются с временными метками и фотофиксацией;

- Автоматизировать процессы входного контроля материалов с помощью интеграции с базами данных поставщиков и лабораторий.

Переход на безбумажные технологии и использование мобильных приложений для инженеров технического надзора существенно повышает дисциплину на строительной площадке и скорость принятия управленческих решений [3, с. 50].

4. Перспективы внедрения современных подходов

Дальнейшее развитие системы строительного контроля в России неразрывно связано с синергией цифровых технологий и риск-ориентированного мышления. Интеграция моделей рисков в единую цифровую среду проекта позволяет техническому заказчику автоматически получать уведомления о необходимости усиленного контроля на конкретных участках [4, с. 240].

Для успешного внедрения этих подходов необходимо:

- Разработка единых отраслевых стандартов цифрового взаимодействия между застройщиком, подрядчиком и контролируемыми органами;

- Обновление образовательных программ для подготовки инженеров, владеющих как классическими строительными дисциплинами, так и навыками работы с BIM-моделями и системами управления рисками;

- Стимулирование со стороны государства компаний, внедряющих автоматизированные системы непрерывного контроля качества.

Заключение

Проведенный анализ показал, что система строительного контроля в России нуждается в глубокой модернизации. Переход от формально-бюрократической модели к реальному управлению качеством требует отказа от устаревших методов в пользу риск-ориентированного подхода и повсеместной цифровизации процессов.

Только комплексное решение организационных, кадровых и технологических проблем позволит обеспечить необходимый уровень безопасности и надежности строительных объектов. Внедрение современных инструментов контроля станет фундаментом для повышения конкурентоспособности отечественной строительной отрасли и обеспечения устойчивого развития инфраструктуры страны.

3. Горбова И. Н., Аванесова Р. Р., Мусаев М. М. Цифровая трансформация строительной отрасли России // Вестник Академии знаний. 2023. № 2 (55). С. 46–51.
4. Липидус А. А., Макаров А. Н. Применение риск-ориентированного подхода при выполнении функций строительного контроля технического заказчика // Вестник МГСУ. 2022. № 2. С.232–241

Проблемы организации строительного контроля в подрядных организациях

Вальковский Владислав Сергеевич, студент магистратуры
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

Введение

В современной строительной индустрии подрядные организации несут прямую ответственность за качество возводимых объектов, что делает организацию внутреннего строительного контроля их важнейшей управленческой задачей. Эффективный контроль со стороны подрядчика позволяет минимизировать риски переделок, избежать штрафных санкций и обеспечить своевременную сдачу объекта заказчику. Однако на практике процесс организации такого контроля сталкивается с рядом системных проблем, требующих незамедлительного решения.

Актуальность темы обусловлена тем, что, несмотря на ужесточение нормативных требований, многие подрядные организации продолжают испытывать трудности с кадрами, ведением исполнительной документации и внедрением современных методов управления качеством. Переход к новым стандартам требует пересмотра традиционных подходов к организации строительного производства.

Целью данной статьи является анализ ключевых проблем организации строительного контроля непосредственно в подрядных организациях и определение путей их решения. Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- Рассмотреть нормативную базу и основы организации контроля подрядчиком;
- Выявить организационные и методологические трудности на строительных площадках;
- Проанализировать проблемы ведения исполнительной документации;
- Обосновать необходимость перехода к превентивным методам контроля и цифровизации.

В основе исследования лежат методы анализа нормативных документов, обобщения научной литературы и системного подхода к производственным процессам.

1. Нормативное регулирование и сущность внутреннего контроля подрядчика

Фундаментальные принципы организации работ закладываются в базовых учебных и методических пособиях. Гусакова и Павлов подчеркивают, что организация строительного производства требует строгого соблю-

дения технологической последовательности и непрерывного мониторинга на всех этапах для обеспечения итогового качества объекта [1, с. 45]. Подрядная организация обязана выстроить внутреннюю систему контроля, которая охватывает все уровни — от входного контроля материалов до приемки выполненных работ.

Важнейшим аспектом деятельности подрядчика является документальное сопровождение контроля. Приказ Минстроя России от 28.02.2023 № 150/пр утверждает строгий порядок ведения исполнительной документации при строительстве, реконструкции и капитальном ремонте объектов капитального строительства [2, п. 6]. Данный нормативный акт обязывает подрядчиков фиксировать все этапы работ, подтверждая соответствие выполненных объемов проектной документации и техническим регламентам.

2. Организационные и кадровые проблемы в подрядных организациях

Несмотря на четкие нормативные рамки, практическая реализация строительного контроля в подрядных организациях часто носит формальный характер. Зайченко и Львова отмечают, что строительный контроль является важнейшей частью процесса, охватывающей весь период от начала работ до ввода объекта в эксплуатацию, однако его эффективность регулярно снижается из-за человеческого фактора и недостаточной мотивации инженерно-технического персонала [3, с. 123].

Подрядчики часто экономят на квалифицированных кадрах службы качества, поручая функции контроля прорабам, которые в условиях цейтнота сосредотачиваются на объемах и сроках, а не на качестве. Дефицит компетентных специалистов приводит к тому, что дефекты выявляются на поздних стадиях, когда их устранение требует колоссальных затрат.

Особую сложность представляет организация контроля на специализированных и технически сложных объектах. Захаров указывает, что методология технического надзора и строительного контроля на объектах теплоэнергетики имеет свою специфику, требующую от подрядных организаций применения специальных подходов и наличия у персонала узкопрофильных знаний, так как

стандартные методы здесь зачастую недостаточны [4, с. 609]. Отсутствие у универсальных подрядчиков таких компетенций ведет к грубым нарушениям при возведении промышленных и энергетических объектов.

3. Проблемы ведения исполнительной документации

Одной из самых острых проблем для любой подрядной организации является оформление исполнительной документации. Приказ Минстроя России № 150/пр устанавливает жесткие требования к составам, формам и срокам предоставления документов, однако на практике подрядчики систематически нарушают эти регламенты [2, п. 10].

Типичной ситуацией является так называемое дгоняющее оформление. Инженеры подрядной организации часто собирают и подписывают акты скрытых работ и журналы учета постфактум, что неизбежно ведет к ошибкам, потере данных и фальсификации записей [3, с. 124]. Это создает критические риски при сдаче объекта в эксплуатацию, так как государственный строительный надзор и технический заказчик возвращают некачественно оформленные комплекты документации, блокируя получение разрешений на ввод.

4. Переход к превентивному контролю и цифровизация

Для решения накопленных проблем подрядным организациям необходимо менять саму философию строительного контроля. Степанян обращает внимание на глобальный тренд перехода от репрессивных мер к пре-

вентивным, где на первый план выходят институциональная унификация и цифровая трансформация процессов надзора и контроля [5, с. 218].

Для подрядчика это означает отказ от модели, при которой контролер лишь фиксирует уже допущенные нарушения и выписывает штрафы. Внедрение превентивного контроля предполагает использование цифровых инструментов для прогнозирования рисков и предотвращения дефектов до их возникновения. Использование мобильных приложений, автоматическая фотофиксация, интеграция с BIM-моделями и электронные системы ведения исполнительной документации позволяют исключить человеческий фактор, обеспечить прозрачность процессов и повысить общую эффективность работы подрядной организации.

Заключение

Проведенный анализ показал, что организация строительного контроля в подрядных организациях сталкивается с комплексом проблем, ranging от кадрового дефицита и специфических методологических сложностей на сложных объектах до системного кризиса в ведении исполнительной документации.

Повышение эффективности контроля невозможно без отказа от устаревших бюрократических процедур в пользу цифровых технологий и превентивных методов управления качеством. Только выстраивание прозрачной, технологичной и хорошо мотивированной системы внутреннего контроля позволит подрядным организациям успешно конкурировать на современном рынке и гарантировать надежность возводимых объектов.

Литература:

1. Гусакова, Е. А. Организация строительного производства: учебник для вузов / Е. А. Гусакова, А. С. Павлов. — 3-е изд., перераб. И доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 215 с.
2. Приказ Минстроя России от 28.02.2023 № 150/пр «Об утверждении порядка ведения исполнительной документации при строительстве, реконструкции, капитальном ремонте объектов капитального строительства».
3. Зайченко К. В., Львова М. В. Повышение эффективности при организации строительного контроля // Academy. 2016. № 12 (15). С. 123–124.
4. Захаров Д. Г. Особенности методологии технического надзора (строительного контроля) объектов теплоэнергетики // Экономика строительства. 2025. № 12. С.609–612.
5. Степанян Г. С. От репрессивного к превентивному: институциональная унификация и цифровая трансформация государственного строительного надзора в России // Аграрное и земельное право. — 2025. — № 9. — С. 218–220.

Интегральная модель оценки цифровой зрелости страховой организации на основе метода главных компонент и аддитивной свертки

Досаева Екатерина Игоревна, студент магистратуры
Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» (г. Москва)

В статье предложена интегральная модель оценки цифровой зрелости страховой организации, основанная на методе главных компонент, правиле Фишберна и аддитивной свертке. Модель апробирована на данных российского страхового рынка за 2014–2025 годы: из семи исходных показателей цифровизации отобрано шесть значимых факторов с на-

копленной объясненной дисперсией 93,84 %, рассчитан интегральный показатель, выросший с 0,196 до 1,000, и методом Брауна получен прогноз на уровне 1,071 и 1,155 на 2026 и 2027 годы. Результаты приложены к ПАО «Группа Ренессанс Страхование» для определения приоритетных направлений цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровая зрелость, страховая организация, интегральный показатель, метод главных компонент, правило Фишберна, аддитивная свертка, метод Брауна, цифровая трансформация, InsurTech.

An integral model for assessing the digital maturity of an insurance organization based on principal component analysis and additive convolution

The article proposes an integral model for assessing the digital maturity of an insurance organization based on principal component analysis, the Fishburn rule and additive convolution. The model is tested on data of the Russian insurance market for 2014–2025: six significant factors are selected out of seven initial digitalization indicators with a cumulative explained variance of 93.84 %, an integral indicator is calculated that grew from 0.196 to 1.000, and Brown's method yields forecast values of 1.071 and 1.155 for 2026 and 2027. The results are applied to PJSC Renaissance Insurance Group to identify priority areas of digital transformation.

Keywords: digital maturity, insurance organization, integral indicator, principal component analysis, Fishburn rule, additive convolution, Brown's method, digital transformation, InsurTech.

Цифровая трансформация изменила страховую отрасль глубже, чем простая автоматизация документооборота, и сделала уровень цифровизации страховщика самостоятельным фактором его конкурентоспособности. Проникновение искусственного интеллекта, телематики, роботизации процессов и анализа больших данных перестроило все этапы жизненного цикла договора страхования, от тарификации до урегулирования убытков [1]. Управлять этим процессом, не измеряя его, затруднительно, поэтому перед менеджментом встает задача количественной оценки достигнутой цифровой зрелости.

Существующие инструменты оценки решают эту задачу лишь частично. Международные индексы вроде DESI, BCG e-Intensity и индекса развития ИКТ создавались для сопоставления стран и оперируют инфраструктурными показателями национального масштаба, поэтому к отдельной компании напрямую неприменимы [2]. Спуск на организационный уровень приводит к универсальным моделям MIT и Capgemini, Forrester 4.0, Acatech, однако они опираются на экспертные баллы и дают качественную картину, динамику которой во времени отслеживать неудобно. Попытка учесть отраслевую специфику выводит к рейтингам цифровой зрелости страховщиков, но и те охватывают преимущественно клиентские каналы, оставляя в стороне внутренние операционные процессы. Так обнаруживается методологический пробел: формализованного и воспроизводимого инструмента, учитывающего специфику именно страхового бизнеса, в литературе не хватает.

Настоящая статья представляет интегральную модель оценки цифровой зрелости страховой организации, построенную средствами прикладной статистики и апробированную на данных российского страхового рынка за 2014–2025 годы с приложением результатов к ПАО «Группа Ренессанс Страхование». Новизна подхода состоит в том, что отбор факторов, их взвешивание и свертка опираются на объективные статистические процедуры, а не на экспертные суждения, и это обеспечивает воспроизводимость оценки и возможность прогнозировать ее на коротком ряде данных.

Методический подход

Логика модели задается последовательностью, в которой каждый следующий шаг обусловлен результатом предыдущего. Исходное множество показателей цифровизации избыточно и взаимно коррелировано, поэтому первым действием выступает снижение размерности методом главных компонент (МГК), выделяющим из набора коррелированных переменных меньшее число некоррелированных компонент, упорядоченных по убыванию объясненной дисперсии [3].

Число удерживаемых компонент определяется критерием Кайзера, сохраняющим лишь компоненты с собственным значением выше единицы, а матрица факторных нагрузок показывает, насколько тесно каждая исходная переменная связана с ведущим фактором, и тем самым позволяет отбросить переменную с наименьшим вкладом [4].

Отобранные показатели измеряются в разных единицах, и прямое их сложение исказило бы результат в пользу величин с большим разбросом, поэтому следующим шагом становится приведение к единой шкале. Из распространенных способов выбрана абсолютная нормализация, при которой каждое значение делится на максимум показателя за период:

$$K_{ij}(\text{норм}) = K_{ij} / \max(K_{ij}), \quad (1)$$

где K_{ij} обозначает значение i -го показателя в j -й период, а $\max(K_{ij})$ есть его наибольшее значение за весь горизонт наблюдения.

Деление на максимум переводит все переменные в безразмерный диапазон от нуля до единицы, сохраняет пропорции исходных различий и не требует допущений о характере распределения, чем абсолютная нормализация выгодно отличается от z-стандартизации [5].

Приведенные к общей шкале показатели по-прежнему неравноценны по значимости, и эту неравноценность нужно выразить числом. Веса определяются по правилу Фишберна на основе ранжирования показателей по убыванию факторных нагрузок:

$$v_i = 2(n - i + 1) / [n(n + 1)], \quad (2)$$

где n есть число сохраненных показателей, а i соответствует рангу значимости, причем первый ранг присваивается наиболее значимому показателю [6].

Правило Фишберна задает монотонно убывающие веса и, в отличие от экспертного метода или метода анализа иерархий, не привлекает внешних оценщиков, поскольку ранжирование берется из результатов факторного анализа.

Взвешенные нормализованные значения агрегируются в единый индекс методом аддитивной свертки, наиболее прозрачным способом обобщения в задачах многокритериальной оценки [7]:

$$I = \sum (Y_{ij} \cdot v_j), \quad (3)$$

где Y_{ij} есть нормализованное значение j -го показателя в i -й период, а v_j соответствует его весу.

Значение индекса лежит в диапазоне от нуля до единицы, и более высокая величина отвечает большей цифровой зрелости. Аддитивная форма допускает взаимозамещение факторов, когда низкое значение одного компенсируется высоким значением другого, что требует содержательной проверки итогов, но взамен дает интерпретируемость и контроль промежуточных расчетов.

Завершает модель прогнозный блок. Короткий временной ряд исключает применение моделей семейства ARIMA, которым нужны десятки наблюдений, поэтому выбран метод экспоненциального сглаживания Брауна, приспособленный к малым выборкам и выделяющий локальную тенденцию [8]. Линейная форма метода описывается выражением

$$\hat{Y}(t + \tau) = a_0(t) + a_1(t) \cdot \tau, \quad (4)$$

в котором $a_0(t)$ оценивает текущий уровень ряда, $a_1(t)$ задает текущий тренд, а τ соответствует горизонту прогноза.

Коэффициенты пересчитываются адаптивно по мере поступления новых наблюдений через экспоненциальные средние первого и второго порядка, а параметр сглаживания подбирается минимизацией среднеквадратичной ошибки на ретроспективе [8].

Система показателей и отбор факторов

Информационной базой послужили данные о состоянии российского страхового рынка за 2014–2025 годы, собранные из обзоров Банка России, статистики Российского союза автостраховщиков, исследований агентства SDI360 и рейтингового агентства «Эксперт РА» [9; 10]. 12 годовых наблюдений задают минимально достаточный объем для факторного анализа. Показатели отбирались по содержательной релевантности, статистической доступности и измеримости, чтобы каждый отражал существенную сторону цифровизации и при этом поддавался числовому выражению.

Сформированная система из семи показателей охватывает звенья жизненного цикла договора и включает долю онлайн-продаж и число электронных полисов е-ОСАГО на входе в договор, долю ИТ-расходов в валовых премиях как инфраструктурную основу, долю безналичных выплат, число загрузок мобильных приложений, долю автоматизированных урегулирований убытков и число InsurTech-стартапов как меру зрелости инновационной среды. Система показателей приведена в таблице 1.

Таблица 1. Система показателей цифровизации страховой организации

Обозн.	Экономическое содержание	Ед. изм.	Источник
K1	Доля онлайн-продаж в совокупных страховых премиях	%	Банк России
K2	Количество проданных электронных полисов е-ОСАГО	млн шт.	РСА
K3	ИТ-расходы страховых организаций	% от премий	Эксперт РА
K4	Доля безналичных страховых выплат	%	Банк России
K5	Количество загрузок мобильных приложений страховщиков	млн	SDI360
K6	Количество InsurTech-стартапов в России	ед.	TAdviser
K7	Доля автоматизированных урегулирований убытков	%	Эксперт РА

Составлено автором

Перед факторным анализом переменные стандартизированы к нулевому среднему и единичному стандартному отклонению средствами пакета Statistica. Анализ собственных значений корреляционной матрицы показал, что критерию

Кайзера удовлетворяют только две первые компоненты: первая с собственным значением 5,482 объясняет 78,31 % суммарной дисперсии, вторая добавляет еще 15,53 %, а их сумма достигает 93,84 %, что говорит о высокой степени сжатия информации. Распределение собственных значений приведено в таблице 2.

Таблица 2. Собственные значения и объясненная дисперсия

Компонента	Собственное значение	Доля дисперсии, %	Накопленная доля, %
1	5,482	78,31	78,31
2	1,087	15,53	93,84
3	0,218	3,11	96,95
4	0,112	1,60	98,55
5	0,054	0,77	99,32
6	0,031	0,44	99,76
7	0,016	0,24	100,00

Рассчитано автором в пакете Statistica

Извлеченная для двухкомпонентного решения матрица факторных нагрузок показала, что пять показателей связаны с ведущим фактором теснее всего, с нагрузками выше 0,96, тогда как доля онлайн-продаж держится несколько ниже из-за скачкообразного роста 2022 года, а число InsurTech-стартапов обнаруживает наименьшую нагрузку по первому фактору и наибольшую по второму. Содержательно последний показатель описывает инвестиционный климат вокруг отрасли, а не цифровизацию самих страховщиков, и его провал в 2022 году вызван внешними факторами, поэтому из дальнейших расчетов он исключен. В модели сохранены 6 показателей, ранжированных по убыванию факторной нагрузки, и этот порядок задает их значимость при взвешивании. Нагрузки сохраненных переменных и присвоенные им веса по правилу Фишберна сведены в таблице 3.

Таблица 3. Факторные нагрузки сохраненных показателей и весовые коэффициенты

Ранг	Показатель	Факторная нагрузка	Вес по Фишберну
1	К3, ИТ-расходы	0,994	0,286
2	К7, автоматизация урегулирований	0,990	0,238
3	К4, безналичные выплаты	0,985	0,190
4	К5, мобильные приложения	0,982	0,143
5	К2, электронные полисы	0,968	0,095
6	К1, онлайн-продажи	0,912	0,048

Рассчитано автором

Распределение весов воспроизводит содержательную иерархию направлений цифровизации. Наибольший вес получает доля ИТ-расходов, и это закономерно, поскольку без инвестиций в информационные технологии не реализуется ни одно прикладное направление. Следом идет автоматизация урегулирования убытков как самый ресурсоемкий и технологически сложный процесс страховщика, опирающийся на уже созданную инфраструктуру. Наименьший вес достается доле онлайн-продаж, потому что она зависит не столько от технологий, сколько от поведения страхователей и маркетинговой политики, а значит, хуже отражает собственно цифровую зрелость.

Расчет интегрального показателя и прогнозирование

Нормализация по формуле (1) дала для каждого показателя максимум в 2025 году, что само по себе подтверждает поступательный характер цифровизации рынка. Умножение нормализованных значений на веса и их суммирование по формуле (3) сформировали ряд интегрального показателя за 2014–2025 годы, представленный в таблице 4.

Динамика индекса образует устойчивый восходящий тренд: значение выросло с 0,196 в 2014 году до 1,000 в 2025 году, увеличившись более чем в пять раз. Рост нелинеен и заметно ускоряется в 2020–2022 годах, когда среднегодовой прирост поднялся примерно с 0,055 до 0,090 пункта; всплеск совпал с пандемией и последующей геополитической турбулентностью, форсировавшими переход страховщиков в дистанционные каналы. После 2023 года темп прироста стабилизировался около 0,082–0,097 пункта в год, и это можно прочесть как переход от экстенсивного наращивания цифровых каналов к их интенсивному освоению.

Таблица 4. Значения интегрального показателя цифровой зрелости, 2014–2025 гг

Год	Интегральный показатель I
2014	0,196
2015	0,236
2016	0,271
2017	0,334
2018	0,406
2019	0,473
2020	0,555
2021	0,640
2022	0,734
2023	0,816
2024	0,903
2025	1,000

Рассчитано автором

Примечательно, что построенный на отраслевых индикаторах показатель обнаруживает выраженный тренд, тогда как интегральные индексы, собранные из макроэкономических факторов, нередко колеблются без явного направления [11]. Объяснение содержательно: цифровизация страхования находится на этапе активного роста и еще не достигла насыщения.

Прогноз на 2026–2027 годы получен методом Брауна в среде MS Excel. Оптимальный параметр сглаживания, минимизирующий среднеквадратичную ошибку на ретроспективе, составил 0,4, что уравнивает чувствительность модели к свежим наблюдениям и устойчивость к случайным колебаниям. Для базового 2025 года оценки параметров составили $a_0 = 0,987$ и $a_1 = 0,084$ при среднеквадратичной ошибке аппроксимации 0,021. Точечный прогноз дает 1,071 на 2026 год и 1,155 на 2027 год, а интервальные границы при доверительной вероятности 95 % приведены в таблице 5.

Таблица 5. Прогнозные значения интегрального показателя, 2026–2027 гг

Год	Точечный прогноз	Нижняя граница	Верхняя граница
2026	1,071	1,029	1,113
2027	1,155	1,068	1,242

Рассчитано автором, доверительная вероятность 95 %

Превышение прогнозными значениями единицы не является ошибкой нормировки. Поскольку масштаб задавался максимумами ретроспективного периода, значения выше единицы означают лишь, что отдельные частные показатели в прогнозном году превзойдут свои исторические максимумы 2025 года, что естественно для продолжающейся цифровизации. Расширение доверительного интервала с удалением горизонта закономерно для адаптивных моделей и ограничивает разумную глубину прогноза одним-двумя шагами [8].

Практическое приложение и выводы

Применение модели к ПАО «Группа Ренессанс Страхование» опирается на ту же структуру весов. Сопоставление компании со среднерыночными значениями показывает ее опережение по ряду параметров: доля онлайн-продаж страховщика по экспертным оценкам превышает 30 % против среднерыночных 17,5 % в 2025 году, схожее опережение наблюдается по автоматизации урегулирования и проникновению мобильного приложения [12]. Резерв роста при этом сохраняется, и веса модели подсказывают, в каком порядке его осваивать.

Поскольку наибольший вес несет доля ИТ-расходов, отправной точкой становится консолидация разрозненных источников данных в единую платформу с аналитическими модулями, без которой остальные инициативы лишены общей основы. На созданную платформу опирается следующий по значимости шаг, то есть доведение урегулирования убытков до сквозной автоматизации на базе компьютерного зрения и обработки естественного языка, где у компании пока остается разрыв с лидерами рынка. Когда внутреннее ядро укреплено, расширяется клиентский контур: мобильное приложение дополняется телематикой и сервисами интернета вещей, превращаясь из инструмента покупки полиса в плат-

форму управления рисками клиента. Накопленная инфраструктура позволяет наконец масштабировать встроенное страхование через открытую партнерскую API-экосистему, и каждая новая интеграция возвращает данные на исходную платформу, замыкая цикл взаимного усиления цифровых инициатив.

Предложенная модель переводит оценку цифровой зрелости страховой организации из плоскости экспертных суждений в область воспроизводимого расчета. Отбор факторов методом главных компонент, взвешивание по правилу Фишберна и аддитивная свертка дают прозрачный интегральный показатель, а метод Брауна продлевает его динамику даже на коротком ряде. Апробация на данных российского рынка за 2014–2025 годы выявила устойчивый рост цифровой зрелости с ускорением в пандемийный период и последующей стабилизацией темпа, тогда как приложение результатов к ПАО «Группа Ренессанс Страхование» показало, как структура весов задает приоритетность управленческих решений. Основное ограничение подхода связано с опорой на усредненные отраслевые данные при характеристике отдельной компании, и его преодоление через накопление внутрифирменной статистики цифровизации намечает направление дальнейших исследований.

