

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

46 2025
ЧАСТЬ II

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 46 (597) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

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

Международный редакционный совет:

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

На обложке изображен *Абрам Федорович Иоффе* (1880–1960), русский и советский физик.

Выдающийся отечественный физик и организатор науки Абрам Федорович Иоффе родился в городе Ромны Полтавской губернии (ныне Украина). По окончании Ромненского реального училища он переехал в Петербург и поступил в Петербургский технологический институт, после которого продолжил свое образование в Мюнхенском университете под руководством одного из лучших экспериментаторов того времени, первого лауреата Нобелевской премии по физике Вильгельма Рентгена.

Защитив с высшим отличием докторскую диссертацию, Иоффе отклонил лестные предложения продолжить работу у Рентгена и вернулся в Петербург. Здесь он трудился на кафедре физики Политехнического института, активно включившись в преподавательскую деятельность. Ученый читал курс термодинамики в Горном институте, общую физику на курсах Петра Францевича Лесгафта. В это же время он стал деятельным членом Отделения физики Русского физико-химического общества, сотрудничая с выдающимся голландским физиком-теоретиком Паулем Эренфестом, работавшим тогда в Петербурге. При этом Абрам Федорович не прекращал исследования, начатые еще в Мюнхене. К этому периоду относятся его работы по изучению рентгеновских лучей и электрических свойств диэлектриков, элементарного фотоэлектрического эффекта и магнитного поля катодных лучей, механической прочности твердых тел и способов ее повышения.

В 1916–1917 годах вокруг Абрама Федоровича постепенно сгруппировались талантливые молодые физики из Политехнического института и университета: П. Л. Капица, Н. Н. Семенов, П. И. Лукирский, Я. И. Френкель, Я. Г. Дорфман, Н. И. Добронравов, М. В. Кирпичева, Я. Р. Шмидт, К. Ф. Неструха. Эти ученые стали первыми сотрудниками физико-технического отдела Государственного рентгенологического и радиологического института, одним из инициаторов создания которого был Иоффе. Ныне это всемирно известный Физико-технический институт имени А. Ф. Иоффе Российской академии наук.

Сознавая необходимость максимального сближения учебного и научно-творческого процесса в физическом образовании, в 1919 году Иоффе организовал в Политехническом институте качественно новый физико-механический факультет, теснейшим образом связанный с только что созданным физтехом.

В 1920-е годы, проявив замечательное научное предвидение, Иоффе стал развивать в Физико-техническом институте исследования в наиболее перспективных, как показало время, областях физики: физике ядра, физике полимеров и физике полупроводников.

Абрам Федорович добился выдающихся успехов в области физики полупроводников. Широко известны его

работы, посвященные исследованию механизма проводимости на границе «металл — полупроводник», теории термоэлектрогенераторов, новым полупроводниковым материалам, а также многочисленные изобретения. Эти исследования положили начало целым направлениям в физике полупроводников, успешно развиваемым в последующие годы его учениками. Создание научной школы — огромная заслуга Иоффе перед наукой и страной.

По всей стране было создано множество исследовательских учреждений физико-технического профиля — в Харькове, на Урале, в Сибири. Постепенно физика из «столичной» науки становилась общесоюзной.

Особенно яркой была инициатива Иоффе в создании знаменитой лаборатории № 2 (будущего Института атомной энергии, а ныне Курчатовского центра), где в годы войны начались работы по созданию ядерного оружия. Не менее важным стало и предложение Абрама Федоровича поставить во главе этих исследований одного из своих учеников — Игоря Васильевича Курчатова.

Сейчас в Физико-техническом институте работают ученики учеников Абрама Федоровича — его научные «внуки» и «правнуки», а его идеи в области образования воплощаются ныне в подготовке исследователей-физиков прямо со школьной скамьи на базе научно-образовательного центра института.

В последние годы жизни ученый возглавлял Институт полупроводников (в 1972 году этот институт вошел в Физтех).

Многогранная деятельность Иоффе была отмечена многими наградами и отличиями. Ему было присвоено звание заслуженного деятеля науки, а также звание Героя Социалистического Труда.

Он был избран почетным членом многих национальных академий, институтов и обществ. Его научные работы были удостоены Сталинской премии (1942) и Ленинской премии (1961; посмертно).

Абрам Федорович Иоффе скончался в своем рабочем кабинете 14 октября 1960 года. Похоронен ученый на Литераторских мостках Волковского кладбища.

В честь выдающегося ученого был назван кратер на Луне и малая планета (5222), открытая астрономом Крымской астрофизической обсерватории Н. С. Черных 11 октября 1980 года, а также научно-исследовательское судно «Академик Иоффе», специализированная общеобразовательная школа № 2 города Ромны. Тридцатого октября 2001 года площадь между главными зданиями ФТИ имени А. Ф. Иоффе и Политехнического университета, от которой начинается улица Курчатова, стала Площадью Академика Иоффе.

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Алтынбаева Т. О.

Нормативно-правовые основы исследования реализации образовательной политики государства в субъектах Российской Федерации (на примере Республики Башкортостан).....73

Базарбеков К. М.

Разработка современных инструментов повышения эффективности управления на примере страховой отрасли Казахстана76

Верхотуров А. И.

Регулирование трудовой деятельности персонала в условиях цифровизации.....78

Воробьева Е. С.

Эволюция научных взглядов на роль человека в экономике.....83

Дудина П. О.

Риски и возможности использования кредитных карт.....86

Дудина П. О.

Индивидуализация заработной платы.....87

Дудина П. О.

Принципы ведения бизнеса в сети Интернет....89

Затонских М. П.

Современные тенденции и проблемы государственного управления в области массовых коммуникаций91

Кочаненко Е. П., Налетова Л. С.

Система государственного грантового финансирования: стратегия результативности государственного учреждения. Часть 1.....92

Кочаненко Е. П., Налетова Л. С.

Система государственного грантового финансирования: стратегия результативности государственного учреждения. Часть 2..... 104

Кравченко С. С.

Стратегические механизмы координации управленческих решений в многоуровневых холдингах 113

Кравченко С. С.

Роль холдинговых структур в трансформации моделей корпоративного контроля..... 115

Кульбашный И. А., Жидко Е. А.

Роль программы адаптации персонала в современных организациях..... 117

Пимонов А. А.

Анализ системы кадрового обеспечения надзорных органов МЧС России 120

Пятакова Ю. Д.

Оценка влияния ESG-принципов на формирование инвестиционной политики ПАО Сбербанк..... 122

Сыроешкина О. Ю.

Использование инноваций в механизме взаимодействия муниципальных служащих с населением..... 124

Сыроешкина О. Ю.

Оценка эффективности взаимодействия муниципальных органов власти с населением Александровск-Сахалинского муниципального округа 126

Тимофеева Я. М.

Особенности составления туристического маршрута 129

Хлебуш Н. И.

Анализ влияния реализации преференциальных режимов на социально-экономическое развитие Хабаровского края... 131

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Матросова Н. С.

Интеграция маркетинговых коммуникаций в процесс разработки стратегии организации 135

Ниязова Ю. С., Фурер О. В.

Формирование лояльности к бренду с помощью алгоритмов искусственного интеллекта 136

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Нормативно-правовые основы исследования реализации образовательной политики государства в субъектах Российской Федерации (на примере Республики Башкортостан)

Алтынбаева Томила Олеговна, студент

Научный руководитель: Севастьянов Сергей Александрович, кандидат исторических наук, доцент
Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (г. Уфа)

Образовательная политика государства является одним из важнейших направлений, обеспечивающих в перспективе рост темпов социально-технического и научно-экономического развития. В современном мире, где научно-технический прогресс постоянно модернизируется, необходимо регулярное изменение и актуализация образовательной политики. В данной статье представлен обзорный анализ нормативно-правовых основ исследования реализации образовательной политики государства на современном этапе.

Ключевые слова: образование, внутренняя политика государства, нормативно-правовое регулирование, исследование, реализация образовательной политики, образовательная политика государства.

Необходимо отметить, что под образовательной политикой государства следует понимать комплекс мер, обеспечивающих передачу информации, знаний и умений, а также их восприятия, целью которых является создание фундаментальной базы для развития человека и общества в целом. Данное определение вытекает из статей 1 и 2 Федерального закона от 29.12.2012 № 273-ФЗ (в ред. от 29.09.2025) «Об образовании в Российской Федерации», поскольку в федеральных законах или иных нормативно-правовых актах Российской Федерации не содержится четкого и исчерпывающего понятия «образовательная политика государства» [1].

Государство, как политический институт, не может существовать без общества. При этом, немаловажным является развитие общества, ведь именно оно выступает ключевым фактором надлежащего функционирования государства, поскольку без определенного уровня знаний и навыков невозможно говорить о каких-либо достижениях во всех сферах, например, в экономической, социальной, политической, духовной. Помимо этого, для улучшения качества жизни общества, необходимо его единство, то есть, определенное единообразие мировоззрения.

В связи с этим, установление, контроль и своевременное усовершенствование образовательной политики является одной из ключевых задач каждого современного государства.

Исследование реализации образовательной государственной политики в субъектах Российской Федерации

должно учитывать всю совокупность нормативно-правовых актов, регулирующих данную сферу. Только при таком подходе можно получить объективную и достоверную информацию о состоянии системы образования, выявить существующие проблемы и разработать эффективные рекомендации по совершенствованию образовательной политики государства.

В Российской Федерации система образования регулируется, в первую очередь, Конституцией РФ, Федеральным законом «Об образовании в Российской Федерации» и иными федеральными законами, законами субъектов РФ и подзаконными нормативными актами, определяющими, в том числе, вопросы исследования реализации образовательной политики государства [1].

Итак, само по себе исследование реализации образовательной политики направлено на обеспечение конституционного права каждого на образование [2].

В Федеральном законе «Об образовании в Российской Федерации» содержится ряд положений, регламентирующих особенности реализации определенных образовательных программ, например, профессиональных образовательных программ медицинского и фармацевтического образования, программ в области искусств, физической культуры и спорта, и иных образовательных программ.

При этом, в данном законе закреплено о необходимости обеспечения открытости и доступности информации о системе образования, включающую в себя данные

официального статистического учета и мониторинга системы образования [1].

Как раз-таки данный принцип и направлен на обеспечение надлежащего мониторинга системы образования, то есть, наблюдения за его состоянием и динамикой результатов. В рамках мониторинга осуществляются мероприятия, направленные на оценку качества системы образования, среди которых выделяют региональные, национальные и международные сопоставительные исследования качества общего образования. Перечень таких мероприятий и порядок их проведения определяются Правительством Российской Федерации, а в отношении региональных — органом исполнительной власти субъекта Российской Федерации.

Согласно положениям постановления Правительства Российской Федерации от 30.04.2024 № 556 «Об утверждении перечня мероприятий по оценке качества образования и Правил проведения мероприятий по оценке качества образования», обозначенные ранее мероприятия проводятся в целях обеспечения единства образовательного процесса и обеспечения гарантий уровня и качества образования.

Помимо перечня и правил проведения мероприятий, направленных на оценку качества образования, данное постановление также закрепляет участников таких мероприятий [3].

Рассматривая вопрос нормативно-правового регулирования исследования реализации образовательной политики государства, нельзя не отметить государственные программы развития образования. Так, постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 года № 1642 утверждена государственная программа развития образования, определяющая стратегические приоритеты в сфере её реализации до 2030 года, правила предоставления и распределения субсидий на её реализацию и иные вопросы, связанные с её осуществлением [4].

Немаловажную роль в исследовании реализации образовательной политики государства выполняют также приказы и стандарты министерства образования и науки. Данные подзаконные нормативные акты регулируют конкретные аспекты реализации политики, в числе которых, стандарты образования и требования к учебным программам.

На основании данных программ формируются методические пособия, используемые в образовательных учреждениях. Их соответствие стандарту важно для обеспечения единства образовательного процесса, и его эффективности.

Законы и нормативные акты субъектов Российской Федерации конкретизируют федеральное законодательство с учетом региональных особенностей. В Республике Башкортостан проживают представители множества национальностей, при этом, башкирский и русские языки являются государственным, в связи с чем, особое внимание необходимо уделить изучению и сохранению родных языков, а также обеспечению равных возможностей для обучения на обоих языках.