Литература:

1. Калайда, С. А. Практическое применение современных цифровых технологий на этапах жизненного цикла договора страхования / С. А. Калайда, А. А. Фаизова // Вопросы инновационной экономики. — 2020. — Т. 10, № 4. — С. 2217–2236.
2. Мерзлов, И. Ю. Методы оценки цифровой зрелости: обзор международной практики / И. Ю. Мерзлов // Креативная экономика. — 2022. — Т. 16, № 2. — С. 579–594.
3. Айвазян, С. А. Прикладная статистика. Основы эконометрики: в 2 т. / С. А. Айвазян, В. С. Мхитарян. — 2-е изд. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — Т. 1. — 656 с.
4. Харман, Г. Современный факторный анализ / Г. Харман; пер. с англ. В. Я. Лумельского. — Москва: Статистика, 1972. — 486 с.
5. Мерзлов, И. Ю. Комплексная методика оценки цифровой зрелости организаций / И. Ю. Мерзлов, Е. В. Шилова, И. О. Бабкина // Экономика, предпринимательство и право. — 2020. — Т. 10, № 9. — С. 2373–2392.
6. Фишберн, П. Теория полезности для принятия решений / П. Фишберн; пер. с англ. — Москва: Наука, 1978. — 352 с.
7. Кини, Р. Л. Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения / Р. Л. Кини, Х. Райфа; пер. с англ. — Москва: Радио и связь, 1981. — 560 с.
8. Лукашин, Ю. П. Адаптивные методы краткосрочного прогнозирования временных рядов / Ю. П. Лукашин. — Москва: Финансы и статистика, 2003. — 416 с.
9. Обзоры ключевых показателей деятельности страховщиков за 2014–2025 гг. [Электронный ресурс] // Банк России. — URL: https://www.cbr.ru/analytics/insurance/overview_insurers/ (дата обращения: 31.03.2026).
10. Ежегодное исследование цифровой зрелости страховых компаний — 2023 [Электронный ресурс] / Агентство цифрового аудита SDI360. — 2024. — URL: https://sdi360.ru/insurance_2023 (дата обращения: 31.03.2026).
11. Гилева, Т. А. Цифровая зрелость предприятия: методы оценки и управления / Т. А. Гилева // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. — 2019. — № 1 (27). — С. 38–52.
12. ИТ в страховых компаниях: фактор развития и технологии будущего: аналитическое исследование [Электронный ресурс] / Эксперт РА. — 2024. — URL: https://raexpert.ru/researches/insurance/it_ins_2024/ (дата обращения: 04.04.2026).

Развитие института наставничества на государственной гражданской службе

Дубинина Анастасия Александровна, студент магистратуры
Московский университет имени С. Ю. Витте

В статье рассматривается развитие института наставничества на государственной гражданской службе как кадровой технологии профессиональной адаптации, передачи служебного опыта и закрепления норм служебного поведения. Обосновывается, что наставничество не может рассматриваться только как помощь новому служащему в первые месяцы работы. В современных условиях оно становится элементом кадровой политики государственного органа, связанным с профессиональным развитием, оценкой компетенций, мотивацией опытных служащих и снижением рисков кадрового разрыва. На основе анализа нормативных правовых актов, методических материалов Минтруда России и научных публикаций 2022–2026 гг. выделены проблемы реализации наставничества: формализация процедуры, слабая мотивация наставников, отсутствие единых показателей эффективности, недостаточная цифровизация сопрово-

ждения наставляемых. Предложена модель развития наставничества, включающая правовой, организационный, методический, мотивационный и цифровой контуры.

Ключевые слова: наставничество, государственная гражданская служба, кадровая политика, профессиональное развитие, адаптация, наставник, наставляемый, кадровая служба, компетенции, государственное управление.

Development of the mentoring institute in the public civil service

The article examines the development of mentoring in the state civil service as a personnel technology aimed at professional adaptation, transfer of practical experience and consolidation of standards of official conduct. The relevance of the study is determined by the need to improve the quality of human resource management in public authorities, reduce the period of adaptation of newly appointed civil servants and preserve professional continuity in the civil service system. The paper analyzes the legal framework of mentoring, including federal legislation, presidential and governmental acts, as well as methodological materials regulating professional development and mentoring procedures. Special attention is paid to the practical problems of mentoring implementation: excessive formalization, insufficient motivation of mentors, weak connection between mentoring results and career development, and the lack of unified performance indicators. The author substantiates that mentoring should not be limited to introductory support during the first months of service. It should be considered as a complex institutional mechanism that combines adaptation, professional training, development of competencies and transmission of administrative culture. The article proposes directions for improving mentoring in the state civil service, including the development of local regulations, training of mentors, introduction of measurable effectiveness criteria, digital support for mentoring procedures and integration of mentoring results into the system of personnel assessment and career planning.

Keywords: mentoring, state civil service, public administration, personnel policy, professional development, adaptation of civil servants, mentor, mentee, competencies, human resource management, administrative culture.

Развитие государственной гражданской службы в России все в большей степени зависит не только от качества отбора кадров, но и от того, насколько быстро новый служащий входит в должность, усваивает служебные процедуры и принимает нормы профессионального поведения. Конкурс, испытание и дополнительное профессиональное образование решают только часть этой задачи. Они фиксируют наличие формальных требований и дают служащему необходимые знания, но не заменяют включение в реальную административную практику. Именно поэтому институт наставничества приобретает самостоятельное значение в системе кадровых технологий государственной гражданской службы.

Федеральный закон № 79-ФЗ закрепляет правовые, организационные и финансово-экономические основы государственной гражданской службы, а также относит профессиональное развитие гражданского служащего к числу направлений кадровой работы [1]. Федеральный закон № 58-ФЗ задает общие организационные основы системы государственной службы, в том числе ее связь с управлением кадровым составом [2]. Указ Президента РФ № 68 определяет профессиональное развитие гражданских служащих как постоянно действующий процесс, а Постановление Правительства РФ № 1296 специально регулирует наставничество на государственной гражданской службе [3; 4]. Следовательно, наставничество уже нельзя считать факультативной доброй практикой конкретного руководителя. Это институционально оформленная процедура, которая должна иметь цели, участников, сроки, документы и критерии результата.

В научной литературе 2022–2026 гг. наставничество чаще всего связывается с адаптацией молодых и вновь поступивших служащих. Так, П. С. Волкова и Н. Ю. Власова рассматривают наставничество в государственном управлении как способ передачи практического опыта и снижения ошибок, возникающих из-за отсутствия у новых работников реальной служебной практики [8, с. 1511]. Е. И. Калиничева обращает внимание на двойственный характер наставничества: оно открывает возможности для профессионального роста, но одновременно порождает ограничения, связанные с нагрузкой наставника и зависимостью результата от качества межличностного взаимодействия [9, с. 92]. О. В. Петухова подчеркивает, что развитие наставничества на гражданской службе связано не только с обучением, но и с формированием служебной культуры, мотивации и внутреннего взаимодействия [10].

Нормативный контур наставничества можно представить через несколько базовых элементов.

Проблема состоит в том, что нормативное закрепление само по себе не гарантирует реальной работы института. В отдельных органах наставничество сводится к изданию приказа, формальному плану и итоговому отзыву. При таком подходе наставник становится еще одним исполнителем кадровой процедуры, а наставляемый получает не сопровождение, а набор документов для отчета. В результате институт, который должен сокращать дистанцию между нормой и практикой, сам превращается в бюрократическую форму.

Более продуктивным является понимание наставничества как цикла профессионального сопровождения. Его логика включает диагностику входного уровня служа-

Таблица 1. Нормативно-организационные элементы наставничества на государственной гражданской службе

Элемент	Содержание	Практическое значение
Основание применения	Решение представителя нанимателя, предложение руководителя структурного подразделения	Исключает стихийное закрепление наставника и переводит процедуру в кадровый процесс
Субъекты	Наставник, наставляемый, кадровая служба, непосредственный руководитель	Разделяет ответственность между участниками
Объект наставничества	Вновь поступивший служащий или служащий, впервые поступивший в конкретный государственный орган	Позволяет применять наставничество не только к молодым специалистам
Срок	Как правило, ограниченный период адаптации и профессионального сопровождения	Делает процедуру измеримой во времени
Итоговый документ	Отзыв наставника, материалы кадровой службы, оценка результата	Создает основу для управленческого решения по дальнейшему развитию служащего

Составлено автором по [1; 3; 4; 5].

щего, постановку индивидуальных задач, регулярную обратную связь, оценку промежуточных результатов и итоговую корректировку профессионального маршрута.

В данной модели наставник не заменяет руководителя и не выполняет функции кадровой службы. Его задача состоит в другом: помочь наставляемому понять негласную сторону служебной деятельности, то есть порядок взаимодействия с коллегами, типичные ошибки при подготовке документов, внутреннюю логику согласований, стандарты

деловой коммуникации. Эти знания редко полностью отражаются в должностном регламенте, но именно они определяют скорость и качество вхождения в должность.

В научных работах последних лет выделяются разные модели наставничества. Для государственной гражданской службы особенно значимы 3 модели: адаптационная, компетентностная и проектно-профессиональная.

Для диссертационного исследования важно подчеркнуть, что развитие института наставничества предпола-



Рис. 1. Цикл наставничества на государственной гражданской службе

Составлено автором по [3; 4; 5]

Таблица 2. Модели наставничества на государственной гражданской службе

Модель	Основная цель	Когда применяется	Риск формализации
Адаптационная	Быстрое вхождение в должность и освоение служебного распорядка	Первые месяцы после поступления на службу	Наставник ограничивается бытовыми и организационными объяснениями
Компетентностная	Развитие профессиональных и управленческих компетенций	При назначении на новую должность, включении в кадровый резерв	Компетенции не измеряются, а только декларируются
Проектно-профессиональная	Передача опыта решения конкретных служебных задач	Участие в проектах, межведомственных рабочих группах	Наставничество подменяется обычным поручением руководителя

Составлено автором по [6; 8; 9; 10].

гает переход от первой модели к сочетанию всех 3 моделей. Если наставничество применяется только как адаптационная процедура, оно заканчивается в момент, когда служащий научился ориентироваться в кабинете, регламенте и документообороте. Но государственный орган нуждается не только в адаптированном сотруднике, а в профессионале, способном принимать обоснованные решения, работать с нормативной неопределенностью, взаимодействовать с гражданами и организациями, соблюдать антикоррупционные требования.

Отдельного внимания заслуживает вопрос мотивации наставников. Постановление № 1296 предусматривает стимулирование гражданских служащих, осуществляющих наставничество [4]. Однако в практическом плане стимулы часто остаются слабыми. Опытный служащий получает дополнительную нагрузку, при этом его основная должностная работа не уменьшается. Если наставничество не учитывается при оценке результативности, продвижении, поощрении и включении в кадровый резерв, оно воспринимается как обязанность без управленческой отдачи. Это снижает качество взаимодействия с наставляемым.

Развитие института наставничества требует более четкой системы оценки. Оценивать нужно не только факт проведения наставничества, но и его результат. Для этого могут применяться количественные и качественные по-

казатели: срок достижения наставляемым самостоятельности, снижение количества ошибок в документах, качество выполнения поручений, оценка руководителя, самооценка наставляемого, участие наставника в разработке индивидуального плана развития.

Современный этап развития наставничества связан и с цифровизацией кадровой работы. Методический инструментарий Минтруда России прямо указывает на возможность использования государственных информационных систем в области гражданской службы [5]. Это позволяет перевести наставничество из разрозненных бумажных планов в управляемый процесс. В цифровом контуре можно фиксировать индивидуальный план, задания, сроки, консультации, промежуточные результаты, отзывы и рекомендации по дальнейшему профессиональному развитию.

При этом цифровизация не должна заменять личное взаимодействие. Наставничество держится на доверии, профессиональном авторитете и регулярной обратной связи. Электронная система полезна только тогда, когда она помогает видеть динамику развития служащего, а не просто увеличивает объем отчетности. Иначе цифровой контур станет новой формой бюрократизации.

Содержательное развитие института наставничества возможно по нескольким направлениям.

Таблица 3. Показатели оценки эффективности наставничества

Группа показателей	Возможный показатель	Источник информации
Адаптационные	Срок самостоятельного выполнения типовых задач	Отчет наставника, оценка руководителя
Качественные	Количество повторяющихся ошибок в служебных документах	Контрольные замечания, внутренняя экспертиза
Компетентностные	Рост уровня владения профессиональными компетенциями	Оценочные листы, тестирование, собеседование
Мотивационные	Удовлетворенность наставляемого условиями вхождения в должность	Анкетирование
Управленческие	Доля наставляемых, успешно прошедших испытание и закрепившихся в органе	Данные кадровой службы

Составлено автором по [4; 5; 9; 10].

Рисунок 2 — Цифровой контур наставничества в государственном органе

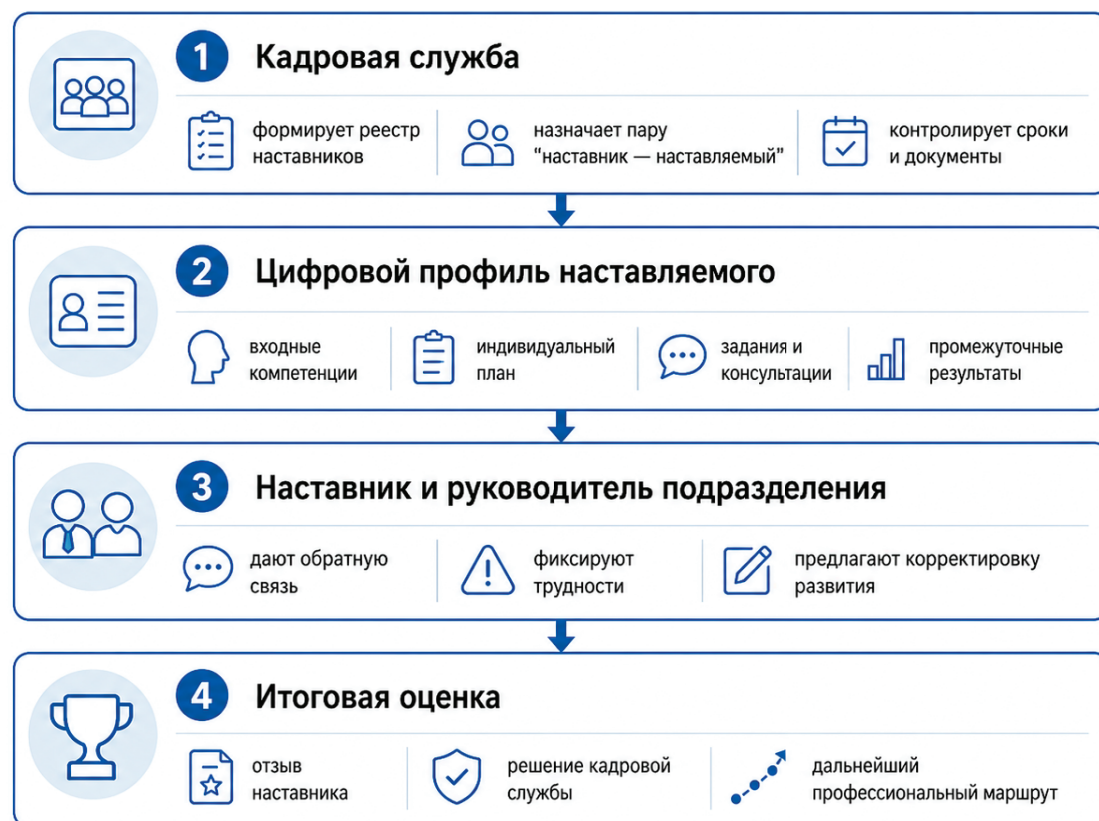


Рис. 2. Цифровой контур наставничества в государственном органе

Составлено автором по [3; 5; 6].

Во-первых, необходимо уточнять локальные положения о наставничестве в государственных органах. В них должны быть не только общие цели, но и критерии подбора наставников, порядок обучения наставников, формы обратной связи, основания замены наставника, способы учета наставнической нагрузки.

Во-вторых, следует развивать обучение самих наставников. Опытный служащий не всегда автоматически является хорошим наставником. Он может знать процедуру, но не уметь объяснять, давать обратную связь, выявлять профессиональные затруднения, работать с тревожностью нового сотрудника. Поэтому подготовка наставника должна включать основы коммуникации, диагностику дефицитов, этику наставничества, конфликтологию и работу с индивидуальным планом.

В-третьих, нужна связь наставничества с кадровым резервом. Наставник, который успешно сопровождает новых служащих, фактически демонстрирует управленческие качества: способность обучать, организовывать работу другого человека, передавать нормы поведения, отвечать за результат. Эти качества должны учитываться при продвижении по службе.

В-четвертых, перспективным направлением является реверсивное наставничество. В классической модели

опытный служащий передает знания молодому. Но в условиях цифровизации молодой сотрудник может помогать старшим коллегам осваивать цифровые инструменты, новые сервисы, аналитические панели, электронный документооборот. Такая модель не отменяет традиционное наставничество, а дополняет его.

В-пятых, наставничество должно быть связано с профилактикой кадрового выгорания и текучести. Новый служащий часто сталкивается не только с дефицитом знаний, но и с неопределенностью ожиданий. Он не всегда понимает, какие ошибки допустимы в период адаптации, к кому обращаться за помощью, как выстраивать коммуникацию с руководителем. Наставник снижает эту неопределенность и тем самым повышает вероятность закрепления служащего в государственном органе.

Таким образом, институт наставничества на государственной гражданской службе находится на этапе перехода от нормативного оформления к содержательному развитию. Основная задача уже не в том, чтобы доказать необходимость наставничества. Она доказана практикой кадровой работы и закреплена нормативно. Главный вопрос заключается в качестве реализации: кто становится наставником, как он мотивирован, что именно делает,

как измеряется результат, как данные наставничества используются в дальнейшем профессиональном развитии служащего.

Для государственной гражданской службы наставничество имеет особую ценность, потому что передает не только профессиональные знания, но и служебную культуру. Через наставника новый служащий получает пред-

ставление о допустимых способах поведения, стиле взаимодействия с гражданами, отношении к публичному интересу, дисциплине и ответственности. Поэтому развитие наставничества следует рассматривать как часть более широкой задачи — формирования устойчивого, профессионального и этически ориентированного кадрового состава государственной гражданской службы.

Литература:

1. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ: ред. от 28.12.2025 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2004. — № 31. — Ст. 3215.
2. О системе государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ: ред. от 29.09.2025 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2003. — № 22. — Ст. 2063.
3. О профессиональном развитии государственных гражданских служащих Российской Федерации: Указ Президента РФ от 21.02.2019 № 68: ред. от 26.06.2023 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2019. — № 8. — Ст. 765.
4. Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 07.10.2019 № 1296 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2019. — № 41. — Ст. 5727.
5. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по осуществлению наставничества на государственной гражданской службе Российской Федерации: версия 2.0. — М.: Минтруд России, 2020. — URL: <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gosszlzhba/16/7> (дата обращения: 01.06.2026).
6. Зыбина, П. М. Наставничество как современная кадровая технология на государственной гражданской службе: монография / П. М. Зыбина. — М.: Русайнс, 2024. — 68 с.
7. Ершова, И. В. Институт наставничества в системе координат нормативного регулирования и правоприменения / И. В. Ершова, Е. Е. Енькова // Актуальные проблемы российского права. — 2025. — Т. 20, № 4. — С. 1–15.
8. Волкова, П. С. Наставничество в государственном управлении / П. С. Волкова, Н. Ю. Власова // Столыпинский вестник. — 2022. — Т. 4, № 3. — С. 1510–1516.
9. Калининцева, Е. И. Концепция наставничества на государственной службе: возможности и ограничения наставника и наставляемого / Е. И. Калининцева // Вестник науки. — 2024. — № 8 (77), т. 2. — С. 90–99.
10. Петухова, О. В. Развитие института наставничества на государственной гражданской службе / О. В. Петухова // Общественный журнал. — 2024. — № 2.

Искусственный интеллект в банковской сфере и HR-технологиях: как алгоритмы переписывают правила найма на российском рынке

Егоров Никита Владиславович, студент магистратуры

Научный руководитель: Рудакова Ольга Степановна, доктор экономических наук, профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В статье проведён обзорный анализ практики применения искусственного интеллекта (ИИ) в двух взаимосвязанных сегментах российской экономики: банковском секторе и HR-индустрии, с особым вниманием к процессам найма на платформе hh.ru. Главным результатом исследования автор считает систематизацию рисков и уязвимостей, сопровождающих массовое внедрение ИИ в подбор персонала: алгоритмическую предвзятость, отсеивание кандидатов с нетипичной карьерной траекторией, проблему «чёрного ящика», а также описанный в работе феномен «робот против робота», при котором ИИ-фильтры работодателей сталкиваются с ИИ-сгенерированными резюме соискателей. На основании анализа академических источников 2023–2025 годов, данных Банка России и отчётов hh.ru показано, что оптимальной моделью развития является гибридная схема «человек плюс автоматизация», в которой алгоритм берёт на себя рутину, а ключевые смысловые и этические решения остаются за рекрутером.

Ключевые слова: искусственный интеллект, банковские технологии, HR-технологии, рекрутинг, hh.ru, нейросети, алгоритмическая предвзятость, риски ИИ, гибридная модель, рынок труда РФ.

1. Введение

Ещё пять лет назад словосочетание «искусственный интеллект в банке» воспринималось как некий маркетинговый штамп. Сегодня это рутина крупнейших российских финансовых организаций и финтех лидеров рынка. Банки традиционно работают с гигантскими массивами клиентских данных, поэтому и оказались идеальной средой для внедрения машинного обучения и больших языковых моделей [4, 8]. Именно банковский сектор сейчас выступает я бы сказал локомотивом распространения ИИ-практик в смежные отрасли, включая управление человеческими ресурсами [5, 7]. Согласно оценке Л. И. Смирных, Россия в настоящее время относится к группе стран-лидеров по применению предприятиями технологий ИИ [10], что подтверждает актуальность исследования отраслевых траекторий внедрения этих технологий.

Параллельно идёт ещё одна, более тихая революция в найме. По данным платформы hh.ru, в 2025 году доля российских компаний, использующих ИИ в HR-процессах, перешагнула отметку в 57 % [15]. То есть каждый второй работодатель на крупнейшем портале по предоставлению работы страны с высокой вероятностью сначала прочитает резюме соискателя не глазами рекрутера, а через алгоритм. Как отмечает Л. Г. Руденко, ИИ применяется в HR не только для подбора, но и для составления текстов вакансий, оценки и развития персонала, что делает данное направление одним из наиболее динамично растущих [7]. В статье хотелось бы решить две задачи: рассмотреть зрелые сценарии применения ИИ в банковском секторе РФ и разобрать, как ИИ меняет процессы найма, особенно на платформе hh.ru, с особым вниманием к сопутствующим рискам.

2. Искусственный интеллект в банках

Банки исторически относятся к самым «датацентричным» организациям я бы сказал в экономике. Качественный скачок произошёл с массовым распространением генеративного ИИ и больших языковых моделей в 2023–2025 годах: ИИ перестал быть инструментом аналитика и превратился в «коллегу» сотрудника, который ведёт диалог с клиентом, готовит документы и в рамках бизнес-правил принимает самостоятельные решения [4, 6]. В. Л. Пархоменко и И. С. Кулаева прослеживают путь развития банковского ИИ от экспертных систем 1970–1980-х годов через машинное обучение к современному глубокому обучению на основе многослойных нейронных сетей и архитектуре трансформеров, заложившей основу больших языковых моделей [6]. Типичный технологический контур крупного банка включает антифрод-системы реального времени, кредитный скоринг, чат-боты и голосовые ассистенты, рекомендательные системы для кросс-продаж, алгоритмический трейдинг, роботизацию бэк-офиса, а также внутренние HR-сервисы для отбора кандидатов [3, 4, 11].

Самый показательный пример глубины проникновения ИИ в банковский бизнес это ПАО «Сбербанк». В декабре 2025 года глава банка Герман Греф на «Дне инвестора» сообщил, что совокупный финансовый эффект от внедрения ИИ к 2026 году достигнет 550 млрд рублей [16]. Для сравнения: в 2024 году этот показатель оценивался в 450 млрд рублей. В 2026 году банк планирует удвоить вложения в ИИ до 350 млрд рублей, а суммарный возврат на инвестиции за 2024–2026 годы должен составить около 1,4 трлн рублей [16]. Эффект для Сбербанка фиксировался и ранее: по данным Э. А. Гозгешева, уже в 2021 году внедрение интеллектуальных систем принесло банку свыше 200 млрд рублей преимущественно за счёт снижения операционных затрат и сокращения ручного труда [3]. Отдельно стоит сказать про кибербезопасность: ИИ-помощники банка ежедневно обрабатывают более 500 миллиардов событий, что в десять раз превышает аналогичный показатель четырёхлетней давности [16].

Согласно докладу Банка России 2025 года, в банковской отрасли уже 77 % организаций используют решения на основе генеративного ИИ, распределяя их между фронт-офисом, мидл-офисом и бэк-офисом примерно поровну [12]. Догнать Сбербанк по абсолютному эффекту от ИИ в обозримой перспективе крайне сложно: слишком велика фора по объёму клиентской базы и накопленным данным. Остальные крупные игроки активно инвестируют в ИИ, делая ставку на узкие ниши: цифровое кредитование МСБ, маркетплейс-расчёты, BaaS и внутреннюю автоматизацию HR [5, 16]. При этом наибольший потенциал прорыва аналитики видят за «AI-native» игроками, то есть банками, которые изначально строят процессы вокруг ИИ, без груза устаревших систем [11].

3. Искусственный интеллект в HR-найме

Если в банковском секторе ИИ давно стал нормой, то для HR-индустрии 2025 год войдёт в историю как момент перелома. Согласно исследованию hh.ru, проведённому с 31 октября по 30 ноября 2025 года среди 1 314 представителей российских компаний, 57 % работодателей так или иначе используют ИИ для решения HR-задач [15]. Прирост по сравнению с 2024 годом составил 26 процентных пунктов, то есть рост почти в полтора раза за год. При этом 40 % CEO российских компаний называют именно внедрение ИИ главным достижением 2025 года [15]: для топ-менеджмента это уже не просто способ оптимизации, но и маркер технологичности бренда. Как систематизирует Л. Г. Руденко, преимущества внедрения ИИ в HR-менеджменте охватывают ускорение подбора, снижение субъективности оценки, персонализацию обучения и предиктивную аналитику текучести [7].

Распределение использования ИИ внутри HR сильно зависит больше от размера организации. Чаще всего к ИИ-инструментам прибегают компании со штатом от

тысячи человек: среди них доля внедривших ИИ в HR составляет 62 %, тогда как среди небольших компаний (до 100 сотрудников) этот показатель равен порядка 53 % [15]. Объяснение понятное: крупные работодатели обрабатывают тысячи откликов в месяц и без автоматизации просто не справляются с потоком. При этом честно стоит признать, что практика пока далека от системной: лишь 4 % компаний применяют ИИ в HR повсеместно, ещё 27 % подключают ИИ-инструменты время от времени, без чёткой стратегии [15].

Среди разнообразных HR-функций ИИ лучше всего зарекомендовал себя именно в подборе персонала, который используют 31 % компаний. Далее с заметным отрывом следуют кадровое администрирование (22 %), обучение и развитие (17 %), адаптация новых сотрудников (15 %) и целеполагание/оценка (11 %) [15]. Главными точками роста на 2026 год станут адаптация (22 % новых внедрений), обучение (21 %) и подбор персонала (18 %) [15]. Дополнительно: 47 % рекрутеров считают, что ИИ наиболее эффективен в составлении вакансий, 19 % в подготовке вопросов для собеседования, 15 % в составлении тестовых заданий и 12 % в подборе резюме [13].

4. Кейс hh.ru: как работает ИИ-помощник для найма

Главным катализатором массового проникновения ИИ в российский HR в 2025 году стал запуск собственного ИИ-помощника на платформе hh.ru. Точкой отсчёта послужило внутреннее исследование: до 60 % рабочего времени рекрутера уходит на рутину (сортировка резюме, шаблонные сообщения, расшифровка звонков), а на живое общение с кандидатами остаётся лишь около 5 % [14]. При нарастающем кадровом голоде такая пропорция стала экономически непозволительной. Пилот ИИ-помощника на базе собственной языковой модели стартовал в ноябре 2025 года и продлится до начала 2026 года, после чего инструмент будет масштабирован на всех клиентов платформы [14].

Функционал помощника закрывает четыре этапа найма. Первый: генерация вакансий. Достаточно описать своими словами, кого вы ищете, и помощник сам структурирует требования и оформит текст. По данным внутреннего тестирования hh.ru, в 79 % случаев работодатели вносят минимум изменений в сгенерированный текст [14]. Второй: холодный поиск и предварительная коммуникация. Помощник самостоятельно анализирует базу резюме, находит подходящих кандидатов, отправляет им предложение и инициирует диалог, после чего передаёт работодателю краткий отчёт [14]. Третий: сортировка откликов. Это самая чувствительная для соискателей функция: ИИ распределяет все отклики по трём категориям, «Подходит», «Можно рассмотреть» и «Не сейчас», на основе анализа резюме и переписки, и при этом объясняет логику решений [14]. Четвёртый: аналитика воронки найма, которая помогает работодателю осознанно управлять воронкой, а не действовать вслепую.

5. «Робот против робота» на рынке труда

У описанной картины есть обратная сторона. Если работодатели массово используют ИИ для отбора резюме, соискатели тоже подключают ИИ, уже для составления самих резюме, сопроводительных писем и подготовки к собеседованиям. На рынке труда формируется парадоксальная картина «робот против робота»: одна нейросеть пишет резюме, оптимизированное под **ключевые слова**, другая читает его и решает, передавать ли его человеку. Это приводит к гонке вооружений: кандидаты вынуждены добавлять реальные кейсы и нестандартные формулировки, а работодатели настраивать ИИ-фильтры так, чтобы те не отсеивали ценных людей за необычные карьерные траектории. Параллельно владение ChatGPT, GigaChat и другими ИИ-инструментами становится базовой компетенцией в большинстве «офисных» профессий. Описанная двойная автоматизация представляет собой принципиально новое явление, поскольку традиционные исследования по HR-аналитике [7] рассматривают применение ИИ преимущественно с одной стороны, со стороны работодателя.

6. Ограничения и риски

При всём скептическом оптимизме эксперты единодушны: полностью заменить HR-специалиста алгоритм в обозримой перспективе не сможет. Во-первых, ИИ слабо справляется с оценкой «мягких» навыков, таких как эмпатия, коммуникабельность, мотивация, умение вести сложные переговоры и разрешать конфликты [13]. Во-вторых, ИИ может ошибаться при анализе резюме с нетипичной карьерной траекторией: если кандидат менял сферы деятельности или брал длительные паузы (декрет, обучение, стартап), алгоритм способен забраковать такое резюме, хотя за «белыми пятнами» нередко скрываются ценные навыки [13]. В-третьих, чем сложнее и стратегичнее позиция, тем меньше эффективность автоматизированного отбора: ИИ хорошо работает на массовом найме, но почти бесполезен при поиске топ-менеджеров и узких специалистов [13].

В-четвёртых, существуют системные риски, общие для применения ИИ в любой ответственной сфере. Как отмечает Э. А. Гозгешев, неправильное применение или обучение моделей ИИ повышает вероятность ошибочных решений до 30 %; особую опасность представляет обучение алгоритмов на неполных или субъективно отобранных данных, что в банковских услугах влечёт дискриминационную оценку кредитоспособности, а в HR несправедливое отсеивание кандидатов [3]. Д. А. Кочергин дополнительно указывает на склонность моделей ИИ к «галлюцинациям», когда система представляет фактически ошибочный ответ как верный [4]. О. Б. Сизёмова на конкретных примерах показывает, что применение ИИ уже приводило к необоснованным отказам в кредите по признаку национальности, гендерной принадлежности, места регистрации или состояния здоровья клиента [9]. А. И. Болонин и А. С. Асрян

отдельно акцентируют, что риски внедрения ИИ в банковский сектор требуют многоуровневой системы управления, и эти выводы напрямую переносимы на HR-сферу [2].

В-пятых, существует проблема «чёрного ящика», когда даже работодатель не понимает, почему ИИ отказал тому или иному человеку. Сюда же относятся предвзятость алгоритмов, уязвимости в защите персональных данных и риск зависимости от ограниченного круга поставщиков языковых моделей [4]. Как справедливо под-

чёркивает Д. Г. Алексеева, без надлежащей правовой базы как недостаточное регулирование, так и избыточные административные барьеры неизмеримо повышают риски для участников рынка [1]. Банк России в докладе 2025 года продвигает в этой связи концепцию доверенного ИИ (trustworthy AI), включающую принципы человекоцентричности, справедливости, прозрачности, безопасности и ответственности [12], которые применимы не только к финансовому, но и к HR-контексту.

Сводная таблица

Показатель	Значение	Источник
Финансовый эффект Сбербанка от ИИ, 2026 г. (план)	550 млрд руб.	[16]
Инвестиции Сбербанка в ИИ, 2026 г. (план)	350 млрд руб.	[16]
Эффект Сбербанка от ИИ, 2021 г.	>200 млрд руб.	[3]
Доля банков, использующих генеративный ИИ	77 %	[12]
События кибербезопасности, обрабатываемые ИИ Сбера в день	500+ млрд	[16]
Доля российских компаний, использующих ИИ в HR (2025)	57 %	[15]
Рост доли работодателей с ИИ-инструментами за год	+26 п. п.	[15]
Использование ИИ в подборе персонала	31 %	[15]
Доля рабочего времени рекрутера на рутину	до 60 %	[14]
Случаи, когда работодатели почти не правят сгенерированную ИИ вакансию	79 %	[14]
Вероятность ошибочных решений ИИ при неверном обучении	до 30 %	[3]

Заключение

Искусственный интеллект в России 2025–2026 годов окончательно вышел из стадии экспериментов и превратился в инструмент, который определяет конкурентоспособность бизнеса как в банковском секторе, так и в управлении персоналом [7, 10]. Банки во главе со Сбербанком демонстрируют, что грамотно встроенный ИИ способен приносить сотни миллиардов рублей экономического эффекта в год. В сфере HR трансформация идёт чуть медленнее: каждый второй работодатель в России уже

использует ИИ для работы с персоналом, а главным каналом массового проникновения стал ИИ-помощник на hh.ru. Вместе с тем нельзя игнорировать риски: алгоритмическую предвзятость [3, 9], уязвимость персональных данных, феномен «робот против робота» и проблему непрозрачных автоматических отказов [4]. Логичный путь развития, который уже намечают и работодатели, и платформы, и регуляторы [1, 12], это гибридная модель, в которой ИИ выступает не заменой человека, а его «коллегой», берущим на себя рутину и оставляющим за рекрутером главные смысловые и этические решения.

Литература:

- Алексеева Д. Г. Искусственный интеллект: применять нельзя регулировать // Вестник университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2024. № 9 (121). С. 123–131.
- Болонин А. И., Асрян А. С. Риски внедрения искусственного интеллекта в банковский сектор // Инновации и инвестиции. 2024. № 2. С. 288–291.
- Гозгешев Э. А. Искусственный интеллект в банковском секторе: возможности и риски // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16. № 86. С. 1–23.
- Кочергин Д. А. Основные направления использования искусственного интеллекта в финансовой сфере // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 6. С. 147–169.
- Лещук В. В. Роль искусственного интеллекта и машинного обучения в цифровой трансформации банковского сектора // Инновации и инвестиции. 2024. № 6. С. 437–441.
- Пархоменко В. Л., Кулаева И. С. Этапы развития искусственного интеллекта в банковской сфере // Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 3. С. 33–38.
- Руденко Л. Г. Тренды применения искусственного интеллекта в HR-менеджменте // Государственная служба. 2024. Т. 26. № 6. С. 96–105.
- Садуллаев С. М., Шакаршвили С. Д., Захарова О. В. Искусственный интеллект и его применение в банковской сфере // Финансы и кредит. 2023. № 12. С. 125–128.

9. Сизёмова О. Б. Правовое регулирование использования технологий искусственного интеллекта в банковской деятельности // Вестник университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2024. № 9 (121). С. 132–140.
10. Смирных Л. И. Искусственный интеллект на предприятиях России: каковы эффекты для занятости? // Вопросы экономики. 2025. № 9. С. 88–102.
11. Чжан Ц., Ши С., Куганов В. Г. Искусственный интеллект в банковском секторе экономики: проблемы и преимущества // Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 5. С. 453–459.
12. Банк России. Применение искусственного интеллекта на финансовом рынке: текущий статус и условия дальнейшего развития: доклад для общественных консультаций. М.: Банк России, 2025. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/185193/Consultation_Paper_20112025.pdf (дата обращения: 28.05.2026).
13. Больше трети российских компаний нанимают персонал с помощью ИИ // Российская газета. 20.11.2025. URL: <https://rg.ru/2025/11/20/bot-v-pomoshch.html> (дата обращения: 28.05.2026).
14. Представляем нового ИИ-помощника для найма: что он умеет // hh.ru. 25.11.2025. URL: <https://hh.ru/article/chto-umeet-ii-pomoshchnik-dlya-najma> (дата обращения: 28.05.2026).
15. 57 % компаний уже внедрили ИИ в работу с персоналом // CNews.ru. 23.01.2026. URL: https://www.cnews.ru/news/line/2026-01-23_57_kompanij_uzhe_vnedrili (дата обращения: 28.05.2026).
16. Эффект Германа Грефа. 550 млрд ожидания // ComNews.ru. 11.12.2025. URL: <https://www.comnews.ru/content/242874/2025-12-11/2025-w50/1008/effekt-germana-grefa-550-mlrd-ozhidaniya> (дата обращения: 28.05.2026).

Институциональная трансформация электроэнергетического рынка Республики Казахстан: оценка эффективности реформ

Елеуова Молдир Жомартовна, слушатель программы DBA

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

В статье рассматриваются институциональные реформы электроэнергетического рынка Казахстана, включая внедрение механизма Единого закупщика, развитие рынка мощности и балансирующего рынка. Исследование ориентировано на использование результатов в рамках диссертационного исследования DBA.

Введение

Электроэнергетика является базовой инфраструктурной отраслью экономики. В условиях роста потребления электроэнергии, необходимости модернизации генерирующих мощностей, при стремлении к достижению целей устойчивого развития особую актуальность приобретает совершенствование институциональной архитектуры рынка.

Для Республики Казахстан задача трансформации электроэнергетического рынка имеет стратегическое значение. В течение последних лет в отрасли накопился ряд системных проблем, связанных с высоким уровнем износа генерирующих и сетевых активов, недостаточной инвестиционной привлекательностью отрасли, ростом дефицита мощности, высокой энергоёмкостью экономики и необходимостью обеспечения баланса между энергетической безопасностью, экологической устойчивостью и доступностью тарифов для потребителей.

Теоретические основы трансформации электроэнергетических рынков

Трансформация рынка электроэнергии представляет собой совокупность институциональных, организационных и регуляторных изменений, направленных на переход от централизованной модели управления к рыночной системе с участием различных сторон. В широком смысле под реформами понимаются меры по либерализации рынка, снижению монопольного влияния и стимулированию конкуренции.

В странах с переходной экономикой, таких как Казахстан, реформы включают: разделение функций генерации, передачи и распределения; создание независимых регуляторов; внедрение оптовых и розничных рынков; обеспечение прозрачного тарифного регулирования.

По мнению П. Джоскоу (Paul L. Joskow), успешная трансформация требует институциональной устойчивости, политической воли и четкого распределения функций между государственными и частными участниками рынка [8].

Таким образом, реформы не только технически реорганизуют рынок, но и формируют новую управленческую среду, основанную на взаимодействии интересов всех участников сектора.

Современное состояние электроэнергетического рынка Казахстана

Казахстанская электроэнергетика характеризуется высоким уровнем износа оборудования и территориальной неравномерностью размещения мощностей, испытывает потребность в строительстве новых объектов генерации.

В последние годы электроэнергетический рынок Республики Казахстан проходит этап институциональной трансформации, направленной на повышение эффективности функционирования отрасли, развитие конкурентных механизмов и обеспечение энергетической безопасности страны. Проведенные реформы, включая внедрение рынка мощности, развитие балансирующего рынка электроэнергии и создание механизма Единого закупщика, направлены на формирование более устойчивой модели функционирования электроэнергетического рынка.

Введение Единого закупщика стало одним из наиболее значимых этапов реформирования рынка. Новый механизм направлен на повышение прозрачности финансовых потоков, снижение рисков дефицита электроэнергии и создание более устойчивой модели функционирования отрасли. Реализация данной модели оказывает влияние на инвестиционные решения и структуру рыночных отношений.

Рынок мощности выполняет функцию обеспечения долгосрочной надежности энергоснабжения. Механизм оплаты готовности генерирующих объектов обеспечивает возврат инвестиций и стимулирует модернизацию существующих мощностей. Для Казахстана данный инструмент имеет стратегическое значение в условиях необходимости ввода новых объектов генерации.

Функционирование балансирующего рынка позволяет обеспечивать оперативное покрытие различий между плановыми и фактическими объемами производства и потребления электроэнергии. Это особенно актуально в условиях увеличения доли возобновляемых источников энергии и роста требований к гибкости энергосистемы.

Анализ эффективности функционирования рынка электроэнергии

Для оценки эффективности функционирования рынка электроэнергии целесообразно использовать систему ключевых показателей, отражающих состояние различных сегментов отрасли. Эффективность рынка оценивается по четырем основным направлениям: производственному, рыночному, сетевому и экологическому.

Производственная эффективность

Производственная эффективность характеризует состояние генерирующих мощностей и динамику производства электроэнергии. В последние годы наблюдается рост производства электроэнергии, что связано с увеличением спроса со стороны промышленности и населения. Анализ динамики производства электроэнергии показывает устойчивый рост отрасли по сравнению с предыдущими периодами. Это свидетельствует о постепенном развитии генерирующих мощностей и модернизации энергетической инфраструктуры [5].

Год	Производство электроэнергии (млрд кВт·ч)
2015	91,7
2021	114,8
2022	112,9
2023	112,8

Рыночная эффективность

Рыночная эффективность отражает баланс между производством и потреблением электроэнергии. Анализ показывает, что в последние годы наблюдается постепенное восстановление потребления электроэнергии после снижения в 2022 году [5].

Год	Потребление электроэнергии (млрд кВт·ч)
2021	113
2022	105,6
2023	106,2

Сетевая эффективность

Сетевая эффективность связана с функционированием электрических сетей и деятельностью региональных электросетевых компаний. Одним из ключевых показателей является уровень потерь электроэнергии. Снижение сетевых

потерь свидетельствует о продуктивности постепенной модернизации инфраструктуры и повышении эффективности управления распределительными сетями [5].

Год	Потери электроэнергии (%)
2015	9–10
2023	7,5

Экологическая эффективность

В последние годы наблюдается активное развитие возобновляемых источников энергии. Рост их доли связан с реализацией государственной политики по развитию зеленой энергетики и снижению углеродной нагрузки на энергосистему [5].

Год	Доля возобновляемых источников энергии (%)
2015	менее 1
2023	5–6

Реформы

Реформы электроэнергетического рынка Казахстана направлены на преодоление энергодефицита и износа сетей, однако для конечного потребителя они оборачиваются ростом тарифов. Переход к прозрачному ценообразованию и отмена мораториев привели к существенному увеличению стоимости электроэнергии.

- Основные направления и влияние реформ:
- отказ от сдерживания тарифов. Завершение действия мораториев открыло путь к плановому росту предельных тарифов. В зависимости от региона рост стоимости электроэнергии для населения составляет от 10 % до 15 %;
 - ликвидация энергодефицита. Запуск новых генерирующих мощностей постепенно выводит страну из дефицитного состояния. Потребители реже сталкиваются с веерными отключениями, но оплата инвестиционных программ энергокомпаний (через тарифы) ложится на их плечи;
 - дифференциация тарифов. Для бытовых потребителей внедряется система потребления по блокам. Чем выше объем потребления домохозяйства, тем выше плата за каждый сверхнормативный киловатт [9];
 - балансирующий рынок. Внедрение балансирующего рынка в режиме реального времени позволило снизить нагрузку на Единую энергетическую систему, уточнив распределение [7].

Для повышения эффективности реформ рекомендуется дальнейшее развитие рынка мощности, совершенствование механизмов тарифообразования, расширение инвестиционных стимулов и развитие адресной социальной поддержки населения. Особое значение имеет обеспечение баланса между инвестиционной привлекательностью и социальной доступностью электроэнергии.

Институциональная трансформация электроэнергетического рынка Казахстана представляет собой долгосрочный процесс, направленный на формирование устойчивой и эффективной модели функционирования отрасли.

Литература:

1. Закон Республики Казахстан от 09.07.2004 № 588-ІІ «Об электроэнергетике» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 01.01.2026) // ИС «Параграф». — URL: https://prg.kz/document/?doc_id=1049314 (дата обращения 08.06.2026).
2. Концепция по переходу Республики Казахстан к «зеленой экономике». — URL: <https://faolex.fao.org/docs/pdf/kaz179494.pdf> (дата обращения 08.06.2026).
3. Приказ Министра энергетики Республики Казахстан от 27.02. 2015 № 152 «Правила функционирования рынка электрической мощности Республики Казахстан» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 14.03.2026) // ИС «Параграф». — URL: https://prg.kz/document/?doc_id=39214969&pos=9;358 (дата обращения 08.06.2026).
4. Приказ Министра энергетики и минеральных ресурсов Республики Казахстан от 12.01.2001 № 8 «О мерах по дальнейшему совершенствованию оптового рынка электрической мощности и энергии Республики Казахстан» (утратил силу приказом и. о. Министра энергетики и минеральных ресурсов РК от 27.08.2004 № 197). — URL: https://zakon.uchet.kz/rus/docs/V010001366_# (дата обращения 08.06.2026).
5. Анализ оптового рынка электрической энергии и мощности за 2024 год // Годовой отчет АО КЕГОС «Энергия развития» за 2024 год. — URL: <https://ar2024.kegos.kz/ru/working-with-consumers.html> (дата обращения 08.06.2026).

6. Концепция развития электроэнергетической отрасли Казахстана до 2035 года // Kazenergy. — URL: <https://www.kazenergy.com/upload/document/electric/project2035.pdf> (дата обращения 08.06.2026).
7. Илюсизова К. Модель Единого закупщика: что изменилось в регулировании объектов ВИЭ // Qazaq Green, 29.05.2024. — URL: <https://qazaqgreen.com/journal-qazaqgreen/expert-opinion/2005/> (дата обращения 08.06.2026).
8. Joskow P. L. Lessons Learned from Electricity Market Liberalization / Paul L. Joskow // The Energy Journal. — 2008. — Vol. 29. — Special Issue #2. — Pp. 9–42. — URL: https://www.researchgate.net/publication/227359458_Lessons_Learned_from_Electricity_Market_Liberalization (дата обращения 08.06.2026).
9. Тарифы для физических лиц // Астана РЭК. — URL: <https://astrec.kz/abonentam/tarify-dlia-fizicheskikh-lits> (дата обращения 08.06.2026).

Improving regulatory mechanisms and tariff policy

Yeleuova Moldir Zhomartovna, DBA program student

Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation (Moscow)

Tariff policy should become one of the key instruments for the modernization of the electric power sector. Under conditions of significant asset depreciation and a growing need for investment, tariffs cannot be viewed solely as a social price for consumers. They must reflect economically justified costs, the need for infrastructure renewal, quality performance indicators, and the long-term goals of energy security.

At the same time, increasing tariffs without changing the management model will not solve the industry's problems. A transition to incentive-based regulation is required, whereby energy companies are granted the opportunity to recover investments only if they achieve specific performance indicators, including loss reduction, improved reliability, reduced accident rates, implementation of digital metering systems, and fulfillment of investment programs.

One promising approach is long-term tariff regulation. This allows companies to plan investments several years ahead, while consumers and the government can better understand the trajectory of tariff changes. Such a model reduces uncertainty and increases investor confidence.

For the population, it is important to combine economically justified tariffs with targeted social support. Instead of generally restraining tariffs for all consumer categories, a more effective model is one in which vulnerable groups receive direct support, while the industry receives the investment resources necessary for sustainable development.

For network organizations, the tariff model should include incentives for reducing losses and improving service quality. This can be achieved through the establishment of performance indicators, linking part of revenue to the quality of power supply, accountability for failure to implement investment programs, and public reporting on key parameters.

Proposed Mechanisms and Expected Effects

- Long-term tariffs: 5–7-year tariff periods → increased predictability of investments.
- Incentives for network companies: linking revenue to loss reduction and reliability improvements → higher quality of electricity supply.

- Targeted support: assistance to vulnerable consumers instead of broad subsidies → preservation of social stability.
- Investment obligations: monitoring implementation of modernization programs → reduction of asset depreciation.
- Data transparency: public reporting on market indicators → increased trust in reforms.

The proposed management model for the sustainable development of Kazakhstan's electricity market should be based on the principle of integrating strategic planning, market mechanisms, and technological reliability. Its primary objective is to ensure a sustainable balance between electricity supply and demand while maintaining acceptable tariff levels, sufficient investment, and a gradual reduction of environmental impact.

The first component of the model is strategic planning. It includes the development of a long-term energy balance, demand forecasting, and assessment of capacity requirements, network development planning, and determination of the target generation mix. This component should be based on regular data updates and scenario analysis.

The second component is market regulation. It includes the Single Buyer model, the capacity market, the balancing market, electricity trading mechanisms, and participant admission rules. The objective of this component is to ensure transparency of settlements, provide economic signals for investment, and establish accountability for market deviations.

The third component is infrastructure development. It covers the modernization of power plants, expansion of flexible generation, strengthening of national and regional grids, deployment of energy storage systems, and implementation of digital technologies. This component transforms institutional decisions into tangible technical improvements.

The fourth component is social and environmental sustainability. It includes targeted consumer support, energy efficiency improvements, demand-side management, renewable energy integration, and emissions reduction. Without this component, reforms may face public resistance or environmental constraints.

Therefore, the management model should not be departmental in nature but rather cross-systemic. It should integrate the Ministry of Energy, the system operator, regulators, grid companies, producers, consumers, and investors into a unified decision-making framework.