Прежде, чем рассмотреть нормативно-правовые основы регулирования образовательной политики в Республике Башкортостан, следует отметить, что Министерство образования Республики Башкортостан несколько раз претерпевало реорганизацию, в том числе, и с разделением функций. Так, 03.03.2025 года Главой Республики Башкортостан был издан Указ «О мерах по совершенствованию структуры исполнительных органов государственной власти Республики Башкортостан», направленный на преобразование Министерства образования и науки в Министерство просвещения [5]. Данная реорганизация следует общероссийскому тренду, инициированному на федеральном уровне в 2018 году [6]. Одной из ключевых целей преобразования является синхронизация региональной управленческой вертикали с федеральной для более эффективного выполнения национальных проектов, а также единой образовательной стратегии.

Разделение функций позволило Министерству просвещения Республики Башкортостан сосредоточиться на решении задач, связанных с повышением качества образования, развитием образовательной инфраструктуры и внедрением новых образовательных технологий, что в общероссийском контексте стало отражением тенденции к повышению эффективности образовательной политики государства.

В Республике Башкортостан действует закон от 01.07.2013 года № 696-з «Об образовании в Республике Башкортостан», регулирующий, в частности, вопросы о языке образования, информационной открытости системы образования и мониторинге, независимой оценке качества образования [7].

Постановлением Правительства Республики Башкортостан от 9 января 2024 года № 1 утверждена государственная программа «Развитие образования в Республике Башкортостан», целями которой являются повышение качества общего образования, развитие профессионального образования, модернизация образовательной инфраструктуры и создание эффективной системы для выявления и поддержки талантливых учеников [8].

Кроме того, в Республике Башкортостан действует ряд приказов Министерства образования и науки Республики Башкортостан, регулирующих отдельные вопросы обеспечения эффективности реализации закона «Об образовании в Республике Башкортостан» и государственной программы по развитию образования.

Например, приказ Министерства образования и науки Республики Башкортостан № 2336 от 30 ноября 2021 г. «О реализации мероприятий федерального проекта «Цифровая образовательная среда» национального проекта «Образование», которым утвержден комплекс мер по созданию и функционированию центров цифрового образования детей и их функционирование [9].

Несмотря на существующий комплекс нормативно-правовых актов, регулирующих образовательную политику государства, в настоящее время по-прежнему существуют проблемы её реализации.

Так, безусловно, наиболее существенной проблемой является недостаточное финансирование, что влияет не только на качество и доступность образования, но и на эффективность исследований реализации образовательной политики.

Учитывая многосубъектность Российской Федерации, государственными органами принимаются меры для решения данной проблемы: выделяются субсидии, распределяется бюджет, однако, в настоящее время нельзя говорить об абсолютной эффективности проводимых мероприятий.

Тем не менее, данный вопрос активно решается не только на федеральном уровне, но и на региональном. Так, например, в Республике Башкортостан ежегодно утверждается перечень муниципальных образований, подлежащих субсидированию за счет средств, выделяемых из федерального бюджета и бюджета Республики, с целью

обновления материально-технической базы для организации учебно-исследовательской, научно-практической и творческой деятельности в образовательных организациях [10].

Завершая рассмотрение вопроса, следует отметить, что нормативно-правовые основы исследования реализации образовательной политики государства представляют собой сложную иерархическую систему, в которой ключевую роль играют Конституция РФ, Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и федеральные государственные образовательные стандарты. Учет всех уровней нормативного регулирования, а также использование результатов мониторинга и независимой оценки качества образования, являются необходимыми условиями для проведения качественного и объективного исследования, направленного на повышение эффективности образовательной политики государства.

Литература:

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 29.09.2025): [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://docs.cntd.ru/document/902389617> (05.10.2025).
2. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 (ред. от 04.10.2025): [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://docs.cntd.ru/document/9004937?section=text> (05.10.2025).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 30.04.2024 № 556 «Об утверждении перечня мероприятий по оценке качества образования и Правил проведения мероприятий по оценке качества образования»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_476396/ (05.10.2025).
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1642 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования»» (ред. от 24.07.2025): [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_286474/ (05.10.2025).
5. Указ Главы Республики Башкортостан от 03.03.2025 № УГ-197 «О мерах по совершенствованию структуры исполнительных органов государственной власти Республики Башкортостан»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0200202503120002>
6. Указ Президента Российской Федерации от 15.05.2018 г. № 215 «О структуре федеральных органов исполнительной власти»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/43039> (05.10.2025).
7. Закон Республики Башкортостан от 01.07.2013 г. № 696-з «Об образовании в Республике Башкортостан» (ред. от 30.06.2025 г.): [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://docs.cntd.ru/document/463504509?section=text> (05.10.2025).
8. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 09.01.2024 № 1 «Об утверждении государственной программы «Развитие образования в Республике Башкортостан» и о признании утратившими силу некоторых решений Правительства Республики Башкортостан»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://pra.bashkortostan.ru/42376/> (14.10.2025).
9. Приказ Министерства образования и науки Республики Башкортостан № 2336 от 30.11.2021 «О реализации мероприятий федерального проекта «Цифровая образовательная среда» национального проекта «Образование»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://education.bashkortostan.ru/documents/active/432088/> (14.10.2025).
10. Приказ Министерства образования и науки Республики Башкортостан от 21.11.2023 № 2775 «Об утверждении решения конкурсной комиссии Министерства образования и науки Республики Башкортостан по перечню муниципальных образований Республики Башкортостан, подлежащих субсидированию за счет средств, выделяемых из федерального бюджета и из бюджета Республики Башкортостан, направляемых на софинансирование расходных обязательств муниципальных образований, возникающих при реализации мероприятий по обновлению материально-технической базы для организации учебно-исследовательской, научно-практической, творческой деятельности, занятий физической культурой и спортом в образовательных организациях в целях достижения показателей и результатов регионального проекта «Успех каждого ребенка» национального

проекта «Образование» в рамках государственной программы «Развитие образования в Республике Башкортостан» в 2024 году»: [Электронный ресурс]. — Режим доступа: URL: <https://education.bashkortostan.ru/documents/active/528876/> (14.10.2025).

Разработка современных инструментов повышения эффективности управления на примере страховой отрасли Казахстана

Базарбеков Кайрат Маратович, студент магистратуры
Университет «Туран» (г. Алматы, Казахстан)

Статья посвящена изучению современных подходов и инструментов, направленных на повышение эффективности управления компанией в условиях технологических преобразований экономики. В рамках исследования рассмотрены основные тенденции введения новых решений в управленческие процессы, особенности применения ERP-систем, автоматизации и бизнес-аналитики, способствующих оптимизации организационной структуры и повышению прозрачности управления. Особое внимание уделено вопросам технологического обновления сектора страховых услуг в Республики Казахстан, характеризующегося динамичной адаптацией инноваций и прогрессивных решений. В статье выявлены и проанализированы основные препятствия и вызовы, с которыми сталкиваются организации в процессе адаптации к новым условиям, а также предложены рекомендации по их преодолению. В заключение сформулированы предложения по усилению интеграции современных платформ в управленческие процессы организаций, что позволит им повысить операционную эффективность на 25–30 %, снизить операционные затраты на 15–20 % благодаря интеграции ERP и RPA систем, сократить время обработки клиентских запросов на 40–50 %, повысив уровень удовлетворенности клиентов и обеспечить устойчивость в конкурентном среде [1].

Ключевые слова: управление компанией, автоматизация процессов, страховой рынок Казахстана, конкурентоспособность, ERP, Big Data, AI, RPA.

Современные компании функционируют в условиях постоянно возрастающей глобальной конкуренции, которая предъявляет повышенные требования к эффективности управления и прозрачности финансовой деятельности. Поэтому организации активно внедряют современные технологии и автоматизацию бизнес-процессов, которые сокращают цикл принятия управленческих решений, минимизируют операционные издержки, уменьшают человеческий фактор и обеспечивают необходимый уровень контроля.

Одним из значимых направлений является цифровая трансформация, подразумевающая использование комплексных решений, таких как системы планирования ресурсов предприятия (ERP), аналитика больших данных (Big Data), искусственный интеллект (AI) и роботизированная автоматизация процессов (RPA).

Научная новизна исследования состоит в выявлении и систематизации барьеров технологической трансформации в страховой сфере, разработке комплексной модели интеграции ERP-систем, искусственного интеллекта (AI), технологий RPA и Big Data в процессы управления организациями. В работе предложен подход к формированию модульной архитектуры информационных систем, решающий проблемы интеграции и совместимости платформ при ограниченных ресурсах.

Исследования McKinsey показывают, что освоение AI и RPA, позволяет компаниям повысить операционную эффективность на 25–30 % за счет автоматизации ключевых

процессов, снизить операционные затраты на 15–20 %, ускорить обработку клиентских запросов и улучшить качество клиентского сервиса [1]. Особенно ярко эти тенденции проявляются в финансовом секторе, в том числе в страховом секторе.

Таким образом, интеграция ERP, AI и RPA становится стратегически важным фактором устойчивого развития и конкурентного преимущества современных организаций. Особенно ярко данная тенденция проявляется в таких высококонкурентных отраслях, как финансовый сектор и страхование, где требования к скорости и качеству обслуживания постоянно возрастают.

Страховой рынок активно адаптируется к новым условиям, который является ключевым фактором повышения конкурентоспособности и эффективности функционирования компаний. В последние годы Агентство по регулированию и развитию финансового рынка Республики Казахстан (далее — Агентство) отмечает значительное увеличение темпов запуска новых технологий. В частности, активное распространение получили онлайн-сервисы оформления контрактов, платформы для взаимодействия с клиентами, а также автоматизированные системы управления урегулирования убытков и рисков.

Для анализа текущего состояния и перспектив использовались методы сравнительного анализа, статистического моделирования и контент-анализ Агентства, а также международных исследований.

По данным Агентства, онлайн сервисы позволяют существенно ускорить процессы обработки клиентских запросов и создать возможности для развития новых продуктов. Внедрение инновационных инструментов приводит к оптимизации внутренних бизнес-процессов организаций, сокращению операционных затрат и обеспечению прозрачности финансовых операций, что, в свою очередь, положительно влияет на уровень доверия со стороны клиентов и партнеров [2].

Однако несмотря на активные усилия по модернизации индустрии, Агентство отмечает наличие ряда серьезных барьеров и вызовов. К ним относятся, в первую очередь, недостаточная интеграция решений между участниками сферы, низкий уровень ИТ-грамотности среди населения, а также ограниченные технологические ресурсы у небольших страховщиков, препятствующие полноценному внедрению современных решений [2].

Страховой сектор демонстрирует значительные темпы технологического развития, ставшей важнейшим направлением развития финансовой отрасли. Согласно Концепции развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года, утвержденной Указом Президента Республики Казахстан, цифровизация признана ключевым фактором повышения эффективности и конкурентоспособности отрасли. Данный документ определяет стратегические ориентиры и конкретные меры, направленные на углубление реализации современных инструментов [3].

Особое внимание в Концепции уделено созданию благоприятной среды для активного применения инновационных решений, позволяющих оптимизировать управление организациями, повысить качество предоставляемых услуг и снизить операционные затраты. Важной задачей является интеграция передовых платформ и систем, обеспечивающих автоматизированное управление рисками и финансовыми процессами, а также повышение уровня взаимодействия с клиентами через дистанционные каналы.

Документ подчеркивает необходимость решения ряда системных проблем, стоящих перед отраслью. Среди них — низкий уровень ИТ-грамотности в области технологий. Эти факторы затрудняют эффективное внедрение современных решений и требуют дополнительных усилий по реализации программ повышения ИТ-грамотности.

Кроме того, Концепция предусматривает реализацию комплекса мер государственной поддержки модернизации финансового сектора, включая нормативное и методическое сопровождение применения технологических решений. Предполагается, что активное участие государства в создании инфраструктуры позволит страховщикам достичь нового уровня развития, повысив конкурентоспособность как на национальном, так и на международном уровнях.

Таким образом, реализация положений Концепции развития финансового сектора до 2030 года позволит не только усилить интеграцию новых технологий в управление организациями, но и существенно улучшить пока-

затели эффективности и прозрачности их деятельности, способствуя устойчивому развитию отрасли в стране.