The model should consist of the following elements:

- Strategic planning of the energy balance and capacity requirements;
- Transparent operating rules for the Single Buyer and the capacity market;
- Coordinated development of generation facilities, power grids, and energy storage systems;
- Incentive-based tariff regulation and monitoring of investment programs;
- Digital market monitoring and demand forecasting;

– Consumer protection measures and improvements in energy efficiency.

Tariff regulation should be reformed toward a more long-term and efficiency-oriented approach. Tariffs should be linked to investment programs and specific quality indicators. For regional distribution companies, it is advisable to apply performance indicators related to losses, outages, implementation of maintenance programs, quality of customer service, and digitalization of metering systems.

In addition, demand-side management mechanisms should be further developed. Kazakhstan has significant potential in differentiated tariffs, smart metering systems, incentives for industrial consumers to shift loads away from peak hours, building energy efficiency measures, and digital consumption platforms.

References:

1. Ministry of Energy of the Republic of Kazakhstan — Electricity Sector Development Concept 2023–2029 https://www.gov.kz/memleket/entities/energo?utm_source=chatgpt.com
2. KEGOC Annual Report 2024. KEGOC JSC. (2025). Annual Report 2024: Energy of Development. Astana, Kazakhstan. https://ar2024.kegoc.kz/en?utm_source=chatgpt.com
3. Committee for Regulation of Natural Monopolies of the Ministry of National Economy of the Republic of Kazakhstan. (2024). Methodology for Tariff Formation for Regulated Services of Natural Monopoly Entities. Astana, Kazakhstan. https://qazaqgreen.com/journal-qazaqgreen/industry-news/2795/?utm_source=chatgpt.com

Совершенствование методики кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения Донецкой Народной Республики

Золотенко Марина Дмитриевна, студент
Донецкий национальный технический университет

В статье рассматриваются возможности применения ГИС, проанализированы преимущества использования пространственных данных и цифровых технологий при определении кадастровой стоимости. Выявлены основные проблемы внедрения ГИС-технологий и предложены направления совершенствования системы кадастровой оценки на территории ДНР.

Ключевые слова: ГИС-технологии, кадастровая оценка, сельскохозяйственные земли, цифровизация, пространственные данные, земельные ресурсы.

Improvement of the methodology of cadastral valuation of agricultural lands of the Donetsk People's Republic

The article discusses the possibilities of using GIS, analyzes the advantages of using spatial data and digital technologies in determining the cadastral value. The main problems of implementing GIS technologies are identified, and directions for improving the cadastral assessment system in the DPR territory are proposed.

Keywords: GIS technologies, cadastral assessment, agricultural lands, digitalization, spatial data, and land resources.

Введение. Одним из наиболее перспективных направлений совершенствования кадастровой оценки является использование геоинформационных систем. ГИС-технологии позволяют объединять, хранить, анализировать и визуализировать большие массивы пространственных данных, включая сведения о рельефе, качестве почв, инфраструктуре, климатических условиях и фактическом использовании земель. Применение ГИС обеспечивает более высокий

уровень точности кадастровой оценки за счет комплексного учета природных, экономических и территориальных факторов.

В условиях ДНР использование геоинформационных систем приобретает особую актуальность в связи со сложностью проведения непосредственного обследования всех территорий сельскохозяйственного назначения. Значительная площадь земель, особенности территориального расположения отдельных районов, а также ограниченная транспортная доступность существенно затрудняют выезд специалистов для регулярного мониторинга состояния земельных участков и сбора актуальной информации.

Целью исследования является анализ возможностей применения ГИС-технологий в кадастровой оценке земель сельскохозяйственного назначения, а также определение перспектив их использования для совершенствования оценочной деятельности.

Теоретические основы кадастровой оценки сельскохозяйственных земель. В ФЗ № 237 от 03.07.2016 «О государственной кадастровой оценке» даётся следующее определение государственной кадастровой оценке: совокупность установленных частью 3 статьи 6 настоящего Федерального закона процедур, направленных на определение кадастровой стоимости и осуществляемых в порядке, установленном настоящим Федеральным законом [1]. Данными процедурами, является: принятие решения о проведении государственной кадастровой оценки; определение кадастровой стоимости и составление отчета об итогах государственной кадастровой оценки; утверждение результатов определения кадастровой стоимости.

Сущность кадастровой оценки земли заключается в определении стоимости земельного участка на основе. При определении кадастровой стоимости используются методы массовой оценки, при которых осуществляется построение единых для групп объектов недвижимости, имеющих схожие характеристики, моделей определения кадастровой стоимости. При проведении массовой оценки используются сравнительный, и (или) затратный, и (или) доходный подходы к оценке, а также метод индексации.

Роль ГИС-технологий и пространственных данных в системе кадастровой оценки. ГИС — это многофункциональная информационная система, предназначенная для сбора, хранения, анализа и графической визуализации пространственных данных и связанной с ними информации о необходимых объектах. Она позволяет объединять, систематизировать и отображать на карте актуальные и достоверные данные из различных информационных систем [2]. На рисунке 1 представлены функции ГИС. Исходя из них можно сделать вывод о необходимости их применения.



Рис. 1. Функции ГИС

ГИС позволяют комплексно работать с пространственными данными: собирать, хранить, обрабатывать, анализировать и наглядно представлять их в цифровом виде. Источниками информации служат спутниковые снимки, аэрофото-съемка, геодезические измерения и различные базы данных.

Благодаря использованию ГИС Росреестр автоматизировал процессы межевания, регистрации прав и кадастровой оценки. Исследования 2024–2025 годов показывают: внедрение ГИС повышает эффективность кадастровых процедур на 40–60 %, практически исключает ошибки в определении границ участков и позволяет быстро реагировать на любые изменения в землепользовании [3].

Пространственные данные позволяют комплексно анализировать их состояние, плодородие, технологические характеристики и динамику изменений. Для этого используются ГИС, данные ДЗЗ, навигационные технологии (ГЛОНАСС/ GPS), а также методы машинного обучения и искусственного интеллекта [4]. На рисунке 2 представлены основные источники пространственных данных.



Рис. 2. Источники пространственных данных

Пространственные данные позволяют учитывать множество факторов: от естественного плодородия и рельефа до динамики деградации и транспортной доступности. В таблице 1 систематизированы основные направления применения таких данных, их источники, инструменты анализа и практические результаты.

Таблица 1. Применение пространственных данных в оценке земель

Направление оценки	Задачи оценки	Результат применения
Агроэкологическая типизация и группировка земель	Выделение групп земель на основе лимитирующих факторов: эрозионные, переувлажнённые, солонцовые.	Создание карт агрогрупп, рекомендации по использованию
Оценка продуктивного потенциала земель	Анализ почвенных характеристик и продуктивности. Оценка технических параметров участков.	Карты плодородия, прогноз урожайности, нормы внесения удобрений, оптимизация обработки, логистические схемы, выбор техники
Мониторинг и прогнозирование урожайности	Выявление и отслеживание деградации земель. Прогнозирование урожайности культур, оценка рисков эрозии, опустынивания, подтопления, засухи	Карты негативных процессов, рекомендации по мелиорации, прогноз урожайности, оценка рисков, планы мероприятий
Планирование севооборотов и агротехнических мероприятий	Разработка систем земледелия.	Оптимизированные схемы технологические карты, снижение затрат
Кадастровая оценка земель	Расчёт кадастровой стоимости	Обоснованная стоимости, база для налогообложения.

Проблемы и перспективы цифровизации кадастровой оценки. В процессе кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения с применением ГИСТехнологий выявляются системные проблемы, представленные в таблице 2 [5].

Таблица 2. Проблемы применения ГИС-технологий

Проблемы	Характеристика
Недостаточная объективность оценки	Методики не всегда учитывают индивидуальные особенности участков, а субъективность экспертов может приводить к искажению результатов.
Региональная разнородность методик	Отсутствие единого подхода к оценке в разных субъектах РФ затрудняет сопоставление данных и формирование целостной картины.
Проблемы с качеством исходных данных	Использование неактуальной или неполной информации (данных по единичным сделкам) снижает достоверность оценки. Усреднённые агроэкономические показатели зачастую не отражают реальной эффективности землепользования.

Проблемы	Характеристика
Ограниченность моделей массовой оценки	Действующие методики опираются на узкий набор параметров, игнорируя значимые локальные факторы: плодородие почв, состояние мелиорации, логистическую доступность. Это приводит к усреднению результатов и потере точности.
Расхождение кадастровой и рыночной стоимости	Устойчивое явление «кадастровых качелей» подрывает доверие к системе оценки и создаёт нестабильность на рынке.
Кадровый дефицит	Нехватка квалифицированных специалистов, обладающих навыками работы с ГИС и методами кадастровой оценки, ограничивает возможности качественного анализа.
Низкая автоматизация процессов	Преобладание ручных операций увеличивает трудозатраты и стоимость оценки, снижая её эффективность.

Современные ГИСТехнологии обладают значительным потенциалом для повышения точности и прозрачности кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения. К наиболее перспективным относятся направления, представленные в таблице 3.

Таблица 3. Перспективы ГИС-технологий

Направления	Характеристика
Интеграция разнородных данных	Объединение почвенных данных с ДЗЗ, отслеживание изменений в реальном времени, оптимизация территориального планирования.
Автоматизация расчётов	Создание программных инструментов, снижение трудоёмкости, исключение субъективности в расчётах.
Единая цифровая платформа (НСПД)	Создание НСПД, объединение федеральных и региональных данных, единый источник информации.
Многофакторные оценочные модели	Учёт расширенного набора параметров, включение характеристик плодородия, анализ логистической доступности.
Независимая верификация результатов	Внедрение механизмов внешней проверки, повышение прозрачности, снижение рисков ошибок.

Успешная реализация обозначенных перспектив зависит от макроэкономической ситуации, изменений в законодательстве, наличия квалифицированных кадров и соответствующего технического обеспечения.

Заключение. Использование ГИС-технологий способствует повышению эффективности кадастровой оценки сельскохозяйственных земель за счет комплексного анализа пространственных данных и автоматизации оценочных процедур. Дальнейшее развитие цифровых технологий позволит повысить объективность кадастровой стоимости и эффективность управления земельными ресурсами. Применение ГИС в процедуре кадастровой оценки в Донецкой Народной Республике будет способствовать обеспечению высокой результативности выполнения оценочных работ и получению обоснованной стоимости объектов оценки в целях реализации социально-адаптированной и экономически обоснованной системы налогообложения недвижимого имущества.

Литература:

1. О государственной кадастровой оценке. Федеральный закон от 03.07.2016г. № 237-ФЗ (ред. от 29.12.2022) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102403339>
1. Осеня А. В./ Применение геоинформационных систем при проведении кадастровой оценки объектов недвижимости в Российской Федерации [Текст]/А. В. Осеня, И. С. Грибова, Б. А. Хахук// Региональные геоистемы. — 2020,
2. Жуков Н.В/ Использование геоинформационных систем в землеустройстве и кадастрах [Текст]/ Н. В. Жуков// Теория и практика современной науки.- 2025.
3. Цветков В.Я/ Разработка методики геоинформационного обеспечения оперативного обновления электронных карт большого объёма с использованием банка пространственных данных [Текст] / В. Я. Цетков// Диссертация на соискание учёной степени кандидата технических наук.- 2014.
4. Алексеенко Д. Г./ Проблемы и перспективы государственной кадастровой оценки земель сельскохозяйственного назначения [Текст]/ Д. Г. Алексеенко, А. В. Клок, К. А. Гудин// Старт в науке. -2023.

Управление организационными изменениями как фактор развития кадрового потенциала в ОАО «РЖД»

Иванкович Ольга Николаевна, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В современной экономической реальности, характеризующейся сложной трансформацией внешней среды и необходимостью постоянного повышения эффективности, управление организационными изменениями становится стратегическим фактором развития организации. Особое звучание данная проблематика приобретает в отношении крупнейшей, развивающейся и интегрирующейся в мировую транспортную сеть компании ОАО «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД»). Являясь одним из крупнейших работодателей страны, холдинг сталкивается с необходимостью одновременного решения двух разнонаправленных, но взаимосвязанных задач: оптимизации управленческой структуры и развития кадрового потенциала.

Экономические условия начала 2020-х годов поставили перед ОАО «РЖД» комплекс вызовов, требующих системной трансформации. Снижение объемов перевозок, усложнение экономической ситуации и необходимость повышения операционной эффективности обусловили необходимость пересмотра сложившейся организационной структуры. Как справедливо отмечает руководство компании, в этих условиях «оптимизация штатной численности аппарата управления направлена на повышение эффективности компании в условиях снижения объемов работы и сложной экономической ситуации» [1].

Главным событием в области организационных изменений стало анонсированное в марте 2026 г. решение о сокращении центрального аппарата компании, включая руководство филиалов [2]. Важно подчеркнуть, что руководство ОАО «РЖД» рассматривает оптимизацию персонала в комплексе с другими мероприятиями. Среди таковых называются технологическое развитие, сокращение затрат на электроэнергию и дизельное топливо, повышение надежности перевозочного процесса с одновременным уменьшением объемов ремонтных работ. Выбранная стратегия свидетельствует о зрелости управленческой мысли, понимающей, что кадровые решения эффективны лишь в контексте системной трансформации.

Особого внимания в данной стратегии заслуживает анализ подходов компании к сокращению персонала, позволяющий выявить еще один важный аспект управления изменениями — стремление к минимизации прямых увольнений через сокращение вакансий и ограничение найма. Как отмечалось в официальных комментариях ОАО «РЖД», «прежде всего будут сокращены имеющиеся вакансии и введены ограничения на прием новых сотрудников». Данная мера, хотя и не позволяет полностью избежать сокращений, существенно снижает социальную напряженность и создает дополнительное время

для адаптации персонала. Согласно статье директора по персоналу ОАО «РЖД» Т. Лещевой, компания целенаправленно перестраивает систему адаптации, делая ее менее формальной и более ориентированной на человека. Ограничение найма позволяет внедрять эти изменения без «пожарного» режима работы [3]. В частности, снижается нагрузка на HR-службы и адаптационные процессы, поскольку, когда новые сотрудники не принимаются либо принимаются в ограниченном количестве, кадровые службы и наставники могут сосредоточиться на качественной работе с оставшимся персоналом, а не на массовом вводе новичков в должность. Кроме того, обеспечивается более плавное перераспределение обязанностей. При сокращении штата, а в данном случае речь идет о шести тысячах человек, обязанности уволенных сотрудников естественным образом распределяются между оставшимися. Отсутствие потока новых сотрудников, которых также нужно обучать и адаптировать, позволяет этому процессу проходить спокойнее и с меньшим стрессом для коллектива.

Немаловажным аспектом, определяющим характер организационных изменений как фактора развития, выступает их направленность против административно-управленческого, а не производственного звена. Как подчеркивалось в официальных заявлениях, сокращения затронут «прежде всего административно-управленческий аппарат, включая руководство филиалов» [4]. Это означает, что компания сознательно сохраняет свой производственный актив, концентрируя оптимизацию на тех позициях, чья функциональная нагрузка может быть перераспределена или автоматизирована.

Рассматривая организационные изменения через призму развития кадрового потенциала, нельзя обойти вниманием внутреннее противоречие, присущее самому понятию «развитие» в контексте сокращений. С одной стороны, компания как хозяйствующий субъект обязана заботиться об эффективности и финансовой устойчивости. С другой — ОАО «РЖД» выступает крупнейшим работодателем, несущим социальную ответственность перед тысячами семей. Нахождение баланса между этими разнонаправленными императивами представляет собой центральную дилемму управления изменениями.

Стоит отметить, что важным контекстуальным обстоятельством, определяющим характер изменений, является цифровая трансформация. Многие управленческие функции, ранее выполнявшиеся людьми, могут быть автоматизированы или алгоритмизированы. Ориентация «РЖД» на «технологические» направления повышения производительности свидетельствует о понимании того,

что будущее кадрового развития лежит не в сохранении существующих рабочих мест любой ценой, а в переквалификации персонала для работы с новыми технологиями.

Организационные изменения такого масштаба не могут не сказаться на управленческой культуре компании. Сокращение промежуточных управленческих звеньев ведет к уплощению иерархии, что, в свою очередь, требует от вышестоящих руководителей большей операционной вовлеченности, а от линейных сотрудников — большей автономии и ответственности. Такой сдвиг в распределении управленческих функций может рассматриваться как фактор развития персонала, поскольку расширяет зону профессиональной ответственности и требует освоения новых компетенций.

Рассматривая организационные изменения как фактор кадрового развития, необходимо обозначить и потенциальные риски данного подхода. Сокращение центрального аппарата связано с существенными организационными издержками: потерей части институциональной памяти, снижением управляемости в переходный период, риском демотивации оставшихся сотрудников. Эти риски требуют отдельного управления и минимизации — в частности, через программы поддержки уволенных сотрудников и мотивационные мероприятия для сохраняемого персонала [5].

В долгосрочной перспективе управление рисками организационных изменений в ОАО «РЖД» должно быть встроено в единую кадровую стратегию, где каждое решение об оптимизации численности сопровождается прогнозной оценкой динамики человеческого капитала — интегрального показателя, учитывающего не только текущие затраты на персонал, но и такие структурно-поведенческие характеристики, как скорость распространения инноваций, качество внутренних коммуникаций и преемственность управленческих решений. Без реализации данного системного подхода процедуры сокращения персонала, даже будучи экономически оправданными, рискуют нанести невосполнимый ущерб корпоративному интеллектуальному капиталу».

Подводя итог теоретическому рассуждению о взаимосвязи организационных изменений и кадрового развития в контексте ОАО «РЖД», следует подчеркнуть, что характер этой связи не является предопределенным линейно. Сокращение численности персонала само по себе не гарантирует развития оставшихся работников — оно лишь создает для этого определенные предпосылки. Превращение этих предпосылок в реальность зависит от комплекса сопутствующих мер: инвестиций в обучение, перестройки системы мотивации, внедрения новых технологических стандартов.

Литература:

1. РЖД в 2026 году планируют сокращение 15 % центрального аппарата. — URL: <https://www.interfax.ru/russia/1078537?ysclid=mp2mzl1opk96143070> (дата обращения: 11.05.2026).
2. РЖД сократит вакансии из-за снижения объемов работ в 2025 году. — URL: https://tsargrad.tv/novost/rzhd-sokratit-vakansii-iz-za-snizhenija-obemov-rabot-v-2025-godu_1408907?ysclid=mp2mv7wawr1089574 (дата обращения: 09.05.2026).
3. Лещева Т. Наставничество как статус. Как РЖД сделали карьеру в инфраструктуре прозрачной и осязаемой. — URL: <https://e.hr-director.ru/1178015> (дата обращения: 09.05.2026).
4. РЖД запланировали сократить центральный аппарат на 15 %. — URL: <https://www.rbc.ru/business/18/03/2026/69ba696c9a7947d0c679d250?ysclid=mp2n0q3kew403053512> (дата обращения: 11.05.2026).
5. Управление организационными изменениями: модели и подходы. — URL: https://ast-academy.ru/blog/upravlenie_organizacionnymi_izmeneniami_modeli_i_podhody/?ysclid=mp2n35mtag167318358 (дата обращения: 11.05.2026).

Анализ доступности жилья эконом-класса для различных категорий населения Тюмени

Искакова Эльвира Эльфатовна, студент

Научный руководитель: Шишкина Елена Александровна, доктор экономических наук, профессор
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

В статье на основе статистических данных и авторских расчетов проведен анализ доступности жилья эконом-класса в г. Тюмень. Рассмотрены демографические предпосылки спроса, уровень доходов населения, влияние ипотечного кредитования. Выполнена оценка коэффициента доступности жилья (КДЖ) для семей с разным числом работающих, а также с учетом льготных ипотечных программ. Выявлены основные проблемы, сдерживающие приобретение доступного жилья целевыми группами — молодыми семьями, бюджетниками, одинокими гражданами.

Ключевые слова: жильё эконом-класса, доступность жилья, коэффициент доступности жилья, ипотека, семейная ипотека, Тюмень.

Обеспечение доступным жильем является одной из приоритетных задач социально-экономической политики российских регионов. Город Тюмень — крупнейший региональный центр, лидер по объемам жилищного строительства в Уральском федеральном округе. Однако, как показывает анализ, даже в сегменте жилья эконом-класса значительная часть населения испытывает трудности с приобретением собственного жилья. Цель настоящей статьи — на основе данных Тюменьстата и аналитических обзоров оценить реальную доступность жилья эконом-класса для различных категорий семей и выявить ключевые ограничения.

Численность населения г. Тюмени на начало 2026 года составила 872 тыс. человек, а с учетом агломерации достигает 933 тыс. человек. Миграционный прирост в 2024 году — 8 327 человек, что является основным драйвером роста населения. Доля активного трудоспособного возраста (30–59 лет) — 43 %, что формирует устойчивый спрос на жилье. Среднемесячная номинальная заработная плата в 2025 году достигла 94,1 тыс. руб. (+10,1 % к 2024 году), реальные располагаемые доходы выросли на 5,8 %. При этом 9,3 % населения находятся за чертой бедности, что объективно ограничивает их возможности на рынке жилья.

Ипотека остается ключевым инструментом приобретения жилья: в конце 2025 года доля ипотечных сделок превысила 50 %, причем семейная ипотека доминирует в структуре сделок (61,8 % в III квартале 2025 года). Однако ключевая ставка Банка России, составляющая 15 % (апрель 2026 года), и ужесточение требований к заемщикам (доля отказов по кредитам — 78,1 %) сдерживают спрос, особенно для семей с невысоким доходом.

Для оценки доступности жилья использован коэффициент доступности жилья (КДЖ), рекомендованный ООН и Всемирным банком. КДЖ рассчитывается как отношение рыночной стоимости стандартной квартиры площадью 54 кв. м к годовому доходу семьи. Норматив 54 кв. м установлен для семьи из трех человек в соответствии со ст. 50 Жилищного кодекса РФ и Приказом Минстроя № 557-пр. Рекомендуемое значение КДЖ — 3–4 года; превышение означает недоступность жилья. Для расчетов использованы средняя (94,1 тыс. руб./мес.) и медианная (75 тыс. руб./мес.) заработные платы.

В таблице 1 представлены результаты расчета КДЖ для восьми типов семей с учетом разных подходов к доходам и поправки на обязательные расходы (коэффициент 1,5, означающий, что на накопление может направляться не более 66 % дохода, что является оптимистичным сценарием).

Таблица 1. Коэффициент доступности жилья эконом-класса в г. Тюмени

Тип семьи	Месячный доход, руб.	Годовой доход, млн руб.	КДЖ, лет	Реальный КДЖ (с расходами), лет
Семья из 3 чел., 2 работающих (средняя з/п)	188 200	2,258	2,9	4,4
Семья из 3 чел., 1 работающий (средняя з/п)	94 100	1,129	5,7	8,6
Молодая семья из 2 чел. (средняя з/п, норматив 42 м²)	188 200	2,258	2,2	3,3
Семья из 3 чел., 2 работающих (медианная з/п)	150 000	1,800	3,6	5,4
Семья из 3 чел., 1 работающий (медианная з/п)	75 000	0,900	7,2	10,8
Молодая семья из 2 чел. (медианная з/п, норматив 42 м²)	150 000	1,800	2,8	4,2

Как видно из таблицы, даже для семей с двумя работающими при средней заработной плате формальный КДЖ (без учета текущих расходов) находится в пределах нормы (2,9 года), однако с учетом обязательных трат он возрастает до 4,4 года, что превышает рекомендуемый порог. Для семей с одним работающим (ситуация, характерная при наличии маленьких детей) КДЖ достигает 5,7–7,2 года формально и 8,6–10,8 года с учетом расходов — жилье становится недоступным.

При текущей рыночной ставке 15,5 % ежемесячный платеж по ипотеке на квартиру стоимостью 6,48 млн руб. (20 % первоначальный взнос, срок 20 лет) составляет около 72 тыс. руб. Для семьи с одним работающим это означает, что платеж превышает 75 % дохода. Семейная ипотека под 6 % снижает платеж до 31 тыс. руб., делая жилье доступным для семей с двумя работающими и приемлемым для семей с одним работающим (доля платежа — около 33 % при средней зарплате). Однако с 2026 года пла-

нируется дифференциация ставок: для семей с одним ребенком ставка может составить 10–12 %, что увеличит платеж на 40–50 %. Предлагаемые компенсационные выплаты из муниципального бюджета способны нивелировать этот эффект.

С учетом текущих доходов и цен без льготной ипотеки доля семей, способных приобрести жилье эконом-класса, оценивается в 25–30 %. При использовании льготных программ показатель возрастает до 45–50 %. При снижении ключевой ставки до 12–13 % в 2026 году доля может составить 35–40 % без льгот и 50–55 % с льготами. Таким образом, даже при оптимистичном сценарии около половины семей не могут приобрести доступное жилье без серьезных бюджетных субсидий.

Таким образом, демографические и миграционные процессы в Тюмени создают устойчивый спрос на жилье, однако доходы значительной части населения (особенно семей с одним работающим, педагогов, соработников) не позволяют приобрести жилье эконом-класса даже с учетом ипотеки. Коэффициент доступности жилья для семей с одним работающим достигает 8,6–10,8 года, что в два-три раза превышает рекомендуемое значение. Льготные ипотечные программы критически важны для поддержания спроса, но их эффективность снижается из-за высоких рыночных ставок и планируемой дифференциации. Необходимо дальнейшее совершенствование адресных мер поддержки для повышения реальной доступности жилья.

Литература:

1. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Тюменской области. Социально-экономическое положение Тюменской области (без автономных округов): статистический сборник за 2020–2025 гг. [Электронный ресурс] / Тюменьстат. — Тюмень, 2026. — Режим доступа: <https://72.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 01.06.2026).
2. Банк России. Ключевая ставка Банка России [Электронный ресурс] / ЦБ РФ. — Режим доступа: https://cbr.ru/hd_base/KeyRate/ (дата обращения: 01.06.2026).
3. Садыкова Х. Н. Оценка пространственного неравенства и экономической сегрегации в современных мегаполисах // Дискуссия. — 2025. — №. 8 (141). — С. 134–140.

Потенциал развития студенческого туризма на юге Тюменской области

Кайсарова Елизавета Петровна, студент

Научный руководитель: Рыбалова Татьяна Валерьевна, кандидат культурологии, доцент

Тюменский государственный университет

В статье исследован потенциал развития студенческого туризма на юге Тюменской области. Охарактеризованы теоретические подходы к студенческому и молодежному туризму, потребительские предпочтения поколения Z. Проанализированы инфраструктурные, событийные, природные и тематические ресурсы региона, проведен анализ рынка туристических предложений и результатов анкетирования студентов г. Тюмени. Выявлено противоречие между значительным потенциалом территории и слабой адаптацией турпродуктов к запросам молодежной аудитории. На основе комплексного анализа сформулированы практические рекомендации по активизации студенческого туризма в регионе.

Ключевые слова: студенческий туризм, юг Тюменской области, поколение Z, потребительские предпочтения, ресурсный потенциал, региональные турпродукты.

Сегодня студенческий туризм признан важным инструментом реализации государственной молодежной политики и развития внутреннего туризма в Российской Федерации. Федеральные программы «Студтуризм» и «Больше, чем путешествие», стратегические документы до 2035 года направлены на вовлечение молодежи в познавательные поездки, обмен научным опытом и профессиональную ориентацию. Такая поддержка делает актуальным изучение потенциала конкретных регионов для приема студенческих групп [1; 2].

Юг Тюменской области обладает уникальным сочетанием ресурсов: богатое историко-культурное наследие,

крупный промышленно-инновационный каркас и разнообразные природные активы. Однако рынок туристических услуг пока недостаточно ориентирован на специфические потребности и финансовые возможности студентов, что определяет проблему исследования.

Цель работы — изучить потенциал развития студенческого туризма на юге Тюменской области и разработать практические рекомендации по его реализации. В исследовании применены анализ научной литературы, систематизация данных о ресурсах региона, мониторинг предложений туроператоров, а также анкетный опрос студентов Тюмени (n=106).

Теоретическую рамку составили труды А. С. Кускова, Ю. А. Джаладяна [3], Т. Ю. Анопоченко, Н. Ф. Ворониной [4], А. В. Ханиной [5] и др. Под студенческим туризмом понимаются временные выезды с постоянного места жительства для образования, саморазвития, профессиональной ориентации и рекреации, осуществляемые лицами преимущественно 17–25 лет [5]. Его отличают высокая мобильность, склонность к инновационным (квесты, VR-туры) и бюджетным форматам.

Потребительские предпочтения современного поколения Z, согласно исследованиям, включают: стремление к новым впечатлениям и знаниям, ориентацию на экономичность, самостоятельное планирование поездок, интерес к культурно-познавательному, событийному и активному туризму. Важным фактором выступает возможность создания контента для социальных сетей [6].

Юг Тюменской области располагает диверсифицированным ресурсным потенциалом. Инфраструктура включает международные аэропорты (Рощино, Ремезов), развитую железнодорожную сеть, а также около 30 хостелов в Тюмени и 17 в Тобольске, что вместе с кампусами вузов, участвующих в программе «Студтуризм» [1], создает недорогую базу размещения. Уникальным рекреационным активом являются термальные источники («Волна», «Тюменский» со студенческими скидками), привлекательность которых подтвердили 66 % респондентов.

Событийный календарь формирует круглогодичные точки притяжения: зимой — фестиваль «Артчоус», «Декабристские вечера»; весной — День химика в Тобольске с научными шоу; летом — фестиваль «Сны улиц», «Абалакское поле», рок-фестиваль «Рокот над Иртышом»; осенью — Тюменский нефтегазовый форум. Эти мероприятия прямо отвечают запросам поколения Z на вовлекающий опыт [6; 7].

Природно-рекреационный потенциал представлен долинами рек Тура, Тобол, Иртыш, особо охраняемыми природными территориями (Тюменский заказник, памятники природы «Роща Декабристов», «Киселевская гора» и др.), дающими основу для пеших, велосипедных и водных маршрутов, а также экологических троп.

Тематические ресурсы соответствуют образовательным и профориентационным запросам. Ключевые объекты: Тобольский кремль, музейный комплекс им. Словцова, «Императорский маршрут», дома декабристов в Ялуторовске. Научно-промышленный блок включает площадки «ЗапСибНефтехима», технопарки и лаборатории ТИУ и ТюмГУ, вошедшие в реестр научно-популярного туризма [2]. Этнографический компонент дополняется объектами сибирско-татарской культуры (сёла Ембаево, Тураево).

Мониторинг предложений региональных туроператоров показал, что на рынке представлены многодневные тематические туры («В Сибирь по своей воле», «Императорский маршрут», «Город открытий. Энергетика» и др.). Однако их стоимость стартует от 13 000 руб. за

2–3-дневный тур и достигает 53 400 руб., что недоступно большинству студентов. Дополняют рынок бюджетные обзорные экскурсии (от 1000 руб.), бесплатные выезды от Росмолодежи и возможность оплаты музейных услуг Пушкинской картой. При этом стабильные низкобюджетные пакеты для самостоятельных путешественников практически отсутствуют.

Результаты анкетирования студентов Тюмени подтверждают эти выводы. 71 % опрошенных оценивают свой доход как низкий или ниже среднего, 68 % являются иногородними, что формирует высокую мотивацию к изучению региона при ограниченных финансах. Главные цели путешествий — познание и саморазвитие (72 %), культурно-исторические достопримечательности (68 %). По среднему баллу ранжирования видов туризма лидируют рекреационный (2,5) и культурно-познавательный (3,1); научно-популярный — на третьем месте (3,7) [4]. Среди активных форматов популярны термальные источники, турпоходы и квесты (43 %). Планирование поездок студенты осуществляют преимущественно самостоятельно, используя цифровые каналы. Примечательно, что 40 % респондентов знают о программе «Студтуризм», но лишь 23 % в ней участвовали, что говорит о недостаточной доступности или слабой адаптации форматов [1; 5].

Таким образом, юг Тюменской области обладает значительным, но не полностью реализованным потенциалом студенческого туризма. Сформулированы следующие рекомендации:

Разработка модульных турпродуктов-конструкторов с отдельным выбором проживания (хостелы, кампусы) и экскурсий, позволяющих уложиться в бюджет 2–4 тыс. руб. за 1–3 дня.

Трансформация подачи традиционных экскурсий в интерактивные форматы (театрализованные квесты, иммерсивные постановки, VR-туры), отвечающие запросам поколения Z [5; 6].

Системная интеграция вузов как соразработчиков профориентационных и научно-популярных маршрутов, включая внедрение кратких выездных модулей в учебные планы младших курсов.

Создание на портале VisitTyumen раздела «Студенческий туризм» с агрегацией всех бюджетных предложений, скидочных программ и условий использования Пушкинской карты.

Повышение транспортной доступности ключевых объектов за счет организации маршрутов общественного транспорта и создания недорогих мест размещения вблизи термальных источников и природных парков.

Эти меры позволят преодолеть разрыв между ресурсным арсеналом территории и специфическими запросами студенческой аудитории, увеличить молодежный турпоток, способствовать закреплению молодых кадров в регионе и формированию имиджа юга Тюменской области как привлекательного направления для жизни, учебы и самореализации.

Литература:

1. «Положение о программе молодежного и студенческого туризма» (утв. Минобрнауки России 04.07.2022). — Текст: электронный // Consultant.ru: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_431080/ (дата обращения: 01.06.2026).
2. «Концепция развития научно-популярного туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» (утв. Минобрнауки России 25.01.2023 N ВФ/1-Кн). — Текст: электронный // consultant.ru: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_438352/ (дата обращения: 01.06.2026).
3. Кусков, А. С. Основы туризма: учебник / А. С. Кусков, Ю. А. Джаладян. — 2-е изд. — М.: КноРус, 2021. — 400 с. — Текст: непосредственный.
4. Анопченко, Т. Ю. Студенческий туризм в структуре формирования человеческого потенциала как фактор развития новых регионов РФ / Т. Ю. Анопченко, Н. Ф. Воронина. — Текст: непосредственный // Профессорский журнал. Серия: Рекреация и туризм.. — 2024. — № 3. — С. 3–9.
5. Ханина, А. В. Современный студенческий туризм: особенности и перспективы развития / А. В. Ханина. — Текст: непосредственный // Сервис в России и за рубежом. — 2023. — Т 17 № 2. — С. 156–164.
6. Рубцова Н. В., Никифорова В. В. Потребительские предпочтения туристов поколения Z: результаты пилотного маркетингового исследования / Гуманитарные и общественные науки: проблемы, теория, практика. Экономические науки. — Белгород: 2021.
7. Ханькова, О. В. Оценка предпочтений студенческой молодежи в сфере туризма: экспертное мнение / О. В. Ханькова. — Текст: непосредственный // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. — 2022. — Т16 № 1. — С. 105–115.

Экономические последствия внедрения искусственного интеллекта: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ

Калыкова Аяулым Сериккызы, студент магистратуры

Казахский национальный исследовательский технический университет имени К. И. Сатпаева (Satbayev University) (г. Алматы, Казахстан)

Автор статьи на основе обзора современных научных работ исследует влияние искусственного интеллекта на занятость населения и производительность труда.

Ключевые слова: искусственный интеллект, рынок труда, занятость заселения, производительность труда, генеративный искусственный интеллект.

Введение

Технологии искусственного интеллекта интенсивно развиваются и охватывают различные области экономики. Внедрение искусственного интеллекта способствовало автоматизации многих производственных процессов, что, в свою очередь, заметно повысило эффективность принятия решений и производительность труда в целом.

Активное развитие технологий искусственного интеллекта имеет как положительные, так и отрицательные стороны. С одной стороны, искусственный интеллект может ускорить большинство ручных операций и намного повысить производительность сотрудников. А с другой стороны, с расширением применения искусственного интеллекта всё больше возрастает интерес к его влиянию на рынок труда в экономике. Заметно, что технологическое развитие вышло на новый уровень: если на предыдущих этапах технологического развития искусственный интеллект выполнял только определённые рутинные задачи, то теперь он начал выполнять ещё и когнитивные задачи,

обработку информации, анализ данных, а также многие другие функции. Это говорит о том, что искусственный интеллект начал хорошо справляться с задачами, которые в прошлом выполнялись исключительно человеком. Следовательно, активное развитие технологий может привести к изменению структуры занятости в экономике, трансформации профессиональных компетенций сотрудников, а также повысить требования к уровню квалификации. В связи с этим особую актуальность приобретает исследование влияния технологий искусственного интеллекта на рынок труда.

Вопрос о степени влияния технологий искусственного интеллекта на уровень занятости и производительности труда всё ещё остаётся остродискуссионным и требует дальнейшего изучения. Если одни исследователи по большей части поддерживают технологии искусственного интеллекта, утверждая, что те расширяют возможности сотрудников, то другие исследователи указывают на риск замены человеческого труда этими технологиями. Вытеснение рабочей силы может повысить уровень безработицы

в стране и усилить неравенство доходов в экономической среде. Несомненно, это может повлиять как на спрос, так и на структуру рынка труда в ближайшем будущем.

Обзорная статья рассматривает следующий вопрос: «Какие выводы о влиянии искусственного интеллекта на рынок труда содержатся в современных исследованиях и есть ли консенсус в базе научной литературы относительно этой темы?».

Цель настоящей работы — системный анализ современных исследований, которые посвящены влиянию искусственного интеллекта на уровень занятости населения, а также оценка основных тенденций и противоречий в базе научной литературы.

Задачи настоящей работы:

- глубокое изучение и систематизация современной литературной базы;
- изучение современных подходов к исследованию влияния искусственного интеллекта на уровень занятости населения и производительности труда;
- анализ и сравнение основных результатов различных исследований;
- выявление перспектив и основных рисков развития технологий искусственного интеллекта.

Таким образом, данная работа затрагивает вопросы систематизации современных научных исследований, а также выявляет основные тенденции в оценке влияния искусственного интеллекта на уровень занятости в экономической среде.

Литературный обзор

Научная база литературы по данной теме показывает, что по мере совершенствования технологий искусственного интеллекта результаты исследовательских работ об оценке воздействия этих технологий на рынок труда достаточно сильно менялись. Если более ранние исследования выявляли положительное влияние на производительность труда, то более поздние — показывали заметные структурные изменения.

Анализ данных 23 стран Организации экономического сотрудничества и развития за 8-летний период с 2012 по 2019 год показал отсутствие чёткой зависимости между уровнем использования технологий искусственного интеллекта и динамикой занятости в экономике. Исследователи выявили, что в секторах экономики с более высоким уровнем применения этих технологий наблюдался рост показателей производительности труда, что, в свою очередь, может быть связано с более высокой производительностью, а также перераспределением труда в пользу сравнительно сложных видов деятельности [1, с. 3]. Аналогичные выводы были сделаны и другими исследователями, которые анализировали данные за 2008–2020 годы и отметили отсутствие чёткой единой позиции относительно влияния на занятость населения [2, с. 1014–1016].

Отдельная группа работ была посвящена оценке воздействия искусственного интеллекта на производи-

тельность труда. Например, Ф. Шейх, Г. Афшан, Р. С. Анвар и соавторы исследовали воздействие технологий искусственного интеллекта в сфере здравоохранения. Результаты их исследования показали, что применение этих технологий способствует повышению производительности труда медицинских сотрудников. Это было связано с тем, что искусственный интеллект улучшает обмен знаний между сотрудниками, помогает оптимизировать рабочие процессы, а также оказывает поддержку при принятии решений [3, с. 794–795]. Д. Гюрсой и Р. Цай склонились к похожему выводу, выявив, что искусственный интеллект заметно повышает эффективность работы за счёт автоматизации выполнения рутинных задач, а также в целом способствует улучшению качества предоставляемых организациями услуг [6, с. 2].

Развитие генеративного искусственного интеллекта вызвало волну новых научно-исследовательских работ. Наблюдался интенсивный рост применения больших языковых моделей, которые стали способны выполнять различные когнитивные задачи и начали достаточно сильно отличаться от традиционных систем автоматизации. Таким образом, возникла необходимость провести более глубокий и полный анализ с целью уделить особое внимание влиянию генеративного искусственного интеллекта на будущее различных профессий на рынке труда в экономике. Например, А. Зарифхонарвар провёл исследование, посвящённое оценке влияния нейросети ChatGPT на структуру трудового рынка. Результаты исследования показали, что 32,8 % профессий могут подвергнуться существенному воздействию искусственного интеллекта, а ещё 36,5 % — частичному. Автор склонялся к тому, что к числу наиболее восприимчивых к воздействию искусственного интеллекта относятся профессии, связанные с обработкой текстовой информации, больших данных, а также с выполнением различных административных задач [4, с. 100].

Другие авторы провели исследование на примере биржи фриланса Upwork, которая помогает работодателям нанимать удалённых специалистов для выполнения различных задач. С. Хуэй, О. Решеф и Л. Чжоу установили, что после появления ChatGPT работники Upwork начали принимать на 2 % меньше заказов, а общий уровень доходов сократился на 5,2 % [5, с. 3].

Авторы некоторых работ уделили больше внимания потенциальному воздействию технологий искусственного интеллекта на распределение доходов в экономической среде, а также социально-экономическому неравенству. Они выявили, что распространение этих технологий может усилить различия между отдельными группами сотрудников. Это связано с более высоким спросом на высококвалифицированных сотрудников с сильными навыками владения современными технологиями [7, с. 8–9].

Ряд исследователей посвятили свои работы анализу того, как технологии искусственного интеллекта влияют на трудовые задачи и меняют спрос на рабочую силу. Выявлено, что развитие искусственного интеллекта в первую

очередь оказывает влияние через изменения в отдельных функциях и задачах, выполняемых работниками. Следовательно, это стало приводить к постепенному перераспределению должностных обязанностей [8, с. 6]. В дальнейшем могут быть заметны более сильные структурные изменения за счёт активного применения искусственного интеллекта в различных видах деятельности.

Таким образом, научная литература охватывает широкий спектр вопросов, связанных с воздействием развития технологий искусственного интеллекта на рынок труда в экономической среде во всём мире. Полученные результаты являются достаточными для формирования теоретической базы и могут быть применены для дальнейшего анализа и обсуждения результатов исследования.

Методология исследования

Настоящая статья носит обзорный характер, в связи с чем будет основываться на анализе современных научных публикаций, посвящённых выбранной теме. Главным методом является систематизация научных работ, сравнение их результатов, а также общий синтез и обобщение научной литературы.

Поиск научных работ был произведён на таких платформах, как Google Scholar, Scopus, Web of Science. Релевантные статьи были отобраны по следующим ключевым словам: artificial intelligence, labor market, employment, labor productivity, AI, ChatGPT, labor market transformation. Большинство ключевых слов были включены в поиск в сочетании друг с другом для более точного нахождения тематических исследовательских работ.

В ходе поиска основное внимание было уделено работам, опубликованным в промежутке с 2021 по 2025 год. Этот подход позволил охватить работы, авторы которых проанализировали более ранние данные до интенсивного применения технологий искусственного интеллекта,

а также работы, авторы которых оценили воздействие этих технологий на рынок труда в последние годы.

Отбор подходящих работ проходил в соответствии с определёнными критериями. Особенно важно было соответствие теме исследования, а также наличие как эмпирических, так и теоретических результатов. Кроме того, большое внимание уделялось научной значимости проведённого исследования. В итоге в выборку попали работы, посвящённые влиянию искусственного интеллекта на уровень занятости населения и производительности труда, трансформацию трудовых задач и функций в различных сферах деятельности, а также изменение структуры распределения доходов в экономической среде в целом.

Тематическая группировка рассматриваемых работ сыграла важную роль при выявлении основных тенденций, сходств и различий в результатах этих работ. Таким образом, данная методология позволила систематизировать существующие научные подходы и более детально сравнить их результаты.

Результаты исследования и их обсуждения

Анализ современной литературной базы по настоящей теме позволил выявить основные направления влияния технологий искусственного интеллекта на уровень занятости населения и производительности труда. Результаты рассмотренных исследований свидетельствуют, что в последние годы воздействие данных технологий на рынок труда расценивается как неоднозначное и более сложное, чем до этого. Если в ранних исследованиях ряд авторов утверждали, что воздействие не очень заметно, то в последние годы большинство авторов сходятся на том, что влияние искусственного интеллекта на уровень как производительности труда, так и занятости стало значимым. Таблица 1 представляет перечень основных результатов исследований, рассмотренных в рамках этой статьи.

Таблица 1. Сравнительная характеристика современных исследований

Автор(-ы), год публикации	Основные результаты исследования
А. Георгиефф, Р. Хайи (2021)	В период с 2012 по 2019 год не выявлено значимого негативного влияния технологий искусственного интеллекта на уровень занятости населения
Р. Асипрешти, Э. Парана (2022)	Отмечается неоднозначность воздействия искусственного интеллекта на рынок труда
Ф. Шейх и соавторы (2023)	Выявлено, что искусственный интеллект способствует повышению производительности труда и улучшает процесс обмена знаний
А. Зарифхонарвар (2024)	Выявлено, что генеративный искусственный интеллект может повлиять на значительную часть профессий и может способствовать частичной замене человеческого труда
С. Хуэй, О. Решеф и Л. Чжоу (2024)	Выявлено, что после активного использования ChatGPT некоторые сотрудники начали получать меньше заказов, что показывает частичную замену человеческого труда
Д. Гюрсой (2025)	Искусственный интеллект может положительно повлиять на развитие организаций, но может создать критические вызовы для работников
Ю. Гу, Я. Ван (2025)	Активное развитие технологий искусственного интеллекта может усилить неравенство доходов среди населения
М. Хэмпол и соавторы (2025)	Искусственный интеллект может выполнять отдельные задачи, но не приводит к значительному сокращению уровня занятости

Таблица 1 показывает, что с развитием технологий искусственного интеллекта исследователи начали выявлять всё большее воздействие на уровень занятости населения и производительность труда в целом. Это может быть связано с тем, что до 2020 года искусственный интеллект выступал в качестве инструмента, который в силах способствовать более эффективной деятельности организаций. Поскольку шесть лет назад технологии искусственного интеллекта были недостаточно сильно развиты, он мог выполнять только более лёгкие рутинные задачи. Таким образом, его развитие стало важнейшим фактором, который упрощал работу сотрудников и делал выполнение их рутинных задач быстрее. Следовательно, искусственный интеллект не оценивался как заменитель физической рабочей силы предприятий. Напротив, в связи с повышением производительности труда спрос на некоторые продукты и услуги стал расти, что, в свою очередь, привело к увеличению спроса на работников с подходящими высокотехнологичными навыками.

Развитие генеративного искусственного интеллекта заметно изменило ситуацию. Теперь технологии искусственного интеллекта не просто выполняют операционные рутинные задачи, но в силах решать ещё и когнитивные. Иными словами, современные языковые модели могут выполнять более широкий спектр интеллектуальных задач, что, в свою очередь, повышает риск сокращения рабочих мест на рынке труда: теперь не только низкоквалифицированные сотрудники, но и представители ряда других профессий рискуют потерять работу.

Полученные результаты позволяют выделить две модели влияния искусственного интеллекта на рынок труда.

Первая модель подразумевает, что дальнейшее развитие технологий искусственного интеллекта может привести к частичному замещению человеческого труда. Спрос на представителей определённых видов профессий может достаточно сильно снизиться, что может привести к полной замене этих представителей технологиями искусственного интеллекта. В настоящее время отдельные функции передаются искусственному интеллекту, но в будущем ситуация может кардинально измениться и такие профессии исчезнут целиком. Ожидается, что под угрозой исчезновения могут оказаться именно те профессии, которые предполагают выполнение формализованных и повторяющихся задач.

Вторая модель подразумевает не полную замену человеческого труда, а его дополнение для усиления уровня производительности сотрудников. В таком случае технологии искусственного интеллекта могут быть использованы в качестве инструмента, который помогает сотрудникам и поддерживает их. Следовательно, это может увеличить производительность труда, а также дать возможность сфокусироваться на более сложных и творческих задачах. В целом данная модель подразумевает положительную оценку технологий искусственного интеллекта, поскольку ожидается, что они могут повысить качество принимаемых решений, а также эффективность использования профессиональных компетенций сотрудников предприятий.

В современных условиях актуальны обе модели: технологии искусственного интеллекта, в зависимости от характера выполняемых задач, могут как замещать человеческий труд, так и дополнять, расширять возможности сотрудников. Именно поэтому есть противоречия в базе современной научной литературы по данной теме.

В настоящее время стоит больше фокусироваться на использовании искусственного интеллекта для повышения производительности человеческого труда, а также оптимизации рабочих процессов в организациях. Искусственный интеллект всё ещё недостаточно хорошо развит, чтобы полностью заменять людей. Нельзя отрицать тот факт, что генеративный искусственный интеллект достаточно хорошо справляется с когнитивными задачами и уже частично начал заменять человеческий труд. Тем не менее это не значит, что во всех видах деятельности человеческий труд будет полностью заменён искусственным интеллектом. Рынок труда может испытать сильную трансформацию, в связи с чем исчезнут старые профессии и появятся те, которые позволят эффективнее управлять технологиями искусственного интеллекта.

Ещё одной важной тенденцией является изменение требований к профессиональным компетенциям работников. Поскольку технологии не стоят на месте, а развиваются очень быстро, то сотрудникам приходится постоянно изучать что-то новое и непрерывно повышать уровень своих компетенций. Снижается ценность тех навыков, которые связаны с выполнением стандартизированных и легко автоматизируемых работ. Это даёт сигнал о начале постепенной трансформации структуры человеческого капитала в нынешних условиях цифровой экономики.

Таким образом, из обзорной статьи можно сделать вывод, что влияние искусственного интеллекта на рынок труда становится всё заметнее. Тем не менее нельзя оценивать это влияние исключительно через призму сокращения или сохранения рабочих мест. Современные технологии оказывают масштабное влияние на экономику и требуют сильных навыков адаптации к условиям рынка. В долгосрочной перспективе сотрудники должны акцентировать внимание на развитии цифровых компетенций, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке труда.

Заключение

В ходе исследования были проанализированы современные научные подходы к оценке воздействия технологий искусственного интеллекта на рынок труда. Анализ научной литературы показал, что с развитием и совершенствованием этих технологий их воздействие на занятость населения и производительность труда становится заметнее. В долгосрочной перспективе это может привести к комплексным изменениям в структуре экономической деятельности.