Современные решения существенно изменили процесс оказания услуг по защите от непредвиденных рисков. Онлайн-сервисы, виртуальные помощники и системы искусственного интеллекта активно используются для автоматизации процессов обработки клиентских запросов и оценки рисков. Важной инновацией стало внедрение Европротокола, упрощающего процедуру урегулирования возникших убытков и позволяющего отправлять документы через мобильные приложения без вызова полиции и судебных разбирательств [4]. Эти меры способствуют ускорению взаимодействия с клиентами, снижению операционных издержек и повышению качества услуг.

Дополнительно, согласно исследованию Есымхановой З. К., Рузиевой Э. А., Нурғалиевой А. М., за последние годы страховщики Казахстана значительно усилили инвестиции в современные технологии, что способствовало увеличению объемов поступлений и росту прибыли. В частности, значительно выросли показатели онлайн-продаж полисов, что подтверждает важность и эффективность реализации онлайн сервисов [5].

Данная отрасль находится на важном этапе своего развития, характеризующемся интенсивным внедрением технологических решений, выступающей ключевым фактором повышения эффективности и конкурентоспособности компаний. Технологичность создаёт условия для внедрения инновационных продуктов и сервисов, что в итоге положительно влияет на клиентский опыт и финансовые показатели компаний.

Мировая практика показывает успешность специализированных образовательных программ и платформенного подхода к объединению ИТ-инфраструктуры, что подтвердило свою эффективность на примере ведущих страховых компаний, таких как Allianz и AXA. Нехватку ресурсов небольших компаний возможно решить за счёт создания совместных технологических центров, аналогичные тем, что функционируют в Сингапуре и Южной Корее.

Для дальнейшего развития и эффективного применения передовых инструментов предлагаются следующие рекомендации:

- Усиление предоставления услуг через дистанционные каналы с использованием интернет-сервисов и мобильных приложений, что позволит повысить доступность и удобство взаимодействия для клиентов.
- Оптимизация клиентского сервиса и внутренних процессов за счёт применения искусственного интеллекта, роботизации и автоматизации, включая инструменты анализа больших данных (Big Data) для персонализации клиентских предложений.
- Разработка инновационных продуктов с учетом мировых трендов, таких, как расширение сферы онлайн-страхования и внедрение виртуальных помощников.
- Внедрение подходов процессного и задачного майнинга для идентификации и устранения операционных

узких мест и повышения общей эффективности бизнес-процессов.

- Формирование модульной архитектуры ИТ-систем на основе платформенного подхода, что позволит снизить сложность интеграции и повысить скорость адаптации к изменениям индустрии.

- Усиление мер по защите данных и финансовой инфраструктуры, обеспечивая безопасность сервисов и повышая доверие клиентов.

- Организация комплексных программ повышения ИТ-грамотности населения в целом, включая совместные мероприятия с ключевыми участниками финансового сектора.

- Внедрение строгих управленческих и технических стандартов, а также регулярное отслеживание ключевых

показателей эффективности интеграции новых технологий для контроля результатов и своевременного внесения корректив.

Таким образом, предложенные в исследовании подходы не только учитывают специфику и ограничения страховой индустрии Казахстана, но и предлагают новые методические решения по применению ERP-систем и интеллектуальной автоматизации. Данные решения ранее не были комплексно рассмотрены в научной литературе по казахстанскому страховому рынку и имеют значительный потенциал для практической реализации. Практическая реализация рекомендаций позволит страховым компаниям достичь качественно нового уровня технологичности и конкурентоспособности на региональном и международном уровнях.

Литература:

1. McKinsey & Company. Digital transformation: Improving the odds of success — URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/digital-transformation-improving-the-odds-of-success> (дата обращения: 12.09.2025).
2. Агентство по регулированию и развитию финансового рынка Республики Казахстан. О развитии цифровых технологий на финансовом рынке — URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/interview/details/411?directionId=847&lang=ru> (дата обращения: 17.10.2025).
3. Концепция развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года. — Указ Президента Республики Казахстан № 1021 от 26 сентября 2022 года — URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/documents/details/351016?lang=ru> (дата обращения: 20.10.2024).
4. Муханова А. Т. Тажигалиева М. Ж. Перспективы оцифрованного страхового рынка в Казахстане. — М.: Международный научный журнал «Вестник науки». № 3 (84), Том 2, с. 102–107, Март 2025.
5. Есымханова З. К. Рузиева Э. А. Нургалиева А. М. Оценка показателей развития страхового рынка Казахстана в условиях цифровой трансформации. — М.: Вестник, № 3, 2021.
6. Serikova G. Orynassarova Y. Kuzgibekova S. Yessymkhanova Z. Tatiyeva G. Omarova A. Evaluation of competitiveness factors of insurance companies. — М.: Entrepreneurship and Sustainability, T. 7. — № 1. — P. 704–713, 2019

Регулирование трудовой деятельности персонала в условиях цифровизации

Верхотуров Алексей Иннокентьевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Герасимова Надежда Георгиевна, кандидат педагогических наук, доцент

Иркутский государственный университет путей сообщения

В статье рассматриваются теоретические вопросы регулирования трудовой деятельности персонала в условиях цифровизации. Приводится описание используемых методов регулирования труда работников железнодорожного предприятия и представлены результаты социологического исследования в форме опроса персонала. Исследование позволило охарактеризовать отдельные аспекты регулирования трудовой деятельности персонала предприятия с использованием цифровых технологий. На основе представленной характеристики сформулированы конкретные выводы о востребованности отдельных видов цифровых технологий среди персонала. На этой основе в заключительной части статьи приводятся перспективные направления совершенствования регулирования трудовой деятельности персонала предприятия в условиях цифровизации.

Ключевые слова: регулирование труда, цифровые технологии, железнодорожный транспорт, цифровизация, методы управления персоналом.

Эффективное управление персоналом выступает одной из ключевых задач в деятельности любой организации с точки зрения достижения целей и реализации

миссии как основного предназначения ее существования. Одним из неотъемлемых элементов управления сотрудниками организации является регулирование их труда,

включающее в себя совокупность правовых актов, мер, способов и средств воздействия на работников для обеспечения сбалансированной реализации интересов организации и персонала. Вместе с этим, на все процессы регулирования труда существенное влияние оказывают современные тенденции цифровизации общества.

Вопросы регулирования трудовой деятельности с применением цифровых технологий рассматриваются в исследованиях различных авторов. Среди них можно отметить работы А. А. Акаева [1, с. 214], И. А. Проскурякова [2, с. 131], К. С. Арутюняна [3, с. 214], Е. Г. Хоровинниковой [4, с. 34], Н. П. Беяцкого [5, с. 26], И. М. Бочарова [6, с. 42], Б. Н. Герасимова [7, с. 15], Ю. И. Грибанова [8, с. 182], В. В. Дегтяревой [9, с. 73], М. Н. Конягиной [10, с. 137].

Данные исследователи рассматривают регулирование труда в условиях цифровизации преимущественно как одно из актуальных направлений цифровой трансформации бизнеса. В общем случае оно рассматривается в литературе как процесс установления правовых и организационных условий для взаимодействия персонала и организации в сфере трудовой деятельности с применением различных методов управления.

Как отмечают исследователи, с точки зрения предпринимательства, применение цифровых технологий направлено преимущественно на повышение качества трудовой деятельности сотрудников и управления для достижения организационных целей, оптимизацию затрат, а также улучшение бизнес-процессов, например, клиентского сервиса [8, с. 182]. Эти причины являются основными мотивами для бизнеса, чтобы использовать цифровые технологии в регулировании труда его сотрудников.

Ряд исследователей отмечает, при этом, что цифровые технологии должны быть направлены на обеспечение приемлемого уровня контроля за трудовой деятельностью персонала для решения социальных и экономических задач [5, с. 26]. С этой точки зрения суть цифровизации регулирования труда сотрудников заключается, главным образом, в осуществлении контрольных мероприятий в такой мере, в которой это способствует улучшению условий труда персонала, обеспечению роста его производительности, получению экономической выгоды организации и т. п. [11, с. 293].

Особое значение в современном информационном обществе приобретают цифровые технологии регулирования труда персонала на железнодорожном транспорте. Высокая социальная значимость данной отрасли и требования безопасности на транспорте предопределяют острую необходимость использования различных цифровых технологий для регулирования работы сотрудников.

Эксплуатация подвижного состава на железнодорожном транспорте осуществляется за счет деятельности отдельных предприятий, одним из которых является Эксплуатационное локомотивное депо Лена — структурное подразделение Восточно-Сибирской дирекции тяги — структурного подразделения Дирекции тяги — филиала

открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (ОАО «РЖД») (далее — депо, ТЧЭ-10). Одним из ключевых направлений деятельности депо является обеспечение потребности в эксплуатируемом парке локомотивов и локомотивных бригадах на планируемый объем перевозок грузов и пассажиров в границах участка обслуживания [12].

Среднесписочная численность персонала депо на 31.12.2022 г. составила 285 чел. и сократилась в следующем году до 284 чел., а по состоянию на 31.12.2024 г. — до 278 чел. На долю рабочих депо пришлось в 2022 г. 82 % всей численности персонала, а в 2023 г. и 2024 г. — по 83 %. Основными из них являются машинисты электровозов и тепловозов, а также их помощники, которые непосредственно осуществляют эксплуатационную работу.

Согласно отчетным данным депо, производительность труда его работников сократилась за 2022–2023 гг. на 18 %, а в 2024 г. относительно предыдущего года — на 0,33 %. Кроме того, за 2022–2024 гг. следует отметить существенный рост себестоимости эксплуатационных работ по депо всего на 60 %. Указанные показатели свидетельствуют о необходимости объективной оценки и проведения исследования используемых методов и способов регулирования труда сотрудников с учетом используемых цифровых технологий.

В основе системы регулирования трудовой деятельности ТЧЭ-10 лежат четыре базовых компонента: нормативно-правовая база, методы управления персоналом, система внутреннего контроля и цифровые технологии.

Нормативно-правовая база включает в себя большое число различных нормативных документов федерального, регионального, местного и локального уровня, в т. ч. акты ОАО «РЖД». Среди методов управления персоналом в депо применяются преимущественно меры административного характера — издание приказов, положений, инструкций и т. п., выдача указаний и распоряжений сотрудникам, дисциплинарные меры, система Единых корпоративных требований к персоналу (ЕКТ), а также аттестация персонала [13].

Основным экономическим методом регулирования труда сотрудников ТЧЭ-10 является формирование системы достойного материального вознаграждения, включающей в себя большое число доплат, надбавок, а также выплат стимулирующего характера. В депо также предоставляется возможность дополнительного страхования и реализуется большое количество специальных социальных мер материального характера по поддержке сотрудников в соответствии с социальной политикой ОАО «РЖД». Социально-психологические методы регулирования труда персонала включают в себя частичное применение нематериальных способов мотивации, развитую корпоративную культуру ОАО «РЖД», а также частичное оказание психологической помощи работникам.

В рамках данных методов в ТЧЭ-10 применяются различные цифровые технологии: Сервисный портал работника ОАО «РЖД», Электронный кадровый

документооборот (ЭКДО), Единая корпоративная автоматизированная система управления трудовыми ресурсами (ЕК АСУТР), Рабочее место руководителя по вопросам управления персоналом (РМР), Система дистанционного обучения (СДО), Корпоративный сайт ОАО «РЖД», Электронная библиотека ОАО «РЖД», группы в социальных сетях, корпоративные издания и др.

Для исследования целесообразности использования цифровых технологий в контексте регулирования труда

работников депо было проведено социологическое исследование по анкете, предложенной М. Н. Конягиной с добавлением вопросов в области использования данных технологий. Результаты опроса персонала обобщены в таблице 1. Основным документом регулирования своей трудовой деятельности 63 % сотрудников указали должностные инструкции. Намного реже работники отметили, что руководствуются своими профессиональными стандартами — лишь в 11 % случаев.