Было выявлено, что влияние технологий искусственного интеллекта на производительность труда оценивается положительно. Они автоматизируют различные рутинные

работы и тем самым способствуют оптимизации рабочих процессов в целом. В результате искусственный интеллект становится важным инструментом, который значительно повышает конкурентоспособность предприятий.

Воздействие технологий искусственного интеллекта на занятость населения по-прежнему носит неоднозначный характер. Несмотря на то, что более поздние работы, посвящённые оценке влияния генеративного искусственного интеллекта, зафиксировали реальные изменения спроса на рынке труда, данная тема всё ещё нуждается в более глубоком анализе. В настоящее время ожидается существенная трансформация структуры рынка труда в экономической среде. Возрастает значение навыков, которые сложнее всего поддаются автоматизации.

Есть риск усиления социально-экономического неравенства среди населения: теперь высококвалифицированный труд будет оцениваться намного выше и вырастет спрос на специалистов с сильными навыками адаптации к быстроразвивающейся среде.

Таким образом, можно сделать общий вывод о том, что искусственный интеллект выступает одновременно и фактором повышения эффективности производительности рабочих процессов, и главным источником трансформации рынка труда. В долгосрочной перспективе оценка этих изменений будет напрямую зависеть от скорости технологического развития, а также от умения работников адаптироваться к условиям современной экономической среды.

Литература:

1. Georgieff A., Hyee R. Artificial Intelligence and Employment: New Cross-Country Evidence // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. — No. 265. — Paris : OECD Publishing, 2021. — 61 p.
2. De Acypreste R., Paraná E. Artificial Intelligence and Employment: A Systematic Review // Brazilian Journal of Political Economy. — 2022. — Vol. 42. — No. 4. — P. 1014–1032.
3. Shaikh F., Afshan G., Anwar R. S., Abbas Z., Chana K. A. Analyzing the Impact of Artificial Intelligence on Employee Productivity: The Mediating Effect of Knowledge Sharing and Well-Being // Asia Pacific Journal of Human Resources. — 2023. — Vol. 61. — P. 794–820.
4. Zarifhonarvar A. Economics of ChatGPT: A Labor Market View on the Occupational Impact of Artificial Intelligence // Journal of Electronic Business and Digital Economics. — 2024. — Vol. 3. — No. 2. — P. 100–116.
5. Hui X., Reshef O., Zhou L. The Short-Term Effects of Generative Artificial Intelligence on Employment: Evidence from an Online Labor Market // Organization Science. No 35 (6). — 2024. — 37 p.
6. Gursoy D., Cai R. Artificial Intelligence: An Overview of Research Trends and Future Directions // International Journal of Contemporary Hospitality Management. — 2025. — Vol. 37. — No. 1. — P. 1–17.
7. Gu Y., Wang Y. The Impact of Artificial Intelligence on Labor Market Income Inequality // International Journal of Advanced Science. — 2025. — Vol. 1. — No. 2. — P. 8–13.
8. Hampole M., Papanikolaou D., Schmidt L. D. W., Seegmiller B. Artificial Intelligence and the Labor Market // NBER Working Paper. — No. 33509. — Cambridge : National Bureau of Economic Research, 2025. — 102 p.

Бюджетные учреждения как участники хозяйственной деятельности: финансово-управленческий аспект. Часть 1

Кочаненко Евгений Петрович, кандидат юридических наук, главный консультант юридического управления
Министерство финансов Самарской области (г. Самара)

В статье исследуется правовой статус продукции, произведенной бюджетным учреждением в рамках приносящей доход деятельности и реализуемой по договорам поставки, а также результатов НИОКР, выполняемых в рамках государственного задания. Кроме того, автором анализируются проблемные вопросы развития доходной базы учреждений и изменения её структуры в условиях современной бюджетной парадигмы.

Ключевые слова: бюджетное учреждение, право оперативного управления, право самостоятельного распоряжения, приносящая доход деятельность, имущественная обособленность, право собственности, государственное задание.

1. Возникновение права собственности бюджетного учреждения на произведенную продукцию

Правовое положение бюджетных учреждений в системе субъектов гражданского права традиционно харак-

теризуется двойственностью. С одной стороны, они являются некоммерческими организациями, созданными для выполнения управленческих, социально-культурных и иных функций некоммерческого характера. С другой — действующее законодательство предоставляет им право

осуществлять приносящую доход деятельность, что неизбежно ставит вопрос о правовом режиме имущества, создаваемого в результате такой деятельности, в частности произведенной продукции, реализуемой по договорам поставки.

Вопрос о том, возникает ли у бюджетного учреждения право собственности на продукцию, произведенную своим иждивением и реализованную сторонним организациями, имеет не только теоретическое, но и важное практическое значение. От его решения зависит возможность обращения взыскания на такое имущество кредиторами, порядок его учета и налогообложения, а также пределы ответственности самого учреждения и его учредителя.

Бюджетное учреждение, как и любое учреждение, относится к юридическим лицам — несобственникам. Согласно пункту 3 статьи 48 Гражданского кодекса РФ (далее — ГК РФ), к юридическим лицам, на имущество которых их учредители имеют вещные права, относятся государственные и муниципальные унитарные предприятия, а также учреждения. Имущество учреждения закрепляется за ним на праве оперативного управления (статья 296 ГК РФ).

Право оперативного управления представляет собой ограниченное вещное право, содержание которого раскрывается через правомочия владения, пользования и распоряжения имуществом в пределах, установленных законом, в соответствии с целями деятельности, заданиями собственника и назначением имущества (пункт 1 статьи 296 ГК РФ). Как отмечает И. Ф. Сябарева, «права владения, пользования и распоряжения составляют содержание права оперативного управления, которое принадлежит учреждению» [1].

В монографии В. А. Болдырева подчеркивается, что конструкция права оперативного управления исторически была призвана обеспечить баланс между публичным собственником и созданным им юридическим лицом, сохранив за государством право собственности на основные фонды. При этом ученый обращает внимание на то, что государство как собственник основной массы имущества, будучи не в состоянии непосредственно хозяйствовать в принадлежащих ему объектах и одновременно не желая утратить на них право собственности, объективно было вынуждено выпускать в имущественный оборот «самостоятельные» юридические лица — «предприятия» и «учреждения», закрепляя за ними свое имущество на ограниченном вещном праве [2].

Однако правовой режим имущества, приобретенного учреждением за счет доходов от приносящей доход деятельности, имеет существенные особенности, которые сближают его с правом собственности.

Пункт 2 статьи 298 ГК РФ устанавливает, что если в соответствии с учредительными документами учреждению предоставлено право осуществлять приносящую доход деятельность, то доходы, полученные от такой деятельности, и приобретенное за счет этих доходов имущество поступают в самостоятельное распоряжение учреждения

и учитываются на отдельном балансе. Данная норма является ключевой для определения правового статуса продукции, произведенной бюджетным учреждением. В литературе и судебной практике неоднократно поднимался вопрос о том, что означает «самостоятельное распоряжение» и какой правовой титул возникает у учреждения на такое имущество.

Филиппова С. Ю. и Шиткина И. С. в своей работе, посвященной имущественной обособленности юридических лиц, отмечают, что имущественная обособленность разных юридических лиц различается в зависимости от формы собственности (государственная, муниципальная, частная) и вещного права, на котором имущество принадлежит юридическому лицу». Применительно к учреждениям они указывают, что «для государственного и муниципального имущества создание юридического лица и наделение его имуществом не приводит к полной отделенности имущества учредителя» [3]. Однако это утверждение справедливо лишь для имущества, закрепленного собственником; в отношении имущества, приобретенного за счет доходов от приносящей доход деятельности, степень обособленности выше.

Болдырев В. А., исследуя юридических лиц-несобственников, отмечает, что в советский период право самостоятельного распоряжения рассматривалось как разновидность оперативного управления, но с расширенными правомочиями. В постсоветский период, с принятием Закона СССР «О собственности в СССР» 1990 г., было закреплено: «Государственные учреждения (организации), состоящие на государственном бюджете, которые могут... осуществлять хозяйственную деятельность, приобретают право на самостоятельное распоряжение доходами от такой деятельности и имуществом, приобретенным за счет этих доходов». Ученый делает вывод, что появление этого права «означало расширение имущественной самостоятельности учреждений» и «фактически приближало их правовой статус к статусу собственника» [1, с. 50].

Суханов Е. А. характеризует право самостоятельного распоряжения как «особое вещное право», которое, хотя и не является правом собственности, но предоставляет учреждению возможность самостоятельно определять судьбу такого имущества [4].

Исследователи, рассматривая имущественную обособленность юридических лиц, отмечают, что законодатель должен определить, кто и в каком порядке отвечает по обязательствам юридического лица имуществом — само юридическое лицо, его учредитель, государство и пр». [3, с. 6]. Применительно к доходам бюджетного учреждения, поступившим в его самостоятельное распоряжение, ответственность по обязательствам, связанным с осуществлением приносящей доход деятельности, несет само учреждение, что также свидетельствует о его статусе как самостоятельного субъекта, близкого к собственнику.

Важное значение для понимания правового режима доходов и имущества, приобретенного за их счет, имеет правовая позиция, изложенная в Постановлении Пленума

Высшего Арбитражного Суда РФ от 22.06.2006 № 21 «О некоторых вопросах практики рассмотрения арбитражными судами споров с участием государственных и муниципальных учреждений, связанных с применением статьи 120 ГК РФ». В абзаце 4 пункта 2 данного Постановления разъяснено: «Судам следует также учитывать, что пункт 2 статьи 42 и пункт 3 статьи 161 Бюджетного кодекса РФ... определяют не содержание прав учреждений на доходы, полученные учреждениями от приносящей доход деятельности, а закрепляют особенности их учета. Поэтому установление нормами бюджетного законодательства особого порядка учета доходов, полученных от такой деятельности, не изменяет закрепленный ГК РФ объем прав учреждения относительно данных доходов и приобретенного за счет них имущества» [5].

Данное разъяснение имеет принципиальное значение. Оно подтверждает, что учет доходов на лицевых счетах в казначействе (что предусмотрено бюджетным законодательством) не изменяет цивилистической природы прав учреждения на эти доходы. Таким образом, даже несмотря на особый порядок учета, имущество, приобретенное за счет доходов от приносящей доход деятельности, остается в самостоятельном распоряжении учреждения, а не поступает в собственность публичного образования.

Применительно к продукции, произведенной бюджетным учреждением в рамках приносящей доход деятельности и реализованной по договорам поставки, можно сделать следующие выводы.

Сырье и материалы, использованные для производства, если они были приобретены за счет доходов от приносящей доход деятельности, находятся в самостоятельном распоряжении учреждения. Если же они были предоставлены собственником (например, в рамках государственного задания), то они остаются в оперативном управлении.

Готовая продукция, произведенная из материалов, приобретенных за счет доходов от приносящей доход деятельности, также поступает в самостоятельное распоряжение учреждения. Это следует из п. 2 ст. 298 ГК РФ, который не делает различий между денежными средствами и иным имуществом, приобретенным за счет этих средств.

При реализации продукции по договору поставки право собственности на нее переходит к покупателю. При этом бюджетное учреждение выступает в обороте как самостоятельный субъект, действующий от своего имени.

Денежные средства, полученные от реализации, вновь поступают в самостоятельное распоряжение учреждения и могут быть использованы на любые цели, связанные с его деятельностью, в том числе на приобретение нового сырья, материалов, оборудования, а также на оплату труда работников, участвовавших в производстве.

Несмотря на то что доходы и имущество, приобретенное за их счет, поступают в самостоятельное распоряжение учреждения, это право не является абсолютным и имеет ряд ограничений.

Во-первых, учреждение может осуществлять приносящую доход деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых оно создано, и соответствует этим целям (пункт 4 статьи 50, пункт 2 статьи 298 ГК РФ). Это означает, что производственная деятельность должна быть связана с основной уставной деятельностью учреждения. Во-вторых, как отмечает Болдырев В. А., «специальная правоспособность учреждения не препятствует возможности осуществления им приносящей доход деятельности, если это закреплено уставом» [2, с. 132]. Однако такая деятельность должна быть указана в учредительных документах. В-третьих, существует проблема соотношения права самостоятельного распоряжения с возможностью изъятия имущества собственником. В соответствии с пунктом 2 статьи 296 ГК РФ собственник вправе изъять излишнее, неиспользуемое или используемое не по назначению имущество, закрепленное им за учреждением. Однако данное правило, по мнению большинства авторов, не распространяется на имущество, приобретенное за счет доходов от приносящей доход деятельности [6].

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

Бюджетное учреждение не является собственником имущества, закрепленного за ним на праве оперативного управления. Однако в отношении доходов от приносящей доход деятельности и имущества, приобретенного за их счет, законодатель установил иной правовой режим: такое имущество поступает в самостоятельное распоряжение учреждения.

Право самостоятельного распоряжения по своей правовой природе является особым вещным правом, максимально приближенным к праву собственности. Оно предоставляет учреждению возможность свободно, без согласия собственника, определять судьбу такого имущества, включая его отчуждение.

Продукция, произведенная бюджетным учреждением из материалов, приобретенных за счет доходов от приносящей доход деятельности, и реализованная по договорам поставки, поступает в собственность покупателя. При этом само учреждение вправе распоряжаться полученными денежными средствами по своему усмотрению.

Судебная практика подтверждает, что установленный бюджетным законодательством особый порядок учета доходов на лицевых счетах не изменяет закрепленный ГК РФ объем прав учреждения на эти доходы и приобретенное за их счет имущество.

Ограничения права самостоятельного распоряжения связаны лишь с целевым характером деятельности учреждения и необходимостью соответствия приносящей доход деятельности уставным целям.

Таким образом, на продукцию, произведенную бюджетным учреждением своим иждивением и реализованную сторонним организациям, у учреждения возникает право собственности (в форме права самостоятельного распоряжения), что позволяет ему полноценно

участвовать в гражданском обороте в качестве самостоятельного субъекта предпринимательской деятельности в пределах, установленных законом.

2. Особенности создания научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в государственных бюджетных учреждениях

Государственные бюджетные учреждения, являясь важным звеном в реализации публичных функций в сферах науки, образования, здравоохранения и культуры, привлекаются к выполнению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). В отличие от казенных учреждений, финансируемых по смете, бюджетные учреждения получают финансовое обеспечение в виде субсидий на выполнение государственного задания (пункт 3 статьи 78.1 Бюджетного кодекса РФ). Такая форма финансирования, как указывает Н. В. Васильева, является разновидностью публичного договора, направленного на достижение публично значимого результата, и предполагает возможность для учреждения самостоятельно распоряжаться полученными средствами в пределах установленных заданием показателей [7]. Именно эта самостоятельность, сочетающаяся с публичной целью, определяет специфику выполнения НИОКР.

Для выполнения НИОКР государственное задание должно содержать показатели, характеризующие качество и объем научно-исследовательских работ, порядок контроля за исполнением и требования к отчетности. Особенностью выполнения НИОКР является то, что в отличие от стандартных услуг, результат научно-исследовательской деятельности не всегда может быть точно предопределен. Как указывает Т. А. Скворцова, при осуществлении приносящей доход деятельности некоммерческие организации, включая бюджетные учреждения, несут риск, который в научной сфере приобретает особое значение [8]. К. М. Жамойдик в своем диссертационном исследовании подчеркивает, что правовая природа НИОКР предполагает рисковый характер, который должен учитываться при распределении прав и обязанностей сторон [9]. Однако этот риск, по общему правилу, не распространяется на имущество, закрепленное за учреждением собственником, а касается лишь средств, полученных в рамках приносящей доход деятельности. Поскольку выполнение НИОКР по государственному заданию финансируется за счет субсидии, риск недостижения запланированного результата может повлечь для учреждения не только убытки, но и административные последствия в виде невыполнения задания.

Одной из ключевых особенностей выполнения НИОКР является возникновение результатов интеллектуальной деятельности (РИД). Вопрос о принадлежности прав на такие результаты, созданные в рамках государственного задания, регулируется Федеральным законом от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной на-

учно-технической политике» и гражданским законодательством.

По общему правилу, закрепленному в статье 1298 ГК РФ, исключительное право на результаты интеллектуальной деятельности, созданные при выполнении работ по государственному или муниципальному контракту, принадлежит исполнителю (бюджетному учреждению), если иное не предусмотрено контрактом. Однако, на практике в значительной части случаев предусматривается переход таких прав к публичному заказчику, что приводит к отсутствию у исполнителей заинтересованности в обеспечении правовой охраны получаемых результатов [9, с. 4].

Это создает дополнительные правовые сложности, поскольку бюджетное учреждение, являясь некоммерческой организацией, должно учитывать ограничения, связанные с использованием исключительных прав для извлечения дохода. Крюченков Г. Ю. в своей статье подчеркивает, что правильная квалификация договора на выполнение НИОКР по отношению к созданию продуктов интеллектуальной собственности необходима для правильного решения вопросов, связанных с принадлежностью прав на вновь созданные по такому договору РИД [10]. При этом риск невозможности выполнения НИОКР должна нести сторона, их заказавшая, при условии, что рисковая деятельность носит случайный характер, если договором не установлено иное [10, с. 5]. Это нашло свое воплощение в пункте 3 статьи 769 ГК РФ и в судебной практике, включая позиции Верховного Суда РФ и Суда по интеллектуальным правам.

Вопрос о вознаграждении авторов служебных РИД, созданных в рамках договора НИОКР, также требует отдельного внимания. Цандер Я. М. отмечает, что действующее законодательство устанавливает разные правила наследования служебных произведений и патентоспособных объектов, что создает риски при наследовании права на вознаграждение [11]. В целях минимизации таких рисков рекомендуется заключать отдельные договоры, определяющие размер и условия выплаты вознаграждения.

Анализ решений арбитражных судов позволяет выявить ключевые проблемные зоны. В Постановлении Девятого арбитражного апелляционного суда от 03.07.2015 № 09АП-22977/2015-ГК по делу № А40-89200/14 суд признал договор на выполнение НИОКР незаключенным, поскольку сторонами не были согласованы техническое задание и сроки выполнения работ, которые в силу статьи 769 ГК РФ являются существенными условиями договора. Суд взыскал неосновательное обогащение в размере перечисленного аванса и проценты за пользование чужими денежными средствами. Данное дело наглядно иллюстрирует важность четкого определения предмета договора и сроков, особенно при выполнении работ для государственных нужд.

Вместе с тем в Постановлении Арбитражного суда Западно-Сибирского округа от 25.06.2024 по делу № А45-35318/2022 суд отказал в признании договора незаключенным.

ченным, поскольку между сторонами был подписан акт оказанных услуг, что свидетельствовало о фактическом выполнении работ и отсутствии у сторон недопонимания относительно предмета договора. Как указал суд, техническое задание не относится к числу существенных условий договора на выполнение НИОКР, если сторонами достигнуто соглашение по всем иным существенным условиям. Эта правовая позиция подтверждает, что приоритет при квалификации договора отдается фактическому исполнению, а не формальным требованиям.

В Постановлении Арбитражного суда Северо-Западного округа от 28.07.2021 по делу № А56–118061/2019 суд удовлетворил требования заказчика об обязании исполнителя выполнить обязательства по договору в натуре, поскольку отказ исполнителя от завершения работ был связан не с объективной невозможностью, а с нежеланием продолжать работы на согласованных условиях. Суд указал, что односторонний отказ от исполнения обязательства не допускается, а направленное исполнителем уведомление о невозможности продолжения работ не соответствует требованиям статьи 776 ГК РФ.

В данном деле суд также применил срок исковой давности к требованиям исполнителя об оплате работ, выполненных на более раннем этапе. Суд указал, что течение срока исковой давности начинается с момента, когда исполнитель узнал о том, что работы считаются принятыми заказчиком, а не с момента, когда исполнитель узнал о причинах отказа в приемке работ. Эта позиция важна для бюджетных учреждений, поскольку дисциплинирует их в вопросах своевременной защиты своих прав.

Судебная практика по спорам о распределении прав на РИД, созданные при выполнении НИОКР, немногочисленна, но демонстрирует тенденцию к защите прав исполнителя как фактического создателя результата. В Определении Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда РФ от 05.06.2020 № 78-КГ20–1 суд указал, что вознаграждение за служебное произведение должно выплачиваться сверх заработной платы, а ссылка на то, что такое вознаграждение учтено при определении уровня заработной платы, не может быть принята во внимание без указания на конкретный размер, условия и порядок выплаты. Эта позиция имеет значение для бюджетных учреждений, которые должны обеспечивать прозрачный механизм выплаты вознаграждения авторам-работникам.

Анализ практики выполнения НИОКР бюджетными учреждениями позволяет выделить ряд проблем.

1) Неопределенность правового статуса результатов НИОКР. Отсутствие четких критериев, в каких случаях права на РИД остаются за учреждением, а в каких — передаются публичному заказчику, порождает споры и затягивает внедрение результатов. Следует согласиться предложением закрепить в законодательстве общий принцип, согласно которому принадлежащие Российской Федерации исключительные права на создаваемые при выполнении государственных контрактов результаты интеллектуальной деятельности, внедрение которых не было

осуществлено государственными заказчиками в течение установленных сроков, подлежат передаче исполнителям (разработчикам) в случае предъявления ими соответствующего требования [9, с. 12–13].

2) Сложности в определении цены контракта и нормативных затрат. Поскольку стоимость НИОКР может быть определена лишь приблизительно, нормативные затраты, утверждаемые учредителем, не всегда отражают реальные затраты учреждения [12].

3) Отсутствие унифицированного подхода к налогообложению субсидий, выделяемых на выполнение НИОКР. Согласно Налоговому кодексу РФ, субсидии на выполнение государственного задания не учитываются в составе доходов при определении налоговой базы по налогу на прибыль (подпункт 14 пункта 1 статьи 251 НК РФ). Однако на практике налоговые органы нередко требуют подтверждения целевого использования таких средств, что создает дополнительную административную нагрузку.

4) Риски неисполнения задания. Недостижение запланированных результатов НИОКР влечет возврат субсидии и штрафные санкции.

Для решения указанных проблем необходима дальнейшая дифференциация правового регулирования в зависимости от вида деятельности. Как отмечает Сойфер Т. В., законодателю следует учитывать различия в целях и принципах деятельности некоммерческих организаций, создавая адекватные правовые режимы для их участия в гражданском обороте [13]. Применительно к НИОКР это может означать закрепление особого правового режима для результатов, полученных в рамках выполнения государственного задания, включая упрощенный порядок их введения в оборот и распределения прав.

Несмотря на существующие сложности, НИОКР играют ключевую роль в деятельности бюджетных учреждений по ряду причин.

1) Выполнение НИОКР позволяет бюджетным учреждениям реализовывать свою основную деятельность — создание и распространение новых знаний, развитие науки и образования, внедрение инноваций в социально значимые сферы (здравоохранение, культура, экология). Это соответствует публичным целям, ради которых создаются такие учреждения.

2) Выполнение НИОКР на платной основе (как приносящей доход деятельности) позволяет бюджетным учреждениям привлекать дополнительные средства, которые могут быть направлены на развитие материально-технической базы, повышение квалификации сотрудников и стимулирование научной активности.

3) Участие в конкурсах на выполнение НИОКР, в том числе международных, повышает научный статус учреждения, способствует привлечению молодых кадров и укреплению его позиций в научно-образовательном обществе.

4) Для образовательных учреждений выполнение НИОКР является важнейшим инструментом интеграции учебного процесса с научными исследованиями, позволяя

привлекать студентов и аспирантов к решению актуальных научно-технических задач.

5) Наличие прав на РИД позволяет бюджетным учреждениям участвовать в инновационной деятельности, создавать малые инновационные предприятия, передавать права на использование результатов третьим лицам, что способствует внедрению научных разработок в реальный сектор экономики.

Совершенствование правового регулирования должно идти по пути четкого разграничения прав на результаты интеллектуальной деятельности, установления гибких механизмов ценообразования на научные работы и внедрения риск-ориентированного подхода к оценке выполнения государственного задания. Только такой комплексный подход позволит в полной мере использовать возможности бюджетных учреждений для развития научно-технического комплекса страны, обеспечивая баланс между публичными интересами государства и экономическими интересами исполнителей научных исследований.

Ключевой нормой, определяющей судьбу прав на результаты интеллектуальной деятельности, созданные по государственному или муниципальному контракту, является статья 1298 ГК РФ. Ее главный принцип — презумпция принадлежности прав исполнителю. Это означает, что по умолчанию все права на созданные произведения, программы для ЭВМ, базы данных и иные РИД возникают именно у бюджетного учреждения, которое выступает исполнителем по контракту.

Однако ГК РФ предоставляет сторонам значительную свободу договора, позволяя изменить это правило. В самом контракте может быть прямо предусмотрено, что исключительное право будет принадлежать:

- только Российской Федерации, субъекту РФ или муниципальному образованию;
- совместно исполнителю и публично-правовому образованию (Российской Федерации, субъекту РФ или муниципальному образованию).

Таким образом, возможность бюджетного учреждения распоряжаться созданными РИД напрямую зависит от того, какой вариант распределения прав был закреплён в государственном или муниципальном контракте. В российской правовой науке отмечается, что права бюджетных организаций на созданные в них РИД могут ограничиваться волей собственника их имущества (учредителя), что создает определенную неопределенность в их правовом статусе как полноценных правообладателей.

Если исключительные права на РИД, созданные за государственные средства, принадлежат бюджетному учреждению, у него есть несколько законных способов их коммерциализации или иного распоряжения.

Создание малых инновационных предприятий (МИП). Это один из самых популярных и эффективных механизмов. В соответствии с Федеральным законом № 217-ФЗ, бюджетные научные и образовательные учреждения имеют право без согласия собственника имущества создавать хозяйственные общества (малые инновационные

предприятия). Их деятельность должна быть направлена на практическое применение (внедрение) РИД, права на которые принадлежат учреждению. При создании МИП бюджетное учреждение вносит в его уставный капитал не само исключительное право, а право использования РИД по лицензионному договору. Учреждение получает долю в уставном капитале МИП и, соответственно, право на часть прибыли (дивиденды), которую МИП получит от коммерциализации РИД. Такой подход позволяет учреждению, не отчуждая само исключительное право, получать выгоду от его использования.

Помимо создания МИП, бюджетное учреждение, как любой правообладатель, может использовать и другие законные способы распоряжения своим исключительным правом, если это не противоречит условиям государственного контракта и его уставным целям. К таким способам относятся:

- заключение лицензионных договоров: предоставление права использования РИД другим лицам на определенных условиях;
- отчуждение исключительного права: полная продажа права другому лицу по договору;
- внесение исключительного права в качестве вклада в уставный капитал хозяйственного общества (однако для бюджетных учреждений более типичен первый вариант — внесение права использования).

Правовая позиция высших судебных инстанций подтверждает гибкость действующего законодательства. Суд по интеллектуальным правам (СИП) в одном из своих решений прямо указал, что законодательство не исключает возможность принадлежности прав на РИД, созданные за счет средств государственного бюджета, иным лицам, кроме Российской Федерации [14]. Это важное разъяснение подчеркивает, что передача прав исполнителю (бюджетному учреждению) является не формальностью, а полноценным переходом прав, который позволяет учреждению в дальнейшем распоряжаться ими. Судебная практика также подтверждает, что отчуждение исключительных прав должно осуществляться в соответствии с общими положениями об обязательствах и о договоре, если иное не установлено правилами о распоряжении исключительными правами и не вытекает из содержания или характера такого права [15].

Таким образом, ответ на вопрос, может ли бюджетное учреждение отчуждать исключительные права на РИД, созданные за государственные деньги, является положительным, но с важными оговорками:

Права на РИД по умолчанию принадлежат исполнителю-учреждению, если иное не предусмотрено государственным контрактом.

Даже при наличии прав у учреждения, государственный заказчик сохраняет право требовать безвозмездную лицензию для государственных нужд.

Для РИД военного, специального и двойного назначения действует особый режим, и распоряжение правами может быть ограничено в интересах государства.

Наиболее эффективным и распространенным способом коммерциализации «бюджетных» РИД для учреждений является создание малых инновационных предприятий (МИП) и внесение в их уставный капитал права использования РИД по лицензионному договору.

Анализ показывает необходимость перехода от модели контроля к модели стратегического партнёрства. Бюджетные учреждения должны получить реальную хозяйственную самостоятельность в обмен на прозрачность и ответственность за конечный результат. Учитывая изложенное, допустим ряд точечных поправок законодательства.

1) Дополнить статью 78.1 Бюджетного кодекса РФ и статью 769 ГК РФ нормой о том, что **недостижение запланированного результата НИОКР** при отсутствии вины исполнителя (бюджетного учреждения) и при условии добросовестного выполнения работ **не является нарушением государственного задания**, если риск объективной невозможности результата был прямо оговорен в задании или договоре.

2) Внести изменение в **статью 1298 ГК РФ**, установив, что: если исключительное право на РИД принадлежит

публично-правовому образованию, но в течение 1 года с момента создания результата оно не начало его использование (внедрение), бюджетное учреждение, создавшее РИД, вправе потребовать **безвозмездного перехода исключительного права**.

3) Внести дополнение в **статью 251 Налогового кодекса РФ**, указав, что при определении налоговой базы по налогу на прибыль не учитываются доходы бюджетных учреждений от приносящей доход деятельности в части, **реинвестированной в развитие материально-технической базы**, приобретение оборудования и повышение квалификации работников, непосредственно занятых в основной деятельности, при условии ведения раздельного учета.

4) Определить, что имущество, приобретенное за счет доходов от приносящей доход деятельности, **не может быть изъято** собственником как излишнее, неиспользуемое или используемое не по назначению.

5) Упростить утверждение плана финансово-хозяйственной деятельности, закрепив за учредителем только проверку на соответствие уставным целям.

Литература:

1. Сябарева И. Ф. Право оперативного управления учреждений в современный период // КонсультантПлюс, 2024. С. 4.
2. Болдырев В. А. Юридические лица — несобственники в системе субъектов гражданского права: монография / под ред. В. А. Сысоева. — Омск: Омская академия МВД России. С. 17, 25.
3. Филиппова С. Ю., Шиткина И. С. Имущественная обособленность как признак юридического лица: теория и практика (по страницам классики и судебных актов) // Закон. 2024. № 8. С. 9.
4. Суханов Е. А. Гражданское право России — частное право / отв. ред. В. С. Ем. — М.: Статут, 2008. С. 310.
5. Постановление Пленума Высшего Арбитражного Суда РФ от 22 июня 2006 г. № 21 «О некоторых вопросах практики рассмотрения арбитражными судами споров с участием государственных и муниципальных учреждений, связанных с применением статьи 120 Гражданского кодекса Российской Федерации» // Вестник ВАС РФ. 2006. № 8.
6. Ислямова Э. С. Бюджетно-правовой режим государственного (муниципального) социального заказа на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере: автореф. дис.... канд. юрид. наук. — М.: ИЗиСП, 2022. — 27 с. Садриева Р. Р. Российская Федерация как субъект гражданского права: автореф. дис.... канд. юрид. наук. — Владивосток: ДВФУ, 2022. — 24 с.
7. Васильева Н. В. Публичные доходы в Российской Федерации: финансово-правовой аспект: Монография / Под ред. Е. Ю. Грачевой. — М.: НОРМА, 2017. С. 124.
8. Скворцова Т. А. Правовое регулирование предпринимательской и иной хозяйственной деятельности некоммерческих организаций // Хозяйство и право. 2023. № 6. С. 40–49.
9. Жамойдик К. М. Введение в гражданский оборот результатов НИОКР, выполненных по государственному заказу: Автореф. дис.... канд. юрид. наук. М., 2016. С. 9–10.
10. Крюченков Г. Ю. Распределение прав на результаты научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) как достижения интеллектуальной деятельности // Юрист. 2024. № 5. С. 3–4.
11. Цандер Я. М. Риски при наследовании права на вознаграждение за служебные РИД, созданные при выполнении договора НИОКР // Наследственное право. 2025. № 1. С. 7.
12. Кочаненко Е. П., Налетова Л. С. Система государственного грантового финансирования: стратегия результативности государственного учреждения. Часть 2 / Е. П. Кочаненко, Л. С. Налетова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2025. — № 46 (597). — С. 104–113. — URL: <https://moluch.ru/archive/597/130186>.
13. Сойфер Т. В. Участие некоммерческих организаций в гражданском обороте: проблемы правового обеспечения // Вестник Арбитражного суда Московского округа. 2025. № 1. С. 14.
14. Постановление Суда по интеллектуальным правам от 28.02.2023 № С01–172/2023 по делу № А12–112/2022 // СПС «КонсультантПлюс».

15. Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 10.08.2023 № 09АП-38816/2023 по делу № А40-63673/2022 // СПС «КонсультантПлюс», постановление Пленума Верховного Суда РФ от 23.04.2019 № 10 «О применении части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации».

Бюджетные учреждения как участники хозяйственной деятельности: финансово-управленческий аспект. Часть 2.

Кочаненко Евгений Петрович, кандидат юридических наук, главный консультант юридического управления
Министерство финансов Самарской области (г. Самара)

В статье исследуется правовой статус продукции, произведенной бюджетным учреждением в рамках приносящей доход деятельности и реализуемой по договорам поставки, а также результатов НИОКР, выполняемых в рамках государственного задания. Кроме того, автором анализируются проблемные вопросы развития доходной базы учреждений и изменения её структуры в условиях современной бюджетной парадигмы.

Ключевые слова: бюджетное учреждение, право оперативного управления, право самостоятельного распоряжения, приносящая доход деятельность, имущественная обособленность, право собственности, государственное задание.

3. Особенности приносящей доход деятельности бюджетных учреждений: соотношение с предпринимательской деятельностью, рисковый характер и оценка убыточности.

В современном российском праве понятия «предпринимательская деятельность» и «приносящая доход деятельность» не являются тождественными, особенно применительно к некоммерческим организациям, включая учреждения. Согласно п. 1 ст. 2 ГК РФ предпринимательской признаётся самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли. В свою очередь, учреждения в силу своей некоммерческой природы могут осуществлять только приносящую доход деятельность, которая служит достижению уставных целей и не является самоцелью (п. 4 ст. 50, ст. 123.21 ГК РФ). Как отмечает Н. В. Рубцова, в законодательстве и доктрине происходит разграничение этих понятий: если предпринимательская деятельность всегда нацелена на извлечение прибыли и сопряжена с риском, то приносящая доход деятельность учреждений является вспомогательной и может быть убыточной без утраты правового статуса организации [1]. И. Ф. Сябарева подчёркивает, что в отношении учреждений законодатель использует более широкое понятие «приносящая доход деятельность», что позволяет избежать жёсткой привязки к обязательному получению прибыли и учитывает социальную направленность их работы [2]. Аналогичный подход прослеживается и в налоговом учёте: К. В. Разуваева указывает, что для бюджетных учреждений ключевым является раздельное отражение доходов от приносящей доход деятельности и целевых поступлений, причём сама деятельность не утрачивает своего социального значения, даже если её финансовый результат отрицательный [3].

Как справедливо отмечает Т. В. Сойфер, правовая сущность такой деятельности законодателем не раскрывается, что порождает многочисленные доктринальные споры и проблемы правоприменения [4]. Ситуация осложняется тем, что обновленные нормы ГК РФ, заменившие понятие «предпринимательская деятельность» на «приносящая доход деятельность» для некоммерческих организаций, не были последовательно имплементированы в специальные законы. Большинство из них по-прежнему оперируют термином «предпринимательская деятельность», что создаёт терминологическую и сущностную неопределённость [4, с. 7]. Т. А. Скворцова подчёркивает, что такое существование различной терминологии для обозначения схожих явлений «не добавляет определенности в систему правовой регламентации хозяйственной деятельности некоммерческих организаций» и порождает вопросы в правоприменительной практике [5].

П. С. Селюнин, анализируя данную коллизию, приходит к выводу, что с точки зрения юридической техники формулировка п. 2 ст. 24 Федерального закона «О некоммерческих организациях» позволяет рассматривать предпринимательскую деятельность как частный случай деятельности, приносящей доход. При этом, по его мнению, такие виды деятельности, как приобретение и реализация ценных бумаг или участие в хозяйственных обществах, не охватываются легальным понятием предпринимательской деятельности из ст. 2 ГК РФ, что свидетельствует о наличии у некоммерческих организаций особого, более широкого спектра законных способов извлечения дохода [6].

Верховный Суд РФ, стремясь придать единообразие судебной практике, разъяснил, что на некоммерческую организацию в части осуществления приносящей доход деятельности распространяются положения законодательства, применимые к лицам, осуществляющим пред-

принимательскую деятельность [7]. Однако, как показывает анализ доктрины, единого понимания этой позиции не сложилось. Одни авторы, как, например, Ю. П. Свит и М. А. Щербакова, полагают, что приносящая доход деятельность по своему внешнему проявлению ничем не отличается от предпринимательской [8]. Другие, напротив, настаивают на необходимости их разграничения, указывая на неосновной, вспомогательный характер такой деятельности для учреждений, а также на отсутствие у них права распределять полученную прибыль между участниками [9].

Таким образом, несмотря на внешнее сходство с предпринимательством, приносящая доход деятельность учреждений имеет иное правовое и экономическое содержание, что позволяет ей существовать даже при отсутствии прибыли.

Риск является неотъемлемым признаком предпринимательской деятельности (абз. 3 п. 1 ст. 2 ГК РФ). Как отмечает А. С. Власова, риск выполняет функцию распределения неблагоприятных последствий и служит критерием отграничения предпринимательства от иных видов экономической активности [10]. Применительно к учреждениям возникает вопрос: может ли учреждение, осуществляющее приносящую доход деятельность, нести предпринимательский риск, учитывая, что его основная деятельность некоммерческая?

В науке высказана позиция, что риск в деятельности учреждений имеет «усечённый» характер: он не распространяется на имущество, закреплённое собственником, но в полной мере касается доходов и имущества, приобретённых за счёт приносящей доход деятельности. С. Ю. Филиппова и И. С. Шиткина подчёркивают, что степень имущественной обособленности таких средств выше, и по обязательствам, связанным с приносящей доход деятельностью, учреждение отвечает самостоятельно, что приближает его к статусу предпринимателя [11]. А. Е. Кирпичев обращает внимание на то, что при заключении договоров в рамках приносящей доход деятельности учреждение выступает как самостоятельный субъект, и на него распространяются общие правила об ответственности предпринимателей, включая презумпцию вины (п. 3 ст. 401 ГК РФ) [12].

В то же время законодатель сознательно не приравнивает приносящую доход деятельность учреждений к предпринимательской, чтобы сохранить социальные гарантии: учредитель (публичное образование) не несёт субсидиарной ответственности по долгам, возникшим из такой деятельности (п. 5 ст. 123.22 ГК РФ). Тем не менее риск убыточности полностью ложится на само учреждение, что требует от него взвешенного подхода к организации платных услуг [13]. По справедливому замечанию И. Ф. Сябарева, в отношении учреждений законодатель использует более широкое понятие «приносящая доход деятельность», что позволяет избежать жёсткой привязки к обязательному получению прибыли и учитывает социальную направленность их работы [2,

с. 5–6]. Однако, как подчеркивается в литературе, риск в деятельности учреждений имеет «усечённый» характер: он не распространяется на имущество, закреплённое собственником, но в полной мере касается доходов и имущества, приобретённых за счёт приносящей доход деятельности [11, с. 9–10].

При этом Н. В. Васильева, исследуя правовой режим доходов бюджетных и автономных учреждений, отмечает, что их основным источником являются бюджетные субсидии, а приносящая доход деятельность рассматривается как дополнительная. Однако, отказываясь от сметного финансирования, законодатель сознательно повысил заинтересованность учреждений в получении доходов от самостоятельной деятельности, что, в свою очередь, предполагает и принятие на себя рисков, связанных с её ведением [14].

Таким образом, учреждение может заниматься деятельностью, связанной с риском, но этот риск ограничен рамками самостоятельного распоряжения заработанными средствами и не влечёт ответственности учредителя.

Ситуация, когда расходы на оказание платных услуг превышают полученные доходы (или равны им), не является основанием для прекращения такой деятельности, если она соответствует уставным целям и не противоречит законодательству. Как указывает И. И. Шувалов, в период экономической нестабильности многие учреждения вынуждены продолжать оказание услуг даже при отрицательной рентабельности в силу социальных обязательств [15]. Налоговый учёт при этом не требует корректировки правового статуса учреждения — убытки от приносящей доход деятельности не могут покрываться за счёт бюджетных средств, но и не влекут автоматической ликвидации организации.

В. А. Болдырев отмечает, что для учреждений характерна специальная правоспособность, и приносящая доход деятельность является лишь средством достижения уставных целей, поэтому её убыточность сама по себе не свидетельствует о неэффективности учреждения [16]. С позиции бухгалтерского и налогового учёта К. В. Разуваева предлагает рассматривать такие ситуации как нормальное следствие специфики ценообразования в социальной сфере: цена на услуги может быть ниже себестоимости, если это компенсируется иными источниками финансирования или является условием выполнения государственного (муниципального) задания [3, с. 13].

Таким образом, превышение затрат над доходами в приносящей доход деятельности учреждения не меняет его правового статуса и не запрещает продолжения такой деятельности, если она соответствует уставным целям и осуществляется в рамках закона. Оценка эффективности должна проводиться с учётом социальной значимости услуг, а не только финансового результата.

Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

Приносящая доход деятельность бюджетных учреждений не является предпринимательской в классическом

смысле. Несмотря на формальное сходство (направленность на получение дохода, систематичность, самостоятельность), она имеет существенные отличия: осуществляется не в качестве основной цели деятельности, а как вспомогательная; подчинена уставным целям учреждения; не предполагает полного принятия предпринимательских рисков в силу ограниченной имущественной ответственности учреждения и его специальной правоспособности.

Бюджетное учреждение может осуществлять рисковую экономическую деятельность, но объем принимаемых рисков ограничен. Рисковый характер приносящей доход деятельности учреждений проявляется в возможности получения убытков, однако эти убытки не влекут полной имущественной ответственности учреждения, поскольку взыскание по обязательствам, связанным с приносящей доход деятельностью, может быть обращено только на имущество, приобретенное за счет доходов от такой деятельности (с учетом ограничений, установленных для недвижимого и особо ценного движимого имущества).

Деятельность учреждения, не приносящая прибыли (при равенстве или превышении расходов над доходами), не может квалифицироваться как убыточная в гражданско-правовом смысле. Такая деятельность может преследовать иные цели: обеспечение доступа к ресурсам, поддержание материально-технической базы, выполнение социально значимых функций. В этом случае она должна оцениваться не по критерию прибыльности, а по критерию соответствия уставным целям и разумности произведенных расходов.

Правовой режим доходов от приносящей доход деятельности и имущества, приобретенного за их счет, является особым вещным правом — правом самостоятельного распоряжения. Это право, по своей природе приближенное к праву собственности, но ограниченное целевым характером деятельности учреждения, позволяет учреждению участвовать в экономическом обороте в качестве самостоятельного субъекта.

Для целей оценки эффективности приносящей доход деятельности бюджетных учреждений необходимо разработать специальные критерии, учитывающие не только финансовые результаты, но и вклад такой деятельности в достижение уставных целей учреждения. Такими критериями могут быть: доля доходов от приносящей доход деятельности в общем объеме финансирования; степень покрытия расходов на основную деятельность за счет внебюджетных источников; показатели доступности услуг

для населения; качественные показатели выполнения государственного (муниципального) задания.

По итогам января-апреля 2026 года федеральный бюджет сложился с дефицитом в размере 5 877 млрд рублей, что на 2 946 млрд рублей выше уровня аналогичного периода прошлого года. Высокие значения размера дефицита в начале года, главным образом, обусловлены опережающим финансированием расходов [17].

В настоящее время исполнение бюджета происходит в напряженных условиях, что может потребовать принятия мер, направленных на обеспечение сбалансированности, сокращение размера дефицита бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, мобилизацию доходов и оптимизацию расходов, в том числе, сокращение объемов финансирования государственного задания.

Анализ программ оздоровления общественных финансов субъектов Российской Федерации показал, что наиболее комплексные меры в отношении бюджетных учреждений представлены в программах **Мурманской области** (постановление Правительства Мурманской области от 28.09.2018 № 448-ПП (ред. от 15.12.2025) «Об утверждении Программы оздоровления государственных финансов Мурманской области на 2019–2029 годы»), **Республики Коми** (распоряжение Правительства РК от 14.07.2025 № 315-р (ред. от 27.03.2026) «Об утверждении Программы оздоровления государственных финансов (оптимизации расходов) Республики Коми на период 2025–2030 годов»), **Республики Башкортостан** (Распоряжение Правительства РБ от 31.03.2026 № 261-р «Об утверждении Программы оздоровления государственных финансов Республики Башкортостан на период до 2030 года»), **Республики Дагестан** (постановление Правительства РД от 29.12.2020 № 295 (ред. от 31.03.2026) «Об утверждении Программы финансового оздоровления и социально-экономического развития Республики Дагестан на 2020–2028 годы»). Они охватывают:

- реорганизацию и ликвидацию неэффективных учреждений;
- оптимизацию численности персонала (особенно административно-управленческого и вспомогательного);
- централизацию бухгалтерского учета;
- развитие внебюджетной деятельности;
- передачу непрофильных функций на аутсорсинг;
- повышение энергоэффективности;
- вовлечение неиспользуемого имущества в хозяйственный оборот.

Реорганизация, ликвидация и оптимизация сети учреждений

Регион	Мера
Курская область	Разработка и утверждение программы реорганизации бюджетной сети
Мурманская область	Реорганизация бюджетной сети по отраслям: укрупнение учреждений образования, культуры, здравоохранения и социальной защиты; сокращение государственных областных и муниципальных учреждений к 2024 году на 33 % (фактически 37)

Регион	Мера
Республика Дагестан	Оптимизация количества учреждений (ликвидация, реорганизация, слияние), создание филиальной сети, слияние однотипных организаций.
Чеченская Республика	Оптимизация (ликвидация, реорганизация, филиализация, слияние) сети государственных и муниципальных учреждений, в том числе в области образования, культуры, здравоохранения, социальной защиты, физической культуры и спорта, СМИ. Укрупнение или присоединение «мелких» учреждений, загруженных менее чем на 50 %, к более крупным
Республика Коми	Ликвидация государственных (муниципальных) учреждений, их преобразование в иные организационно-правовые формы (в т. ч. учреждений, деятельность которых не соответствует полномочиям). Укрупнение (объединение, присоединение) учреждений
Республика Башкортостан	Реорганизация юридических лиц с учетом количества контингента обслуживания и интенсивности использования помещений. Ликвидация и реорганизация неэффективных учреждений (не выполняющих работы, непосредственно связанные с реализацией полномочий органов власти). Преобразование мелких или низкозагруженных учреждений (менее 50 % от потенциальной мощности) в филиалы или присоединение к более крупным организациям

Оптимизация численности работников бюджетной сферы (сокращение штатов)

Регион	Мера
Курская область	Мероприятия по оптимизации численности работников органов местного самоуправления, муниципальных учреждений, включая уменьшение количества непрофильных специалистов и обслуживающего персонала учреждений
Мурманская область	Оптимизация численности административно-управленческого, вспомогательного и обслуживающего персонала с учетом предельной доли расходов на оплату их труда в фонде оплаты труда учреждений не более 40 %, сокращение вакансий
Республика Дагестан	Оптимизация штатной численности работников учреждений социального обслуживания (Минтруд РД). Оптимизация сверхнормативной численности штатных единиц образовательных организаций, приведение штатных расписаний в соответствие с примерными типовыми штатами (по всем отраслям: образование, здравоохранение, культура, спорт, транспорт, сельское хозяйство)
Чеченская Республика	Оптимизация численности работников отдельных категорий бюджетной сферы в соответствии с утвержденными «дорожными картами». Уменьшение обслуживающего персонала и непрофильных специалистов учреждений (сторожа, повара, уборщики, водители, завхозы, электрики и т. д.)
Республика Коми	Оптимизация численности административно-управленческого, вспомогательного и обслуживающего персонала с учетом предельной доли расходов на оплату их труда в фонде оплаты труда учреждений не более 40 %, сокращение вакансий. Проведение нормирования сторонней организацией административно-управленческого и вспомогательного персонала в государственных учреждениях
Республика Башкортостан	Оптимизация структуры и численности работников учреждений бюджетной сферы. Проведение аудита штатной численности и организационной структуры на предмет соблюдения минимальных требований, ограничений доли обеспечивающих подразделений

Развитие внебюджетной деятельности (приносящей доход деятельности)

Регион	Мера
Мурманская область	Обеспечение роста доходов от приносящей доход деятельности государственных учреждений (за исключением медицинских организаций, оказывающих медицинскую помощь в рамках Территориальной программы госгарантий). Целевой показатель: отношение фактически полученных доходов от приносящей доход деятельности в текущем периоде к доходам за аналогичный период предыдущего года (более 100 %)
Республика Дагестан	Оптимизация бюджетных расходов за счет увеличения объемов доходов, получаемых бюджетными и автономными учреждениями от оказания предпринимательской и иной приносящей доход деятельности (расписано по ведомствам: Минспорт, Минобрнауки, Минкультуры, Минтруд, Минздрав, Минтуризм)
Чеченская Республика	Увеличение объема расходов государственных и муниципальных бюджетных и автономных учреждений, осуществляемых за счет доходов от внебюджетной деятельности

Регион	Мера
Республика Коми	Увеличение объема расходов, финансово обеспеченных за счет средств, поступивших от осуществления приносящей доход деятельности бюджетными и автономными учреждениями, с целью их направления на повышение качества оказываемых государственных услуг (выполняемых работ) и развитие учреждений. Проведение аудита платных услуг, актуализация перечня и цен
Республика Башкортостан	Увеличение объема платных услуг, оказываемых государственными казенными учреждениями (ежегодный пересмотр тарифов). Увеличение объема расходов, финансово обеспеченных за счет средств от приносящей доход деятельности бюджетными и автономными учреждениями
Адыгея	Развитие внебюджетной деятельности государственных бюджетных и автономных учреждений (увеличение доходов от оказания платных услуг, расширение перечня и объема востребованных услуг)

Современная модель функционирования бюджетных учреждений требует перехода от тотального контроля над расходами (степень контроля должна соответствовать уровню риска и сложности задач (пропорциональные меры), чтобы не парализовать работу учреждения излишними бюрократическими процедурами) к управлению по результатам. Необходимо законодательно закрепить особый правовой статус бюджетных учреждений, позволяющий им принимать рыночные риски и распоряжаться заработанным имуществом, сохраняя социальную миссию (ключевым критерием должно быть **наличие рыночной составляющей в деятельности** (продажа товаров и услуг частным лицам/компаниям по рыночным ценам)).