Таблица 1. Результаты анкетирования персонала ТЧЭ-10 для оценки регулирования его трудовой деятельности с использованием цифровых технологий

Вопросы и варианты ответов	Число ответов, чел.	Удельный вес, %
Укажите, какими нормативными документами Вы руководствуетесь в ходе своей трудовой деятельности:	71	-
- должностная инструкция	45	63
- положение об отделе	12	17
- законодательство	18	25
- положения депо	31	44
- профессиональный стандарт	8	11
Как Вы считаете, в достаточной мере ли мере регламентированы Ваши трудовые операции?	71	100
- да, в полной мере регламентированы	12	17
- регламентированы в большей мере	41	58
- частично регламентированы	9	13
- регламентированы недостаточно	6	8
- совсем не регламентированы	3	4
Какие методы чаще всего применяются для управления Вашей работой со стороны руководителя? Выберите один самый важный ответ.	71	100
- указания, распоряжения, инструкции и т. п.	35	49
- материальные поощрения	21	30
- социально-психологические приемы	15	21
Какие методы управления Вас больше всего мотивируют?	71	100
- четкие указания	11	15
- положения, инструкции	2	3
- обучение, подготовка	14	20
- оплата труда, премии	23	32
- дополнительное страхование	1	1
- социальные меры поддержки	3	4
- признание заслуг	5	7
- вера в общее дело	4	6
- оказание помощи со стороны коллег	8	11
Как часто Вы замечаете нарушение трудовой дисциплины со стороны своих коллег?	71	100
- часто, практически каждый день	6	8
- время от времени, 1–2 раза в месяц	25	35
- редко, несколько раз за все время работы	24	34
- не замечал	16	23
Оцените уровень цифровизации Вашего труда по шкале:	71	100
- комплексная цифровизация	2	3
- достаточная цифровизация	16	23
- частичная цифровизация	48	68
- цифровизация не проведена	5	7
Насколько, в целом, используемые в депо цифровые технологии помогают Вам в работе?	71	100

Вопросы и варианты ответов	Число ответов, чел.	Удельный вес, %
- очень помогают	12	17
- помогают в большей мере	21	30
- помогают незначительно	18	25
- не помогают	20	28
Какие цифровые технологии Вам больше всего нравятся на работе?	71	-
- сервисный портал работника	60	85
- ЭКДО	25	35
- ЕК АСУТР	7	10
- СДО	21	30
- электронная библиотека	8	11
- сайт	2	3
- программное обеспечение	10	14
Какие проблемы в Вашей работе возникают при использовании цифровых технологий?	71	-
- недоверие к технологии	5	7
- трудности адаптации	12	17
- навязчивость технологий	9	13
- нехватка цифровых компетенций	14	20
- рост нагрузки	19	27
- недостаточный контроль	16	23
- технические ошибки	21	30
- сложность настройки	7	10

В основном, 58 % работников указали, что их трудовые операции в депо в большей мере регламентированы, а на полное отсутствие регулирования указали 4 % или 3 чел. При этом 49 % отмечают, что чаще всего их руководители для управления и регулирования их труда применяют меры исключительно административного характера, а 30 % — экономического.

Такой подход представляется целесообразным для данной группы лиц, поскольку 32 % респондентов отметили, что больше всего их мотивируют в работе оплата труда и премии (рис. 1).

Средняя оценка респондентами методов регулирования их труда, которые помогают им лучше работать,

проведена согласно следующей шкале: не помогает — 0 баллов, помогает незначительно — 1 балл, помогает в большей мере — 2 балла, очень помогает — 3 балла. Наименьшие оценки получили такие методы регулирования труда, как оказание психологической помощи (0,37 балла), организационная структура, штатное расписание (0,85 балла) и аттестация (1,27 балла).

Благоприятно следует рассматривать, что 20 % указали в качестве своей мотивации обучение и подготовку со стороны работодателя. Поэтому можно полагать, что действующая в депо система обучения, в т. ч. дистанционного характера, приносит положительные результаты, однако в недостаточной мере. Нарушения трудовой дис-



Рис. 1. Оценка респондентами методов регулирования их труда, которые помогают им лучше работать, % [10, с. 28]

циплины со стороны своих коллег работники отметили в редких случаях. Среди опрошенных 68 % считают, что в депо проведена лишь частичная цифровизация их трудовой деятельности, в т. ч. в рамках ее регулирования, а 7 % указали, что она отсутствует, по их мнению. Однако 28 % отметили, что цифровые технологии им не помогают в осуществлении трудовой деятельности.

Согласно результатам опроса, сотрудники высоко оценивают функционирование сервисного портала ра-

ботника, на которое указали 85 % опрошенных. Вместе с этим, наименьшей популярностью у персонала пользуется сайт ОАО «РЖД» (3 %), электронная библиотека (11 %), а также программное обеспечение (14 %).

Исходя из средних оценок работников (рис. 2), меньше всего им помогают работать корпоративные издания (средняя оценка 0,92 балла), группы в социальных сетях (0,93 балла), электронная библиотека (1,17 балла) и система дистанционного обучения (1,75 балла).

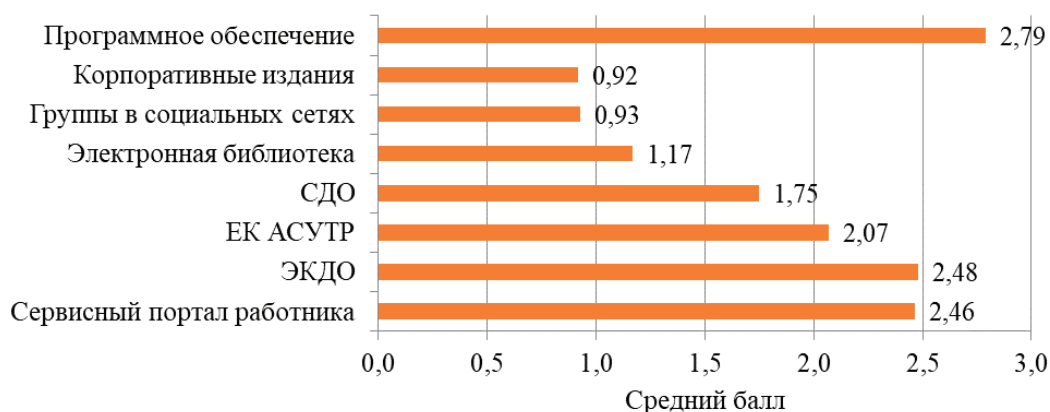


Рис. 2. Оценка респондентами цифровых технологий, которые помогают им лучше работать с учетом их предназначения, % [10, с. 28]

Негативно следует рассматривать оценку системы дистанционного обучения депо, которая составила 1,75 балла — среднее между незначительной помощью персоналу и помощью в большей мере, согласно приведенной выше шкале. Это означает, что персонал данного депо не использует все возможности системы обучения для улучшения своей трудовой деятельности.

На основе проделанного исследования, можно отметить различные перспективы совершенствования регулирования трудовой деятельности персонала ТЧЭ-10 в условиях цифровизации:

- применение цифровых технологий анализа трудового поведения сотрудников на основе искусственного интеллекта (далее — ИИ) с их согласия и с соблюдением этических принципов: с одной стороны, для улучшения системы внутреннего контроля с учетом того, что такие технологии в ТЧЭ-10 не используются; с другой стороны, для выявления трудностей, с которыми сталкиваются работники в ходе осуществления своих трудовых процессов;

- внедрение LMS-системы для персонала на базе ИИ с учетом низкого уровня использования действующей СДО в депо: система будет проводить комплексный анализ успеваемости каждого сотрудника, формирования развернутые и подробные отчеты, а также определять перспективы профессионального и личностного развития персонала [14, с. 207];

- технологии виртуальной и дополненной реальности в ходе обучения сотрудников на базе LMS-системы

с применением ИИ: алгоритмы ИИ могут моделировать различные рабочие процессы и ситуации, в т. ч. нетипичного характера, в ходе которых сотрудники могут отрабатывать отдельные навыки и приобретать новые знания [15, с. 297], например, действия в нештатной ситуации на железнодорожных путях.

Итак, в современных условиях цифровые технологии выступают одним из передовых инструментов совершенствования процессов регулирования трудовой деятельности персонала. В ТЧЭ-10 применяются различные методы и соответствующие им цифровые технологии. Важнейшими из них выступают электронные системы документооборота, учета и анализа данных по персоналу, сервисный портал работника и система дистанционного обучения. Исходя из опроса сотрудников, чаще всего в регулировании их труда применяются меры административного характера, а основным мотиваторов выступают экономические методы воздействия.

Однако работники дали низкие оценки эффективности воздействия на их труд таких инструментов, как оказание психологической помощи, аттестации и нематериальной мотивации. Кроме того, сотрудники отметили недостаточную взаимосвязь между регулированием их работы и системой дистанционного обучения. В этой связи, перспективными направлениями совершенствования регулирования трудовой деятельности персонала ТЧЭ-10 в условиях цифровизации являются: применение цифровых технологий анализа трудового поведения сотрудников на основе ИИ; внедрение LMS-системы для

персонала на базе ИИ с учетом низкого уровня использования действующей СДО в депо; технологии виртуальной

и дополненной реальности в ходе обучения сотрудников на базе LMS-системы с применением ИИ.

Литература:

1. Акаев, А. А. Цифровая трансформация экономики: эмпирические факты и математические модели / А. А. Акаев. — Санкт-Петербург: Издательско-полиграфическая ассоциация высших учебных заведений, 2020. — 336 с. — Текст: непосредственный.
2. Проскуряков, И. А. Цифровизация и ее влияние на управление персоналом / И. А. Проскуряков. — Текст: непосредственный // Уральский научный вестник. — Кадровик. — Т. 9. № 2. — С. 130–134.
3. Арутюнян, К. С. Философия управления как стратегия развития управления персоналом в условиях цифровизации / К. С. Арутюнян. — Текст: непосредственный // Цифровизация как вызов современности: между гуманизацией и дегуманизацией. — Екатеринбург: Гуманитарный университет, 2023. — С. 548–552.
4. Хоровинникова, Е. Г. Функциональный подход к управлению трудовой деятельностью персонала в условиях цифровизации: специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: менеджмент»: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Хоровинникова Евгения Германовна; ФГБОУ ВО «СамГТУ». — Самара, 2021. — 222 с. — Текст: непосредственный.
5. Беязцкий, Н. П. Цифровые трансформации управления персоналом / Н. П. Беязцкий. — Текст: непосредственный // Вестник Белорусского государственного экономического университета. — 2019. — № 4 (135). — С. 24–30.
6. Бочаров, И. М. Управление знаниями в цифровой экономике: теоретико-методологические аспекты / И. М. Бочаров. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 96 с. — Текст: непосредственный.
7. Герасимов, Б. Н. Развитие системы управления персоналом организации на основе инноваций / Б. Н. Герасимов. — Текст: непосредственный // Вестник Международного института рынка. — 2021. — № 1. — С. 14–21.
8. Грибанов, Ю. И. Цифровая трансформация бизнеса / Ю. И. Грибанов. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2021. — 214 с. — Текст: непосредственный.
9. Дегтярева, В. В. Цифровизация управления персоналом / В. В. Дегтярева, Д. О. Ермаков. — Текст: непосредственный // Кадровик. — 2021. — № 10. — С. 72–79.
10. Конягина, М. Н. Основы цифровой экономики / М. Н. Конягина. — Москва: Юрайт, 2021. — 235 с. — Текст: непосредственный.
11. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 440 с. — Текст: непосредственный.
12. Компания. — Текст: электронный // ОАО «РЖД»: [сайт]. — URL: <https://www.rzd.ru> (дата обращения: 01.11.2025).
13. Распоряжение ОАО «РЖД» от 15.01.2024 г. № 64/р «Об утверждении Положения о системе нормирования труда в ОАО «РЖД». — Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=849994#YYIJL1VArYLLBplJ1> (дата обращения: 20.10.2025).
14. Панфилова, А. П. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами / А. П. Панфилова. — Москва: Юрайт, 2024. — 313 с. — Текст: непосредственный.
15. Егоршин, А. П. Основы управления персоналом / А. П. Егоршин. — 4-е изд., перераб. и доп.. — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 352 с. — Текст: непосредственный.

Эволюция научных взглядов на роль человека в экономике

Воробьева Елена Сергеевна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

Постоянное движение экономической теории подобно эволюции сложного естественного организма, где каждое новое открытие и видоизменение отвечает на вызовы времени. Особенно интенсивное развитие наблюдается в плоскости переоценки человеческого участия в экономике: интеллектуальный маршрут осмысления его значения прошёл путь от восприятия человека в качестве

вторичного производственного элемента к признанию его в качестве центральной движущей силы экономического развития.