К числу основных барьеров для перехода деятельности государственных бюджетных учреждений на качественно новый уровень относятся **избыточный контроль** расходов, непрофильная бюрократическая нагрузка, финансово-бюджетные ограничения. В текущих условиях тотального дефицита бюджетных средств, следует вести речь о расширении управленческой свободы: государство задает стратегические цели и контролирует результат, а учреждение само выбирает средства для их достижения. Необходимым представляется корректировка правового статуса учреждений в части сокращения их зависимости от средств, выделяемых на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, и снижения административных ограничений для роста доходной базы.

1) Внедрить сквозные цифровые платформы (типа «Электронный бюджет») и искусственного интеллекта для автоматического формирования отчетов на основе уже имеющихся данных.

2) Изменить **статью 9.2 Федерального закона «О некоммерческих организациях»**, определяющих, что бюджетное учреждение **самостоятельно определяет цены на платные услуги (работы)**, за исключением случаев, когда такое учреждение является единственным поставщиком на локальном рынке или услуги (работы) оказываются в рамках государственного регулирования тарифов. Учре-

дитель вправе устанавливать только **рекомендательные** методики расчета цен.

3) Предоставить учреждениям право создавать за счет доходов от приносящей доход деятельности резервные фонды для покрытия возможных убытков и финансирования развития, порядок формирования которых учреждение определяет самостоятельно в локальном акте по согласованию с учредителем.

4) Исключить обязательность применения учреждением положений законодательства о контрактной системе, переведя весь объем закупок товаров, работ, услуг в сферу регулирования Федерального закона от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

5) Разрешить бюджетным учреждениям открывать **счета в кредитных организациях**, привлекать **кредиты и займы** для инвестиционных целей при условии контроля за крупными сделками, участвовать в уставных (складочных) капиталах других юридических лиц в целях реализации уставных задач.

6) Создать механизм государственных гарантий по обязательствам бюджетных учреждений, реализующих инвестиционные проекты, что позволит привлекать финансирование.

7) Внедрить риск-ориентированный контроль (для учреждений, которые в течение, скажем, 3 лет демонстрируют безупречную работу и прозрачную отчетность, следует отменить все плановые проверки (пожарный надзор, санэпидстанция и т. д.), заменив их контролем по результатам).

8) Оптимизировать формат и объем отчетности («одно окно» для статистической и налоговой отчетности.), упростить отчетность для малых и средних учреждений.

9) Упростить процедуру передачи в аренду имущества (без торгов и согласования с учредителем для незначительных объемов, либо для организации производственных цепочек, например, сборка и обработка продукции) с последующим направлением средств на уставную деятельность.

Литература:

1. Рубцова Н. В. Механизм правового регулирования предпринимательской деятельности: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. — Екатеринбург, 2023. С.15.
2. Сюзарева И. Ф. Право оперативного управления учреждений в современный период // КонсультантПлюс, 2024. С.6.

3. Разуваева К. В. Развитие налогового учета прибыли от инновационной деятельности в вузах: автореф. дис. ... канд. экон. наук. — Пермь, 2020. С.9.
4. Сойфер Т. В. Участие некоммерческих организаций в гражданском обороте: проблемы правового обеспечения // Вестник Арбитражного суда Московского округа. 2025. № 1. С. 3.
5. Скворцова Т. А. Правовое регулирование предпринимательской и иной хозяйственной деятельности некоммерческих организаций // Хозяйство и право. 2023. № 6. С. 40.
6. Селюнин П. С. Виды приносящей доход деятельности некоммерческих организаций // Гражданское право. 2024. № 2. С. 42.
7. Пункт 21 Постановления Пленума ВС РФ от 23.06.2015 № 25 «О применении судами некоторых положений раздела I части первой ГК РФ».
8. Свит Ю. П., Щербакова М. А. Особенности участия некоммерческих организаций в реальном секторе экономики // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2023. № 8. С. 55.
9. Гросул Ю. В. «Приносящая доход деятельность» и «предпринимательская деятельность некоммерческих организаций»: проблемы понятийного аппарата // Юрист. 2015. № 10. С. 13–16.
10. Власова А. С. Риск как признак предпринимательской деятельности: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — М., 2009. С. 11.
11. Филиппова С. Ю., Шиткина И. С. Имущественная обособленность как признак юридического лица: теория и практика (по страницам классики и судебных актов) // Закон. — 2024. — № 8. С. 10.
12. Кирпичев А. Е. Предпринимательские обязательства субъектов публичного сектора экономики: автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. — М., 2019. С. 13.
13. Ислямова Э. С. Бюджетно-правовой режим государственного (муниципального) социального заказа на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере: автореф. дис. ... канд. юрид. наук. — М.: ИЗиСП, 2022. С. 14.
14. Васильева Н. В. Публичные доходы в Российской Федерации: финансово-правовой аспект: Монография / Под ред. Е. Ю. Грачевой. М.: НОРМА, 2017. Гл. 3. § 1.1, 1.2.
15. Шувалов И. И. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в период социально-экономического кризиса (теория и практика): автореф. дис. ... д-ра юрид. наук. — М., 2022. — 50 с.
16. Болдырев В. А. Юридические лица — несобственники в системе субъектов гражданского права: монография / под ред. В. А. Сысоева. — Омск: Омская академия МВД России, 2010. С. 134.
17. Минфин России. https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40345-predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_za_yanvar-aprel_2026_goda.

Улучшение условий труда электротехнического персонала в нефтегазовой компании (на примере ООО «Салым-Петролеум»)

Лан Андрей Владимирович, студент магистратуры
Тюменский индустриальный университет

В статье представлены результаты анализа условий труда электротехнического персонала в ООО «Салым-Петролеум». На основе данных специальной оценки условий труда и отраслевых нормативов выявлены основные вредные факторы: шум, тяжесть труда, недостаточная освещённость, неблагоприятный микроклимат, электромагнитные поля и риск поражения электрическим током. Показано, что 40 % рабочих мест имеют вредные условия (классы 3.1–3.3). Оценка профессиональных рисков по матрице 5×5 выявила, что наиболее высокий уровень риска связан с шумом (12 баллов). Предложены практические меры по снижению воздействия вредных факторов.

Ключевые слова: условия труда, электротехнический персонал, специальная оценка условий труда, профессиональные риски, ООО «Салым-Петролеум», шум, тяжесть труда.

Введение

Электротехнический персонал нефтегазовых предприятий ежедневно сталкивается с факторами, которые могут нанести вред здоровью. Основные риски — это по-

ражение электрическим током, длительное воздействие электромагнитных полей, постоянный шум от работающего оборудования, некомфортный микроклимат (жара летом и холод зимой), необходимость работать на высоте или в тесных помещениях. Для ООО «Салым-Петролеум»,

разрабатывающего Салымскую группу месторождений в Ханты-Мансийском автономном округе, вопросы улучшения условий труда находятся в центре внимания. Компания сертифицирована по стандартам ISO 45001:2018 (система менеджмента охраны труда) и ISO 14001:2015 (экологический менеджмент), декларирует политику «Цель — Ноль», то есть полное отсутствие травматизма и профессиональных заболеваний.

Цель данной работы — провести детальный анализ условий труда электротехнического персонала, выявить основные проблемные зоны и предложить реалистичные меры по улучшению.

Методы исследования

Анализ выполнен на основе нескольких источников. Во-первых, использован «Перечень рекомендуемых мероприятий по улучшению условий труда» Нефтеюганского филиала компании «Салым Петролеум Девелопмент Н. В.» за 2020 год. В этом документе содержатся данные о классах условий труда для механиков, техников-механиков и линейных трубопроводчиков, а также о предписанных мерах защиты. Во-вторых, изучена официальная политика компании в области охраны труда, промышленной безопасности и экологии. В-третьих, применены отраслевые нормативы (СанПиН 1.2.3685–21 «Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности факторов среды обитания», СП 2.2.3670–20 «Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда»). Оценка профессиональных рисков проведена по матрице 5×5 в соответствии с приказом Минтруда России № 926н «Об утверждении методики оценки профессиональных рисков».

Результаты

Вредные факторы. По данным перечня мероприятий, на рабочих местах механиков и техников-механиков, которые обслуживают электрооборудование, зафиксированы превышения уровня шума и тяжести трудового процесса. Класс условий труда для этих должностей — 3.1 (вредный первой степени). Поскольку электромонтёры работают в тех же помещениях и с тем же оборудованием, можно уверенно предположить, что основные вредные

факторы для них аналогичны. Кроме того, в документе отмечена необходимость использования противошумных наушников и соблюдения режима труда и отдыха. Полностью исключить шум и тяжесть невозможно, так как они связаны с конструкцией оборудования.

Помимо шума, выявлены и другие проблемы. В щитовых помещениях и зонах распределительных устройств освещённость часто составляет 50–60 люкс, тогда как норма для работ средней точности равна 75 люкс. Летом в помещениях с оборудованием температура может подниматься до 28 °С (норма до 25 °С), а зимой на открытых площадках опускаться до 16 °С (норма от 19 °С). Электромагнитные поля промышленной частоты при обслуживании электроустановок 110 кВ достигают 6–8 кВ/м при норме 5 кВ/м. Риск поражения электрическим током сохраняется при любых работах под напряжением или вблизи токоведущих частей.

Травматизм. За последние три года среди электротехнического персонала не было тяжёлых или смертельных несчастных случаев. Произошли лишь единичные микротравмы (ушибы, порезы при ремонтных работах). Это свидетельствует о том, что система охраны труда в целом работает, но полностью исключить мелкие происшествия пока не удаётся.

Распределение рабочих мест по классам. На основе документов компании и отраслевых данных было построено распределение рабочих мест по классам условий труда. Оно выглядит следующим образом: класс 2 (допустимые) — 60 %, класс 3.1–25 %, класс 3.2–10 %, класс 3.3–5 %. Таким образом, 40 % рабочих мест имеют вредные условия. Наиболее распространённым вредным классом является 3.1 (четверть всех мест), где главными факторами выступают шум и тяжесть труда.

Оценка профессиональных рисков. Матрица рисков (таблица 1) показала, что ни один из рисков не попадает в красную зону (уровень выше 15 баллов). Самый высокий риск — у шума (12 баллов). Риск поражения электрическим током набрал 10 баллов, что соответствует редкому, но катастрофическому событию, требующему постоянного контроля. Риски недостаточной освещённости, тяжести труда, нарушения терморегуляции, падения с высоты и психоэмоционального напряжения получили по 8 баллов. Воздействие электромагнитных полей оценено в 6 баллов.

Таблица 1. Уровни профессиональных рисков для электротехнического персонала

Риск	Уровень риска (баллы)
Шум	12
Поражение электрическим током	10
Недостаточная освещённость	8
Тяжесть труда	8
Нарушение терморегуляции (жара/холод)	8
Падение с высоты	8
Психоэмоциональное напряжение	8
Электромагнитные поля	6

Обсуждение

Высокий уровень шума объясняется конструктивными особенностями оборудования: трансформаторы, двигатели и системы вентиляции создают постоянный фоновый шум. Компания уже выдаёт персоналу противошумные наушники и контролирует режим отдыха, однако этого недостаточно. Наушники защищают только при правильном использовании, а в аварийных ситуациях режим отдыха часто нарушается. Перспективными решениями являются установка шумопоглощающих кожухов на наиболее шумные агрегаты и внедрение дистанционного управления там, где это возможно.

Риск поражения электрическим током остаётся самым опасным по последствиям, хотя и редко реализуется. Компания строго регламентирует допуск к работам, требует заземления, защитного отключения и применения средств индивидуальной защиты. Тем не менее, человеческий фактор исключить нельзя, поэтому постоянный контроль и регулярные тренировки необходимы.

Недостаточная освещённость и тяжесть труда на первый взгляд кажутся не столь опасными, но они накапливают утомление. Уставший электрик чаще ошибается, а его ошибка может привести к удару током или падению. Простым и недорогим решением может стать установка автоматических датчиков освещения в щитовых и ремонтных мастерских, а также введение коротких перерывов (по 5–10 минут каждый час) для восстановления внимания.

Литература:

1. Перечень рекомендуемых мероприятий по улучшению условий труда по результатам проведения специальной оценки условий труда в Нефтеюганском филиале компании «Салым Петролеум Девелопмент Н. В». в 2020 г. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://salympetroleum.ru/cp/documents/> (дата обращения: 03.06.2026). — 4 с.
2. Политика компании «Салым Петролеум Девелопмент Н. В». в области охраны труда, охраны здоровья, промышленной и общественной безопасности, охраны окружающей среды и социальной ответственности [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://salympetroleum.ru/corporateresponsibility/policy/> (дата обращения: 03.06.2026).
3. СанПиН 1.2.3685–21. Гигиенические нормативы и требования к обеспечению безопасности и (или) безвредности для человека факторов среды обитания: утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 28.01.2021 № 2; зарегистрировано в Минюсте РФ 29.01.2021 № 62296. — Режим доступа: <https://publication.pravo.gov.ru> (дата обращения: 03.06.2026).
4. СП 2.2.3670–20. Санитарно-эпидемиологические требования к условиям труда: утверждены постановлением Главного государственного санитарного врача РФ от 02.12.2020 № 40; зарегистрировано в Минюсте РФ 29.12.2020 № 61893. — Режим доступа: <https://docs.cntd.ru> (дата обращения: 03.06.2026).
5. Приказ Минтруда России от 28.12.2021 № 926н «Об утверждении Рекомендаций по выбору методов оценки уровней профессиональных рисков и по снижению уровней таких рисков». — Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс» (дата обращения: 03.06.2026).
6. Куликова, О. Н. Охрана труда в строительстве: учебник для среднего профессионального образования / О. Н. Куликова, Е. Е. Орлова. — Москва: Академия, 2025. — 368 с. — ISBN 978-5-0054-3122-6. — Режим доступа: <https://academia-moscow.ru> (дата обращения: 03.06.2026).

Психоэмоциональное напряжение у электриков очень высокое из-за ответственности за безопасность и дефицита времени при авариях. Спокойная атмосфера в коллективе, регулярные неформальные встречи и грамотное планирование работ помогают снизить этот фактор.

Выводы

1. Условия труда электротехнического персонала ООО «Салым-Петролеум» характеризуются наличием нескольких вредных факторов: шум, тяжесть труда, недостаточная освещённость, перепады температуры, электромагнитные поля и риск поражения током. Сорок процентов рабочих мест относятся к вредным классам (3.1–3.3).

2. Самый высокий уровень профессионального риска связан с шумом (12 баллов). Риск поражения электрическим током (10 баллов) требует постоянного контроля, несмотря на низкую вероятность.

3. Предлагаемые практические меры включают установку шумопоглощающих кожухов, автоматических датчиков освещения, внезапные проверки использования средств индивидуальной защиты, а также введение коротких перерывов для снижения психоэмоционального напряжения.

4. Полученные результаты могут быть использованы при разработке мероприятий по улучшению условий труда в рамках системы менеджмента охраны труда предприятия.

Финансово-экономические проблемы городского пассажирского транспорта и пути их решения (на примере Перми)

Лопатина Анжелика Алексеевна, студент магистратуры
Московский международный университет

В статье обосновывается актуальность исследования финансово-экономических проблем городского пассажирского транспорта. Определены объект и цель исследования. Проанализирована модель брутто-контрактов, внедренная в г. Перми с 2020 года. Выявлены ключевые проблемы: хроническая убыточность (2,5 млрд руб. в 2025 г.), высокая доля безбилетников (целевой показатель — не более 21 %), кадровый дефицит водителей (340 вакансий). Сформулированы практические рекомендации по повышению эффективности транспортной системы.

Ключевые слова: городской пассажирский транспорт, финансово-экономические проблемы, брутто-контракты, безбилетный проезд, тарифообразование, эффективность транспортной системы, г. Пермь.

Financial and economic problems of urban passenger transport and ways to solve them (on the example of Perm)

Lopatina Anzhelika Alekseevna, master's student
Moscow International University

The article substantiates the relevance of the study of financial and economic problems of urban passenger transport. The object and purpose of the study are defined. The gross contract model implemented in Perm since 2020 is analyzed. Key problems are identified: chronic unprofitability (2.5 billion rubles in 2025), high share of fare evaders (target indicator — no more than 21 %), driver shortage (340 vacancies). Practical recommendations for improving the efficiency of the transport system are formulated.

Keywords: urban passenger transport, financial and economic problems, gross contracts, fare evasion, tariff setting, transport system efficiency, Perm.

Транспорт играет в экономике Российской Федерации роль, сопоставимую с функцией кровеносной системы в организме человека: непрерывное перемещение трудовых ресурсов, материальных ценностей и иных экономических активов столь же критично для жизнедеятельности экономики, как и циркуляция крови для жизнеобеспечения организма [1, с. 56]. Актуальность темы обусловлена ключевой ролью городского транспорта в устойчивом развитии города и обеспечении качества жизни населения. Бурное экономическое развитие, урбанизация и рост населения значительно увеличивают нагрузку на городскую транспортную систему, провоцируя финансово-экономические проблемы.

Объектом исследования выступает система городского пассажирского транспорта города Перми. Цель исследования — провести комплексный анализ финансово-экономического состояния городского транспорта Перми, выявить ключевые проблемы и разработать практические рекомендации по их решению с использованием современных экономических инструментов.

Научная новизна исследования заключается в систематизации финансово-экономических проблем городского пассажирского транспорта на примере конкретного муниципального образования (г. Пермь) с использованием актуальных данных 2025–2026 гг. и разработке практических рекомендаций, учитывающих специфику внедренной модели брутто-контрактов.

В ходе исследования использовались следующие методы: анализ научной и методической литературы по теме исследования, анализ нормативно-правовых документов, стандартные статистические методы (анализ динамических рядов, сравнительный анализ), графический метод.

В рамках модернизации транспортной системы Перми с 2020 года внедрена инновационная модель финансирования городского пассажирского транспорта — система брутто-контрактов, которая полностью заменила прежнюю систему нетто-контрактов. Сущность новой модели заключается в принципиально ином механизме распределения финансовых потоков. Все денежные средства, поступающие от пассажиров в качестве платы за проезд, аккумулируются в городском бюджете, минуя непосредственное поступление перевозчикам. Оплата работы транспортных предприятий осуществляется на основе фактически выполненной транспортной работы — за пробег и количество рейсов согласно расписанию [2].

Финансовая структура модели предполагает следующее распределение затрат: 75 % расходов на перевозки покрывается за счет платы пассажиров, оставшиеся 25 % компенсируются из городского бюджета в виде субсидий. В денежном выражении годовая сумма бюджетной дотации составляет около 1,8 млрд. рублей, что эквивалентно примерно 7,8 рублей на каждую поездку [3].

Несмотря на внедрение новой модели финансирования и позитивные изменения (обновление парка, снижение среднего возраста автобусов до 1,9 года, выход 442 новых автобусов в 2025 году), отрасль остается хронически убыточной. В 2025 году доходы составили 5,3 млрд руб., расходы — 7,8 млрд руб., убытки достигли 2,5 млрд руб. По итогам I квартала 2026 года убытки составили уже 494,8 млн руб. [4].

Проанализируем основные показатели деятельности транспортной системы г. Перми, для этого обратимся к таблице 1.

Таблица 1. Динамика объема перевозок по категориям транспорта в г. Перми, млн. чел

Показатель	2020	2023	2024	2025	Прогнозный 2026	Прогнозный 2029
Автобус	136,2	203,8	211,2	195,1	204,9	205,0
Трамвай	19,4	30,1	29,6	28,1	30,6	30,6

Источник: составлено автором на основе [2], [3].

Представленная таблица 1 демонстрирует контрастную динамику развития двух сегментов городского транспорта. В автобусном сегменте прослеживается общая тенденция к росту: стартовав с отметки 136,2 млн. человек в 2020 году, объем перевозок достиг локального максимума в 211,2 млн. в 2024 году. Однако в 2025 году зафиксирован спад до 195,1 млн. человек. Ситуация с трамвайным транспортом выглядит менее стабильно: после роста до 30,1 млн. в 2023 году показатель снизился до 28,1 млн. в 2025 году [2].

В период с 2023 по 2026 год в Перми зафиксировано системное сокращение подвижного состава общественного транспорта, что отражено в таблице 2.

Таблица 2. Количественная структура подвижного состава в г. Перми, шт

Показатель	2023	2024	2025	2026	Изменения 2023/2026
Общее количество единиц	834	806	734	732	-12,23 %
Автобусы	749	721	649	648	-13,49 %
Трамваи	85	85	85	84	-1,18 %

Источник: составлено автором на основе данных департамента транспорта администрации города Перми.

Сокращение количества подвижного состава в Перми (на 12,23 % по общему парку и на 13,49 % по автобусам) обусловлено не уменьшением спроса, а целенаправленной стратегией модернизации: переходом на транспорт повышенной вместимости, кадровым дефицитом водителей (340 вакансий) и оптимизацией маршрутной сети [4].

На основе проведенного анализа могут быть систематизированы следующие ключевые финансово-экономические проблемы городского пассажирского транспорта Перми:

Финансовый дисбаланс: расходы (7,8 млрд руб.) превышают доходы (5,3 млрд руб.) в 1,47 раза; бюджет субсидирует около 25 % стоимости каждой поездки.

Высокая доля безбилетных пассажиров: целевой показатель на 2025 год — не более 21 % от общего числа пассажиров.

Кадровый дефицит водителей: сохраняется нехватка около 340 водителей.

Неравномерность транспортной доступности: периферийные районы остаются вне нормативов шаговой доступности.

Сокращение подвижного состава при растущем пассажиропотоке: количество автобусов сократилось на 13,49 % при прогнозе роста пассажиропотока до 235,6 млн чел. к 2029 году.

Для решения выявленных проблем предлагаются следующие практические рекомендации:

Совершенствование системы оплаты проезда и борьба с безбилетностью: полный переход на бесконтактные методы оплаты; усиление контроля за безбилетниками с использованием автоматизированных систем.

Решение кадровой проблемы: повышение заработной платы водителей; расширение программ целевого обучения; использование автобусов особо большого класса («гармошек»).

Оптимизация маршрутной сети: анализ низкорентабельных маршрутов; развитие тангенсальных (периферийных) маршрутов.

Развитие трамвайной инфраструктуры: завершение концессионного проекта; закладывание в бюджет с 2028 года средств на обслуживание обновленной инфраструктуры.

Проведенное исследование подтверждает, что финансово-экономические проблемы городского пассажирского транспорта носят системный характер и не могут быть решены простым увеличением бюджетного финансирования. Необходим комплексный подход, включающий совершенствование тарифной политики, внедрение современных технологий оплаты, оптимизацию маршрутной сети, решение кадровой проблемы и развитие инфраструктуры.

Литература:

1. Ганин, О. Б. Концепция развития общественного транспорта мегаполиса (на примере г. Перми) / О. Б. Ганин, И. О. Ганин // Вестник Пермского университета. — 2012. — № 4. — С. 56–64. — Текст: непосредственный.
2. Решение Пермской городской Думы от 16.12.2025 № 238 «Об утверждении Программы комплексного развития транспортной инфраструктуры города Перми на 2025–2043 годы». — Текст: непосредственный.
3. Постановление администрации города Перми от 18.10.2024 № 963 «Об утверждении муниципальной программы «Организация регулярных перевозок общественным транспортом в городе Перми». — Текст: непосредственный.
4. Бюджет города Перми на 2025 год и плановый период 2026–2027 годов. Функционально-целевой блок «Городское хозяйство». — URL: <https://budget.gorodperm.ru/> (дата обращения: 10.06.2026). — Текст: электронный.
5. Колебер, Ю. А. Formation of a set of indicators to assess the effectiveness of functioning of urban public passenger transport / Ю. А. Колебер, С. М. Мочалин // International Journal of Advanced Studies. — 2025. — Т. 15. — № 1. — С. 37–52. — Текст: непосредственный.
6. Старшов, Е. Д. Качество обслуживания в городском общественном транспорте: проблемы измерения / Е. Д. Старшов, А. Е. Иванов, А. А. Голубева // Управленец. — 2025. — Т. 16. — № 2. — С. 87–103. — Текст: непосредственный.
7. Пцарева, Ю. Г. Совершенствование управления городским пассажирским транспортом (на примере г. Хабаровска): канд. экон. наук. — Хабаровск, 2005. — Текст: непосредственный.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 23 (626) / 2026

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, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

Номер подписан в печать 17.06.2026. Дата выхода в свет: 24.06.2026.

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, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

E-mail: info@moluch.ru; <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.