Исследование истории экономической мысли демонстрирует, что классическая политическая экономия эпохи Адама Смита и Давида Рикардо трактовала человеческий труд наравне с землёй и капиталом, выделяя его преиму-

щественно в количественном аспекте, с упором на квалификацию работника и величину производственной отдачи. Такая точка зрения объяснялась господствовавшим индустриальным укладом: массовая фабрика и рутинное производство требовали унифицированной рабочей силы, где личные качества индивида не приобретали существенного значения. Таким образом, в производственном процессе человек выполнял функцию взаимозаменяемой детали, ценность которой диктовалась исключительно её производственной эффективностью [1].

Суммируя, формирование концептуальной базы по вопросу человеческой роли в экономике стало результатом последовательной трансформации взглядов, инициированной как изменением социальных и технологических условий, так и накоплением новых теоретических знаний. Обратившись к анализу сложившихся теорий, можно обнаружить, что каждая из них добавляла новые смысловые слои к пониманию того, как человеческий фактор влияет на экономическую динамику и определяет траектории развития общества.

Смит А. в «Исследовании о природе и причинах богатства народов» делает акцент на ценности способностей всех членов общества для богатства народов, отмечая важность вложений в развитие способностей человека, поскольку человек — не только производительный фактор, но и важная часть общественного богатства [1]. По Смиту, трудовое происхождение жизненных благ, склонность индивидов к обмену и наличие собственных интересов у каждого из них — основные свойства «экономического человека». Предпосылкой разделения труда становится столкновение в обществе индивидуальных интересов, и существование общества оказывается возможным лишь как союз между людьми, основанный на обмене. Исходя из этого, Смит приходит к обоснованию разделения труда между индивидами, которые обладают определенными интересами и склонностью к обмену, что в свою очередь определяет их экономическое поведение.

В рамках трудовой теории стоимости, созданной Карлом Марксом, человеческая деятельность осмыслилась прежде всего как производственная сила, лежащая в основе возникновения прибавочной стоимости. Центральным элементом марксовской критики капитализма становилось разоблачение эксплуатации наёмных рабочих посредством изъятия у них плодов их труда, а также подчеркивание их отчуждения не только от конкретного производственного процесса, но и от результатов собственной деятельности. Несмотря на то что Маркс придавал значение и социально-психологическим факторам, индивид в его концепции оставался звеном системы производственных отношений, лишённым автономии как самостоятельного экономического субъекта.

Финал XIX столетия ознаменовал собой формирование неоклассической парадигмы, что стало поворотным моментом в истории экономической мысли: акцент переместился от производства к анализу индивидуальных потребностей, а главными фигурами стали лица, выступа-

ющие в роли потребителей. Экономические процессы стали рассматриваться с точки зрения наиболее полного удовлетворения человеческих желаний.

Одной из ключевых фигур неоклассического подхода был Альфред Маршалл, предложивший концепцию «экономического человека», или *homo economicus*: рационального субъекта, который действует в целях максимизации личной полезности. *Homo economicus* отличается способностью сопоставлять ожидаемую выгоду с издержками, принимая взвешенные решения ради оптимального уровня потребления; пусть эта архитектура несколько абстрактна, вклад её в объяснение закономерностей спроса и мотивов индивидуального потребительского поведения чрезвычайно значителен.

Далее, в неоклассическом дискурсе рабочая сила продолжала фигурировать как важнейший фактор производства, однако всё большее значение приобретали качество человеческих ресурсов и уровень образования. Теории человеческого капитала утверждали, что вложения в развитие компетенций способны не только повысить производительный потенциал труда, но и дать мощный импульс общественному прогрессу.

С началом XX века в экономической науке получает развитие институциональный подход, противопоставивший себя классическим и неоклассическим традициям. Представители этого направления, такие как Торстейн Веблен и Джон Коммонс, подвергли критике редуциционистскую концепцию *homo economicus*, считая чрезмерным её абстрагирование от многослойной социальной действительности [3]. С их точки зрения, индивид не может функционировать вне институциональной среды: его решения и поступки обусловлены многообразием сложившихся норм, формальных и неформальных правил, матрицей ценностей, господствующих в обществе.

Под институтами институционалисты понимали «правила игры», интегрирующие различные аспекты социального и экономического взаимодействия между людьми, сообществами и организациями. Законы, устоявшиеся обычаи, традиционные практики, формы коллективной организации и нормы поведения — всё это формирует каркас, в рамках которого протекают экономические процессы, определяя вектор распределения ресурсов и специфику конкурентных взаимодействий.

В рамках институционального анализа человек предстает как активный участник сложной социальной ткани, в значительной степени подверженный влиянию культурных паттернов и институтов, ограничивающих свободу его экономического выбора и во многом задающих систему предпочтений, ожиданий, а также параметров доступных стимулов.

В 90-х гг. XX века возникает теория человеческого потенциала. И. Е. Задорожнюк и Г. Х. Шингаров отмечают, что «... человеческий капитал предстает как исчисляемый экономический ресурс, ориентированный на поддержку функционирования устоявшихся структур наряду с другими ресурсами, а человеческий потенциал — как си-

стема физических и духовных сил человека, отдельных социальных групп и общества в целом, реализация которых обеспечивает расширенное воспроизводство общественных структур и повышения качества жизни индивида» [2]. Фактически при наличии благоприятных условий и соответствующих ресурсов человеческий потенциал обладает свойством трансформации в человеческий капитал, который в свою очередь несет положительный эффект в виде роста доходов на уровне отдельного индивида, экономического роста на уровне организации и страны, и общественного прогресса в целом в глобальном цивилизационном масштабе

Экономическая наука последних лет преобразуется благодаря интеграции с психологическим анализом, если рассматривать концепцию поведенческой экономики. Исследователи, в числе которых следует отметить Даниэля Канемана и Амоса Тверски, эмпирически доказали, что поведение индивидов зачастую отклоняется от постулатов рациональности, лежащих в основе парадигмы homo oeconomicus: в реальных условиях люди принимают решения под воздействием предвзятостей, эмоциональных всплесков и системных когнитивных искажений.

Вопросы влияния неопределённости и риска на процессы выбора оказываются в центре внимания дисциплины. Часто индивиды опираются на эвристические методы — своеобразные ментальные ярлыки, ускоряющие принятие решений, хотя такие подходы нередко провоцируют повторяющиеся логические ошибки. Так, например, проявление эффекта привязки иллюстрирует переоценку первичной входной информации при сопоставлении альтернатив, а влияние эффекта фрейминга указывает на зависимость поведения от специфики формулировки проблемы.

Значимость эмоционального фона в экономических предпочтениях интерпретируется многогранно: такие психоэмоциональные состояния, как страх или алчность, способствуют возникновению иррациональных экономи-

ческих моделей поведения, смещая акцент с объективной оценки на субъективные импульсы [4].

Тенденции глобализации, стремительное развитие технологий и углубление экологических вызовов подталкивают к новому осмыслению места личности в экономических процессах. Вектор современного развития предполагает акцент на человеческом капитале, который выступает основой для генерации инновационных решений и обеспечения долгосрочной устойчивости.

В современных моделях роста особо выделяются роли накопленных знаний, комплексных умений и расширяющихся компетенций населения, способствующих формированию принципиально новых продуктов и технологических платформ. В этом контексте государственная стратегия отводит приоритет инвестициям в образовательные системы, научные исследования и профессиональное обучение.

Расширяется сфера учета социальных и природоохранных составляющих экономической деятельности: в рамках концепции устойчивого развития первостепенным становится баланс межпоколенческих интересов, исключающий истощение ресурсов во имя краткосрочных выгод. Здесь личность понимается не только сквозь призму потребления и производства, но и как носитель ответственности перед цивилизацией, определяющий траекторию сохранения окружающей среды для будущих поколений.

Подводя итог, необходимо отметить, что среди исследователей до сих пор идут споры относительно связи тех или иных терминов — в одних случаях человеческий капитал отождествляется с человеческим потенциалом и другими близкими терминами, в других все эти понятия представляют собой самостоятельные смысловые единицы. Каждый по-своему прав, но при этом возникает теоретико-методологическая путаница при попытках разобратся в сути изучаемой проблемы.

Литература:

1. Бартенев С. А. История экономических учений в вопросах и ответах. — М.: Юрист, 2022. — 139 с.
2. Задорожнюк И. Е., Шингаров Г. Х. О соотношении понятий «человеческий потенциал», «человеческий фактор» и «человеческий капитал» [Электронный ресурс] // URL: <http://rudocs.exdat.com/docs/index-409710.html>. (дата обращения: 10.08.2025)
3. Карцев Ю. А. История экономических учений. Опорный конспект лекций. — Донецк: ДНУ, 2021. — 110 с.
4. Человеческий капитал: содержание и виды, оценка и стимулирование: монография / В. Т. Смирнов, И. В. Сошников, В. И. Романчин, И. В. Скоблякова; под ред. д.э.н., профессора В. Т. Смирнова. — М.: Машиностроение-1, Орел: ОрелГТУ, 2021. — 513 с.

Риски и возможности использования кредитных карт

Дудина Полина Олеговна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

В данной статье рассматриваются риски, связанные с использованием кредитных карт, такие как высокие процентные ставки, невозможность контролировать расходы и возможность мошенничества. Однако также описываются преимущества использования кредитных карт, включая удобство и доступность, возможность получения бонусов и скидок, а также улучшение кредитной истории.

Ключевые слова: кредитная карта, потребительский кредит, банковский продукт, льготный период, процентная ставка.

Risks and benefits of using credit cards

This article discusses the risks associated with using credit cards, such as high interest rates, lack of control over spending, and the possibility of fraud. However, it also describes the benefits of using credit cards, including convenience and accessibility, the possibility of earning rewards and discounts, and improving your credit score.

Keywords: credit card, consumer loan, banking product, grace period, interest rate.

Использование кредитных карт — популярная практика в современном мире, позволяющая людям получить доступ к дополнительным финансовым ресурсам. Однако с этим связаны определенные риски, такие как возможность дефолта, повышение процентных ставок и другие финансовые проблемы. В то же время использование кредитных карт предоставляет клиентам различные возможности, такие как накопление бонусных баллов, скидки и другие привилегии. Поэтому оценка рисков и возможностей при использовании кредитных карт является важной задачей для клиентов, банков и других заинтересованных сторон. [1]

Согласно информации от 4000 кредиторов, которые предоставляют данные Национальному кредитному бюро (НБКИ), в период с января по апрель 2023 года было выпущено 4,16 млн. новых кредитных карт. Это на 7,5 % больше, чем за аналогичный период прошлого года (январь-апрель 2022 года — 3,87 млн.). По сравнению с периодом январь-апрель 2021 года количество новых кредитных карт увеличилось на 6,5 % (январь-апрель 2021 года — 3,90 млн.). [3]

Кредитная карта — это финансовый инструмент, который позволяет ее владельцу использовать кредитную линию, предоставленную банком, для оплаты товаров и услуг или снятия наличных денег. Лимит кредита на кредитной карте устанавливается банком в зависимости от кредитной истории и доходов заемщика. Банк взимает проценты и комиссии за использование кредитной карты, которые могут различаться в зависимости от условий договора.

Использование кредитных карт может предоставить множество возможностей: [1]

1. Отсрочка платежа — пользователи могут использовать кредитную карту для совершения покупок и оплаты за них позже, обычно в конце месяца.

2. Начисление бонусных баллов и кэшбэк — многие кредитные карты предлагают возможность получения бонусных баллов или кэшбэка за каждую потраченную сумму.

3. Защита от мошенничества — кредитные карты обеспечивают защиту от мошенничества и кражи личных данных.

4. Доступ к эксклюзивным предложениям — пользователи кредитных карт могут получать доступ к эксклюзивным предложениям и скидкам от партнеров банка.

5. Удобство в путешествиях — многие кредитные карты предоставляют дополнительные преимущества для путешествий, такие как страхование путешественников, бесплатный доступ в аэропорты и лаунджи, а также возможность получения миль за каждую потраченную сумму.

6. Улучшение кредитной истории — правильное использование кредитной карты может помочь улучшить кредитную историю и повысить кредитный рейтинг.

7. Онлайн-покупки — кредитные карты позволяют совершать безопасные онлайн-покупки без необходимости предоставлять личные данные продавцу.

Однако существуют и риски, которые следует учитывать: [4]

1. Риск задолженности: при использовании кредитной карты пользователь берет на себя долг, который нужно будет погасить в будущем. Неправильное использование кредитной карты может привести к накоплению большого долга, который будет трудно погасить в будущем.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ: Ограничение лимитов на кредитные карты — установление максимального лимита на кредитные карты в зависимости от дохода клиента, чтобы избежать ситуации, когда клиент не может выплатить задолженность. [2]

2. Высокие процентные ставки: кредитные карты часто имеют высокие процентные ставки по сравнению с другими видами кредитования. Если не выплачивать долг во-

время, проценты могут быстро накапливаться, что приводит к еще большей задолженности. Средняя процентная ставка по кредитным картам в топ-15 банках на 25 июня увеличилась до 36,75 % годовых, что на 3,35 п. п. больше, чем в I квартале. Это связано с тем, что банки стремятся снизить свои риски в условиях высокого уровня просрочек по кредитным картам, которые значительно превышают нормальные значения. В то же время, объем выданных карт продолжает расти с высокой скоростью.

3. Штрафы и комиссии: кредитные карты могут иметь различные штрафы и комиссии, например, за превышение кредитного лимита, за пропущенный платеж или за использование карты за границей. Эти дополнительные расходы могут увеличить вашу задолженность.

Предложение: SMS-уведомления — отправка SMS-уведомлений клиентам о каждой транзакции на кредитной карте, чтобы клиенты могли быстро заметить подозрительные операции и своевременно заблокировать карту, а также о приближении окончания лимита и платеже, чтобы не просрочить платеж. [2]

4. Потеря контроля над расходами: кредитная карта может побудить вас потратить больше, чем вы можете себе позволить. Это может привести к тому, что вы будете жить на грани своих возможностей и не сможете погасить свой долг.

Предложение: обучение финансовой грамотности — проведение бесплатных семинаров и вебинаров для клиентов банка о том, как правильно использовать кредитные карты, как управлять своими расходами и как избежать задолженности. Также можно выдавать бюллетень со всей информацией о кредитных картах и их использовании. [2]

5. Ущерб для кредитной истории: если вы не выплачиваете долг по кредитной карте вовремя, это может не-

гативно повлиять на вашу кредитную историю. Это может затруднить получение других видов кредитования в будущем.

Предложение: регулярные проверки кредитной истории — рекомендация клиентам регулярно проверять свою кредитную историю, чтобы убедиться в отсутствии ошибок и мошенничества. [2]

6. Мошенничество и кража: кредитные карты могут быть украдены или использованы мошенниками без вашего разрешения. Это может привести к потере денег и проблемам с кредитной историей.

Предложение: мониторинг транзакций — банк должен мониторить транзакции на кредитных картах, чтобы обнаруживать подозрительные операции и своевременно блокировать карту. Дополнительная защита — предоставление дополнительных услуг защиты, таких как страхование от мошенничества и защита от кражи личных данных. Блокирование карты при потере — автоматическое блокирование кредитной карты при ее потере или краже, чтобы предотвратить незаконный доступ к средствам клиента. Оперативное реагирование на жалобы клиентов. [2]

Таким образом, несмотря на возможности, которые кредитные карты предоставляют своим пользователям, они также подвергают их многочисленным рискам. Для снижения данных рисков, необходимо проводить мероприятия по их предотвращению.

Как можно видеть, кредитные карты имеют как риски, так и возможности. Для того чтобы использовать кредитные карты безопасно и эффективно, потребители должны контролировать свои расходы, следить за своей кредитной историей и быть внимательными при использовании кредитных карт в интернете.

Литература:

1. Гуддасаров, Р. Р. Проблемы и перспективы развития кредитных карт и потребительского кредитования в Российской Федерации / Р. Р. Гуддасаров, П. А. Липилина. — Текст: непосредственный // Актуальные исследования. — 2023. — № 8. — С. 83–87.
2. Медникова Методы управления кредитным риском / Медникова, К. Ю. — Текст: непосредственный // Вестник научных конференций.. — 2019. — № 3–3. — С. 101–105.
3. Статистика выдачи кредитных карт в России. — Текст: электронный //: [сайт]. — URL: <https://nbki.ru/company/news/?id=2065573> (дата обращения: 10.06.2023).
4. Опасности и риски использования кредитных карт и услуг МФО. — Текст: электронный //: [сайт]. — URL: <https://gromkoe-delo.ru/blog/stati-yuristov/opasnosti-i-riski-ispolzovaniya-kreditnykh-kart-i-uslug-mfo/> (дата обращения: 21.10.2025).

Индивидуализация заработной платы

Дудина Полина Олеговна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

В статье рассматривается понятие индивидуализация заработной платы, её преимущества и недостатки для оценки необходимости введения, а также результаты по применению в компании.

Ключевые слова: индивидуализация, оплата труда, причины введения, преимущества, недостатки, результат внедрения.

Individualization of wages

The article examines the concept of individualization of wages, its advantages and disadvantages for assessing the need for its introduction, as well as the results of its application in the company.

Keywords: individualization, remuneration, reasons for introduction, advantages, disadvantages, results of implementation.

Индивидуализация заработной платы представляет собой процесс, при котором уровень оплаты труда сотрудников устанавливается не только на базе общих параметров, таких как занимаемая позиция или продолжительность работы, но и с учётом личных достижений, уровня квалификации, эффективности работы и других индивидуальных характеристик. [4]

В условиях современного рынка труда этот метод приобретает все большую значимость, так как организации стремятся привлекать и удерживать способных специалистов, обеспечивая себе конкурентные преимущества.

Необходимо рассмотреть причины индивидуализации заработной платы:

1. Одной из ключевых причин внедрения персонализированных систем оплаты труда является стремление компаний значительно усилить мотивацию своих работников. В условиях жёсткой конкуренции на рынке труда, где каждая компания борется за привлечение и удержание лучших специалистов, руководители осознают, что для достижения этой цели необходимо предлагать более адаптивные и справедливые условия вознаграждения. [3]

2. Индивидуальный подход к оплате труда играет ключевую роль в повышении общей эффективности работы сотрудников. Когда работники понимают, что их старания и усилия напрямую влияют на уровень их дохода, это создаёт мощную мотивацию к достижению лучших результатов. Осознание связи между трудом и вознаграждением побуждает их активно стремиться к улучшению своих показателей, будь то выполнение поставленных задач, повышение качества работы или внедрение новых идей и инициатив. [3]

Среди преимуществ индивидуализации заработной платы можно выделить:

1. Повышение мотивации и вовлеченности. Это ключевые аспекты успешной работы коллектива. Когда сотрудники видят прямую связь между своим трудом и вознаграждением, это стимулирует их на большие достижения. Ощущение справедливости и признания за усилия, вложенные в работу, мощно влияет на их внутреннюю мотивацию. В результате сотрудники становятся более преданными делу, более активно включаются в рабочие процессы и проявляют больший интерес к достижению общих целей компании. [2]

2. Привлечение высококвалифицированных специалистов. Привлечение высококвалифицированных специалистов является одной из ключевых задач для компаний, стремящихся к успеху и развитию. Гибкие системы вознаграждения играют важную роль в этом процессе,

поскольку они способны привлечь и удержать ведущих профессионалов. Эти системы позволяют специалистам оценить свои достижения и получать соответствующее вознаграждение за свой труд. [2]

Благодаря гибким системам вознаграждения компании могут привлечь к себе лучших специалистов из различных областей, которые ценят возможность зарабатывать достойно и справедливо. Это способствует улучшению репутации компании на рынке труда и привлечению талантливых сотрудников, способных приносить значительный вклад в развитие бизнеса.

3. Улучшение производительности. В современном мире, где конкуренция на рынке труда достигает небывалых высот, особое внимание уделяется таким аспектам, как мотивация и производительность сотрудников. [1]

Такие системы оплаты стимулируют каждого работника не просто выполнять свои обязанности, но и стремиться к достижению наилучших результатов в своей деятельности. Ведь когда вознаграждение напрямую зависит от личных достижений и вклада в общий успех компании, это становится мощным мотивирующим фактором для каждого члена команды.

Стоит отметить и недостатки индивидуализации заработной платы:

1. Сложность внедрения. Сложность внедрения индивидуализированной системы оплаты труда заключается в том, что этот процесс требует не только серьезных усилий, но и значительных временных и финансовых ресурсов. Разработка и внедрение такой системы — это длительный и многотрудный процесс, который требует внимательного планирования и тщательного анализа.

2. Конфликты в коллективе. Конфликты в коллективе — это одна из наиболее распространенных проблем, с которыми сталкиваются компании. Они могут возникать по разным причинам, включая недовольство сотрудников заработной платой. Когда одни сотрудники получают больше, чем другие, это может вызвать напряженность и неудовлетворенность в коллективе.

Особенно остро возникают проблемы, когда система оценки и оплаты труда не является прозрачной и справедливой. Неясность критериев, по которым определяется размер заработной платы, может привести к недовольству и конфликтам между сотрудниками. Каждый работник хочет быть уверенным, что его труд оценивается справедливо и соответственно вознаграждается.

3. Риск манипуляций. Риск манипуляций является одной из проблем, с которой сталкиваются компании. Когда сотрудники стремятся к увеличению своей зара-

ботной платы, они могут использовать различные методы манипуляции для достижения поставленных целей. Это может привести к негативным последствиям не только для самих работников, но и для всего коллектива в целом.

Риск манипуляций несет в себе потенциальные угрозы для бизнеса в целом. Поэтому компании должны принимать меры для предотвращения подобных ситуаций и поощрения честного и профессионального поведения среди своих сотрудников. Только таким образом можно обеспечить здоровую и продуктивную рабочую среду, где каждый член коллектива будет чувствовать себя уважаемым и ценным для компании.

Вывод:

Индивидуализация заработной платы — это важный элемент современного управления человеческими ресурсами, который позволяет компаниям эффективно реагировать на изменения на рынке труда. Внедрение этой практики может столкнуться с определенными сложностями и рисками, однако преимущества данного подхода включают в себя не только увеличение мотивации и производительности персонала, но и возможность создания более гибкой и адаптивной системы вознаграждения, спо-

собствующей удовлетворенности сотрудников и повышению их лояльности к компании. [4]

Индивидуализация заработной платы позволяет учитывать индивидуальные потребности и достижения каждого сотрудника, что способствует формированию справедливой и мотивирующей среды труда. Разнообразные возможности по стимулированию персонала, способствуют не только повышению результативности работы, но и улучшению взаимоотношений в коллективе.

Кроме того, индивидуализация заработной платы способствует развитию профессиональных навыков сотрудников и повышению их ответственности за результаты работы. Этот подход позволяет компаниям привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов, создавая условия для их профессионального и личностного роста. [3]

Таким образом, индивидуализация заработной платы является неотъемлемой частью современного управления персоналом, способствует улучшению рабочей атмосферы, повышению эффективности работы и развитию сотрудников, что делает ее привлекательной для многих компаний, стремящихся к успешному развитию на рынке.

Литература:

1. Горелов, Н. А. Оплата труда работников бюджетных и коммерческих организаций: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, В. Д. Рожков. — 2-е изд. — Москва: Юрайт, 2025. — 467 с. — Текст: непосредственный.
2. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. / А. П. Егоршин. — Москва: Инфра-М, 2017. — 464 с. — Текст: непосредственный.
3. Жуков, А. Л. Современные методы регулирования заработной платы: монография / А. Л. Жуков. — Москва: Директ-Медиа, 2019. — 416 с. — Текст: непосредственный.
4. Локтюхина, Н. В. Индивидуализация трудовых отношений: тенденции развития и вопросы регулирования / Н. В. Локтюхина, Е. А. Черных. — Текст: непосредственный // Социально трудовые исследования. — 2021. — № 4. — С. 51–59.

Принципы ведения бизнеса в сети Интернет

Дудина Полина Олеговна, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет

В статье автор пытается определить общие принципы и правила, которые могут использоваться для ведения бизнеса разных направлений в сети Интернет.

Ключевые слова: интернет, принципы, бизнес.

Principles of doing business on the Internet

In this article, the author attempts to define general principles and rules that can be used for conducting various types of business online.

Keywords: Internet, principles, business.

Для ведения бизнеса в сети Интернет необходимо придерживаться некоторых принципов и правил. Можно ли сказать, что одни и те же инструменты будут подходить

для разных видов деятельности, товаров, услуг для продвижения и развития бизнеса? Конечно, нет! Давайте рассмотрим общие принципы ведения бизнеса в Интернет,

которые могут быть адаптированы для конкретных случаев.

Первый принцип, который нужно учитывать — это предпочтения потребителя. Необходимо изучить, через какие платформы ему удобнее пользоваться вашими услугами, либо приобретать товары. Некоторые пользуются мобильными версиями сайта, другие предпочитают компьютерную версию, а третьи вообще будут делать заказ только через мобильное приложение. При верном выборе площадки можно охватить как можно больше покупателей, тем самым увеличить количество продаж, а следовательно, выручку. [3]

Второй принцип — простота и удобство. Необходимо создавать простой и понятный сайт (приложение) без множества переходов. К данному принципу также относится дизайн. Необходимо учитывать специфику бизнеса, находить индивидуальные фишки. Чем проще будет разобраться потребителю — тем быстрее он найдет необходимый заказ и оформит покупку. [1]

Третий принцип — хранение личных данных. Во-первых, покупателю при оформлении заказа не нужно каждый раз вводить личные данные. Во-вторых, уже будет сохранена карта для оплаты, а выбор способа оплаты можно будет просто подтвердить, что ускорит процесс оформления заказа. Также будет сохранена история покупок, и потребителю не нужно будет искать купленный товар для повторного заказа. Но здесь следует учитывать безопасность хранения персональных данных и их защиту! [1]

Четвертый принцип — обратная связь. Сюда можно отнести онлайн-консультанта, который может проконсультировать покупателя в чате либо по звонку. При некачественном обслуживании покупатель, скорее всего, откажется от покупки из-за нехватки информации. Необходимо уделить особое внимание обучению персонала и оперативности его работы. При «холодном» отношении на другом конце трубки потребитель может уйти к конкуренту и вернуть его будет крайне сложно. Консультант должен владеть всей информацией по товару либо услуге, которую продает, чтобы качественно обработать звонок и привести покупателя к оформлению заказа. По опросу 80 % покупателей уходят из-за того, что менеджеры не отвечают на телефонный звонок. [4]

Пятый принцип — логистика. Необходимо рассмотреть возможные виды доставки товара, который покупатель уже заказал. Данный пункт является очень важным для покупателя. Скорее всего, заказ будут делать там, где доставка будет быстрее. В этом случае нужно выбрать платформу, которая будет заниматься доставкой вашего товара. Возможно, это будет курьер магазина, либо сторонние организации, занимающиеся доставкой (например, Яндекс-доставка), либо постаматы, откуда люди будут забирать заказ самостоятельно. (Как правило, его выбирают ближе к дому). [4]

Шестой принцип можно условно «соединить» с пятым. Это касается возможных вариантов «оплаты при полу-

чении» товара у курьера. Необходимо учесть, как наличный расчет, так и безналичную оплату. При наличном расчете также необходимо учитывать возможность курьера на так называемую «сдачу». Никто не знает, с какой купюрой окажется покупатель. (Либо можно уточнить данный факт при оформлении заказа, чтобы курьер подготовил определенную сумму). В современном мире большая часть людей пользуется картами, поэтому необходимо обеспечить курьера терминалами для принятия оплаты.

Седьмой принцип — исследование поведения клиента. Следует ежедневно просматривать статистику покупок, читать отзывы и так далее. Обратная связь от покупателя поможет привести ваш бизнес к идеальному состоянию. Скорректировать время работы, качество обслуживания, местоположение точек, функции работы сайта и многое другое. [3]

Восьмой принцип — автоматизация. Чем меньше будет делать человек, тем будет быстрее. (Человеческий фактор никто не отменял). Только автоматизировать следует только то, что является простой операцией и не требует индивидуальных подходов. Например, можно сделать онлайн-запись через сайт или приложение. Таким образом, потребителю не нужно ждать ответа консультанта. Появляется возможность самостоятельно в любое время дня и ночи мгновенно выбрать дату и время посещения, например, маникюра. Также какую-то оптовую покупку можно оформить самостоятельно, не прибегая к помощи менеджера. Покупатель сам выберет товары, способ оплаты и доставки товара. Очень часто из-за долгого ответа менеджера потребитель уходит к конкуренту, потому что там ответили быстрее. Сюда еще можно отнести рекламные рассылки: акции, напоминание о повторной покупке, индивидуальные скидки при длительном отсутствии покупателя. Менеджерам будет не нужно обзванивать клиентов, надоедая СПАМ-звонками, что даёт им больше свободного времени для обработки индивидуальных заказов. Здесь важно не переборщить с автоматизацией, ведь иногда роботы, которые отвечают в чатах, не могут полноценно ответить на вопросы покупателя. [2]

Девятый принцип — бонусная система. Она может привязать именно к вам, а не к конкурентам. Например, можно возвращать 5–10 % от покупки бонусами, которые можно будет использовать при оплате следующего заказа. Потеря для бизнеса небольшая, но есть гарантия, что покупатель сделает заказ снова у вас. [5]

Таким образом, изучив общие взгляды на ведения бизнеса, можно сделать вывод, что существует множество различных принципов и правил ведения бизнеса в сети Интернет. Их следует адаптировать для конкретных сфер бизнеса. Для одного вида деятельности один принцип будет идеален, а для другого он уже может не подойти, поэтому следует всегда проводить мониторинг и изменять способы ведения предпринимательской деятельности, подбирая подходящие именно вам.

Литература:

1. Создание сайтов / А. Бабаев, Н. Евдокимов, Боде, М.. — 4. — Санкт-Петербург: Питер, 2013. — 304 с. — Текст: непосредственный.
2. Докучалов, А. В. Современные технологии продаж через поисковые системы / А. В. Докучалов. — Текст: непосредственный // Интернет-маркетинг. — 2015. — № 2.
3. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, В. Вонг, Сондерс Дж. — Москва: Вильямс, 2012. — 752 с. — Текст: непосредственный.
4. Смирнов, С. Н. Электронный бизнес / С. Н. Смирнов. — 4. — Москва: Компания АйТи, 2003. — 240 с. — Текст: непосредственный.
5. Шеррингтон Незримые ценности бренда / Шеррингтон, М.. — Москва: Вершина, 2006. — 304 с. — Текст: непосредственный.

Современные тенденции и проблемы государственного управления в области массовых коммуникаций

Затонских Мария Павловна, студент магистратуры
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье рассматриваются современные тенденции и проблемы государственного управления в области массовых коммуникаций в России.

Ключевые слова: массовая коммуникация, государство, государственное управление, цифровизация.

Современная эпоха, отмеченная стремительным развитием цифровых платформ и процессами глобализации, ставит перед органами государственной власти новые задачи, важнейшими из которых являются пересмотр устоявшихся методов регулирования массовых коммуникаций и разработка адаптивных моделей управления, которые могли бы эффективно отвечать на вызовы непрерывно трансформирующегося медиапространства, что в целом обусловлено коренными изменениями, происходящими в самой природе массовых коммуникаций, которые кардинальным образом меняют ландшафт общественной жизни [2, с. 211].

В сфере массовых коммуникаций государственное регулирование сегодня вынуждено реагировать на целый спектр принципиально новых проблем. Особую актуальность данная проблема приобретает в свете обостряющихся геополитических разногласий. Зарубежные медиаресурсы все чаще прибегают к целенаправленным информационным атакам, фальсифицируя исторические события и распространяя ложные сведения о внешнеполитическом курсе Российской Федерации, её международных контактах и отработке различных сценариев «цветных революций» [3, с. 104]. В целях нейтрализации вызовов информационной безопасности происходит модернизация механизмов государственного регулирования сферы массовых коммуникаций. В России на текущем этапе можно выделить следующие тенденции развития в этой области:

1) модернизация правовой базы, регламентирующей сферу массовых коммуникаций, которая нашла выра-

жение в принятии федерального закона от 14.07.2022 № 255-ФЗ «О контроле за деятельностью лиц, находящихся под иностранным влиянием», ужесточении мер административной ответственности за распространение фейков, внедрении инструментов блокировки недостоверных сведений, а также в установлении уголовной ответственности за трансляцию запрещенного контента;

2) процессы цифровизации и развития интернет-платформ для распространения контента, увеличение доли СМИ, функционирующих в онлайн-среде, и динамичное развитие цифрового вещания;

3) активизация контрольно-надзорной деятельности и повышение информационной безопасности:

— реализация комплекса мер в рамках государственной информационной политики, направленных на укрепление национальной безопасности и общественного порядка, а также для защиты информационного суверенитета (ужесточение нормативных требований к материалам, размещаемым на интернет-ресурсах и в социальных сетях, равно как и к рекламной продукции;

— усиление надзора за работой СМИ, блокировка интернет-площадок, контент которых противоречит установленным правовым нормам, что в совокупности нацелено на нейтрализацию деструктивного информационного воздействия;

— усиление мер оперативного реагирования на кибератаки и противодействия киберугрозам, что предполагает модернизацию государственной системы, ответственной за обнаружение, предупреждение и устранение послед-

ствий хакерских атак (в особенности на объекты критической информационной инфраструктуры);

— активная поддержка отечественных производителей защитного программного обеспечения и аппаратных комплексов;

— совершенствование правоохранительной деятельности и методов борьбы с киберпреступностью, а также налаживание международного сотрудничества для обмена данными об угрозах и инцидентах;

4) совершенствование деятельности государственных цифровых сервисов, в частности, модернизация ФГИС «Единый портал государственных и муниципальных услуг» (расширение перечня предоставляемых гражданам услуг, усиление мер информационной защиты через внедрение многофакторной аутентификации и пр.);

5) государственное субсидирование отечественных средств массовой информации, нацеленное на производство конкурентоспособного медийного продукта, а также использование СМИ в качестве инструмента популяризации российской культуры, национальных ценностей и формирования благоприятного образа страны на международной арене;

6) укрепление вертикали власти и централизация управления (отмечается устойчивая тенденция к сосредоточению полномочий в сфере медиа, возрастанию влияния федеральных структур) [1, с. 147].

Несмотря на то, что в сфере массовых коммуникаций и наметился определённый прогресс, остается ряд нерешенных проблем государственного управления в области массовых коммуникаций. Основными из них являются:

1) проблемы законодательного регулирования в сфере массовых коммуникаций в России:

— отставание законодательства от уровня развития информационных технологий, что приводит к проблемам в регулировании;

— недостаточно четкие и не всегда конкретные формулировки отдельных норм, что осложняет их правоприменение и провоцирует разночтения;

2) отсутствие прозрачных регламентов использования больших данных, аккумулируемых цифровыми платформами, а также уязвимость персональных сведений пользователей;

3) наличие административных барьеров при регистрации и лицензировании частных СМИ, а также в ходе контроля их работы (внезапные проверки, сложности с доступом к информации и пр.);

4) проблема разграничения компетенций в медийной сфере между федеральным центром и субъектами федерации, а также между различными ведомствами, которая порождает трудности координации [4, с. 156].

Таким образом, проведенный анализ показал, что сфера массовых коммуникаций в нашей стране динамично развивается, что актуализирует поиск государством действенных управленческих стратегий. Существующие проблемы в этой области обладают тесной взаимосвязью, а потому их преодоление обуславливает необходимость разработки комплексных, системных решений, которые должны быть нацелены на модернизацию законодательства в данной сфере, повышение уровня его адаптивности в условиях динамичного совершенствования информационных технологий, стимулирование роста медиаотрасли и обеспечение высокого уровня защиты прав граждан в цифровой среде.

Литература:

1. Видная О. Е. Медиакультура цифровой эпохи: состояние, проблемы, перспективы: монография. — Тамбов: ИД «Державинский», 2022. — 258 с.
2. Евлоев А. М. Взаимодействие государственного управления и масс-медиа в условиях цифровизации: постановка проблемы // Вестник университета. — 2024. — № 7. — С. 211–218.
3. Ермак О. И. От средств массовой коммуникации до информационного оружия // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. — 2023. — № 6–1. — С. 103–105.
4. Журавлев Н. В. Сложности правового регулирования в сфере массовых коммуникаций / Н. В. Журавлев, А. А. Журавлева // Медиасреда. 2020. — № 2. — С. 152–156.

Система государственного грантового финансирования: стратегия результативности государственного учреждения. Часть 1

Кочаненко Евгений Петрович, кандидат юридических наук, начальник отдела внутреннего контроля и аудита;

Налетова Любовь Сергеевна, заместитель начальника отдела внутреннего контроля и аудита

Самарский государственный медицинский университет

Статья посвящена анализу специфики грантового финансирования как инструмента поддержки деятельности государственных учреждений в современной России. Исследуются специфика нормативно-правовой базы, основные особенности грантов, целевые направления финансирования. Автор выделяет характерные институциональные и бюро-

кратические барьеры, с которыми сталкиваются государственные учреждения при подаче заявок и отчетности по грантам. Подчеркивается двойственная роль грантов: с одной стороны как источника внебюджетного финансирования и развития инноваций, с другой — как фактора, увеличивающего административную нагрузку. Делается вывод о необходимости оптимизации существующих процедур для повышения эффективности грантовой системы в государственном секторе.

Ключевые слова: грантовое финансирование, государственные учреждения, внебюджетные средства, государственная поддержка, проектная деятельность, административные барьеры.

The state grant funding system: a performance strategy for the state agency. Part 1

The article analyzes the specifics of grant funding as a tool for supporting the activities of state institutions in modern Russia. It examines the evolution of the regulatory framework, the main sources of grants, and the key areas of funding. The author identifies characteristic institutional and bureaucratic barriers that institutions face during the application and reporting processes. The dual role of grants is emphasized: on the one hand, as a source of extra-budgetary financing and innovation development, and on the other hand, as a factor increasing the administrative burden. The conclusion is made about the need to optimize existing procedures to improve the efficiency of the grant system in the public sector.

Keywords: grant funding, state institutions, extra-budgetary funds, state support, project activities, administrative barriers.

Нет необходимости меняться. Выживание — дело добровольное.

У. Э. Деминг.

В настоящей статье мы предлагаем сосредоточиться на рассмотрении особенностей использования грантов в форме субсидий из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, в том числе предоставляемых федеральными органами исполнительной власти, исполнительными органами субъектов Российской Федерации, органами местной администрации по результатам проводимых ими отборов (конкурсов) бюджетным и автономным учреждениям, включая учреждения, в отношении которых указанные органы не осуществляют функции и полномочия учредителя (пункт 4 статьи 78.1 Бюджетного кодекса Российской Федерации).

Данный вид грантов с точки зрения нормативно-правового регулирования и практики использования, на взгляд авторов, представляет собой симбиоз гражданского, бюджетного, налогового законодательства с усиленной публичной составляющей, например, проведение государственного финансового контроля, в том числе и в отношении контрагентов грантополучателя (дают согласие на проведение в отношении них проверок). В этой связи понятным, по мнению авторов статьи, является использование отсутствующего в действующем законодательстве Российской Федерации такого термина как «государственное грантовое финансирование (государственный грант)».

Также, крайне интересной представляется позиция Л. В. Сперанской, рассматривающей грант как один из видов целевого финансирования, что в полной мере отражает его основные сущностные особенности и вытекающие из них обязательства грантополучателя [1].

Государственное грантовое финансирование (государственный грант) имеет ряд ключевых отличительных

черт, которые выделяют его на фоне других форм финансовой поддержки. Это инструмент для поддержки науки, образования, различных социальных программ и направлений. Согласно статье 2 Федерального закона от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» гранты — денежные и иные средства, передаваемые безвозмездно и безвозвратно гражданами и юридическими лицами, в том числе иностранными гражданами и иностранными юридическими лицами, а также международными организациями, получившими право на предоставление грантов на территории Российской Федерации в установленном Правительством Российской Федерации порядке, на осуществление конкретных научных, научно-технических программ и проектов, инновационных проектов, проведение конкретных научных исследований на условиях, предусмотренных грантодателями.

Особенности правового статуса государственного учреждения в системе государственного грантового финансирования.

Не вдаваясь в полемику относительно определения грантов [2]; [13] и их места в системе видов бюджетного субсидирования [3]; [14]; [15], заострим внимание на вопросе о том, является для государственного учреждения обязательным получение согласия учредителя на участие в отборе (конкурсе) в целях получения гранта по правилам совершения крупных сделок (применительно к рассматриваемой теме под государственными учреждениями следует понимать, преимущественно, бюджетные учреждения, являющиеся получателями грантов).

Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (далее — Закон о некоммерче-

ских организациях) предусматривает, что крупная сделка может быть совершена бюджетным учреждением только с предварительного согласия соответствующего органа, осуществляющего функции и полномочия учредителя бюджетного учреждения. Крупной сделкой бюджетного учреждения признается сделка или несколько взаимосвязанных сделок, связанные с распоряжением денежными средствами, при условии, что цена такой сделки превышает 10 процентов балансовой стоимости активов бюджетного учреждения, определяемой по данным его бухгалтерской отчетности на последнюю отчетную дату, если уставом бюджетного учреждения не предусмотрен меньший размер крупной сделки (статья 9.2).

В соответствии с условиями предоставления грант или его часть подлежат возврату грантодателю в случаях, установленных в соглашении, — как правило значимые нарушения условий предоставления или порядка использования гранта. Данные обстоятельства также подтверждаются судебной практикой — «грант безвозвратен исключительно при условии его целевого использования» [4]. Таким образом, после получения гранта государственное учреждение может столкнуться с обязанностью перечислить (вернуть грантодателю) сумму денежных средств, которая подпадает под квалификацию крупной сделки. При этом вытекает данная обязанность из правоотношений, в которые государственное учреждение вступило в связи с получением гранта (подача заявки, заключение соглашения (договора), получение гранта в форме субсидии).

Особенно явно это может проявиться в случае получения бюджетным учреждением не «государственного гранта», а средств целевого финансирования, гранта от коммерческой организации.

Представляется, что специфика государственного учреждения как организации, созданной для решения задач, имеющих публичную значимость, должна проявляться и в части вступления в отношения, связанные с предоставлением грантов (получением целевого финансирования). Устав государственного бюджетного учреждения может содержать норму, обязывающую получать согласие учредителя на получение грантов или иных сделок, связанных с целевым финансированием. Подобный порядок может быть закреплён ведомственными нормативными правовыми актами. На текущий момент единообразной практики по рассматриваемому вопросу не сформировано.

Возможность участия в конкурсе на получение гранта с согласия учредителя хоть и ограничивает в определенной степени свободу волеизъявления государственного учреждения, однако полностью ее не отменяет, что позволяет отличать гранты, предоставляемые автономным и бюджетным учреждениям, от иных видов субсидирования бюджетных и автономных учреждений [5].

Представляется, что грантополучатель по отношению к грантодателю не является полноправным партнером, особенно в рамках государственных грантов. Исходя из

сложившейся практики правоприменения, к соглашению о предоставлении гранта можно смело применять аналогию договора присоединения:

его условия определяет только одна сторона (грантодатель, который полностью определяет условия предоставления и использования гранта, в том числе — в курсной документации);

его условия содержатся в формулярах или иных стандартных формах, бланках (конкурсная документация, либо утвержденные государственным органом типовые соглашения и т. п. рамочные документы), например: приказ Минфина России от 30.11.2021 № 199н «Об утверждении Типовой формы соглашения (договора) о предоставлении из федерального бюджета субсидий, в том числе грантов в форме субсидий, юридическим лицам, индивидуальным предпринимателям, а также физическим лицам»;

другая сторона (присоединившаяся) может принять условия только присоединившись к договору в целом (практике практически не известны случаи, когда грантополучатель мог корректировать условия).

С учетом вышеизложенного необходимым является тщательное изучение текста соглашения до подачи заявки на участие в конкурсном отборе на получение гранта в целях исключения следующих возможных рисков:

- **жесткие и негибкие условия отчетности** (отклонение от формы может трактоваться как нарушение и т. п.);

- **широкие основания для одностороннего расторжения** грантодателем;

- **жесткие санкции** за любые нарушения, вплоть до полного возврата средств гранта;

- **право грантодателя в одностороннем порядке проводить проверки** без дополнительных согласований.

Таким образом, целесообразным представляется нормативное закрепление в Законе о некоммерческих организациях обязанности государственного учреждения получать согласие учредителя на участие в грантовом финансировании (подачу заявки на отбор для получения грантов) в размере, приравненном к размеру крупной сделки для данного грантополучателя, в порядке согласования крупной сделки с отражением в обращении (запросе) к учредителю следующих сведений: цели, задачи и показатели гранта, размер запрашиваемого финансирования и условия использования (порядок возврата и применения штрафных санкций), сроки реализации проекта, предполагаемые обязательства учреждения и влияние гранта на государственное задание.

Данный вывод вытекает из совокупности обязанностей государственного бюджетного учреждения и корреспондирующих полномочий учредителя, определенных его правовым статусом (простыми словами — получение и использование гранта влечет изменения в финансово-бюджетной деятельности учреждения, которые прямо или опосредованно влияют на результаты его деятельности и различные аспекты работы, зачастую жестко контро-

лируемые учредителем), например: отражение средств гранта в плане финансово-хозяйственной деятельности (доход и расход), софинансирование учреждением грантовых мероприятий за счет внебюджетных источников, а также использование помещений и трудовых ресурсов, приобретение имущества и расходы на его дальнейшее содержание и т. д.

Еще раз акцентируем внимание, что согласие учредителя на участие государственного учреждения в конкурсе по предоставлению грантов не тождественно согласованию крупной сделки, которое осуществляется по специальным правилам. **Соответственно, получение согласия учредителя на совершение крупной сделки при заключении государственным учреждением соглашения (договора) о предоставлении гранта, целевом финансировании — это не просто формальность, а обязательная процедура, обеспечивающая законность и прозрачность финансовой деятельности бюджетного учреждения.** Это в свою очередь, не лишает учредителя права издать нормативный акт, который делегирует право государственному учреждению самостоятельно участвовать в грантовых конкурсах определенного типа без предварительного согласования по каждому случаю, либо обязывает уведомлять о таком участии учредителя.

Следующим этапом грантового процесса является формирование и подача заявки грантодателю, которым может являться орган государственной власти (орган местного самоуправления), российская некоммерческая организация (в том числе, государственные фонды), иностранные субъекты (специализированные организации, физические лица).

Зачастую, составление заявки может являться достаточно сложным и трудоемким процессом, требующим не только специальных познаний в области экономики, юриспруденции, отраслевых науках, но и опыта заполнения различных специфических документов (программ, бизнес-планов, стратегий, сбор писем поддержки и т. п.), требуемых конкретным грантодателем.

В настоящее время наука переживает разрушение старой парадигмы «публикуй или исчезни» (publish or perish!), которая направляла и структурировала деятельность ученых на протяжении многих десятилетий, и становление новой парадигмы — «получай гранты или исчезни» (grant or perish!), ядром которой является грантовая активность ученого [6].

На этом этапе может проявиться неравенство стартовых возможностей участников отбора, преимущество в котором будет у крупных учреждений, имеющих штат компетентных специалистов (грант-офис, отдел по сопровождению грантовой деятельности и т. п.), либо средства для заключения договоров с третьими лицами на оказание услуг по формированию заявки. Соответственно, включение в систему грантового финансирования и систематическое участие в соответствующих конкурсах требует начальных инвестиций со стороны потенциальных участников.

В сфере государственного грантового финансирования рассматриваемая проблематика проявляется достаточно четко. Сегодня только государственные институты могут позволить себе долгосрочные и достаточно крупные инвестиции в науку. В 2024 году объем финансирования гражданской науки из средств федерального бюджета в России составил 716,9 млрд руб., что на 25,1 млрд руб. больше, чем в предыдущем году. Основными получателями средств федерального бюджета стали Госкорпорация «Роскосмос» (155,3 млрд руб., или 34,6 %), Минпромторг России (123,7 млрд руб., или 27,6 %) и Минобрнауки России (50 млрд руб., или 11,1 %). Неоспоримым является утверждение о том, что государственные инвестиции в науку и технологии могут преодолеть рыночные неудачи, способствовать созданию новых знаний и технологий и, в конечном итоге, приводить к устойчивому экономическому росту [7].

Признаками, отличающими государственный грант от других инструментов государственного финансирования социально значимых проектов, являются: объект, особый субъектный состав, целевая направленность, проектный характер, конкурсность, безвозмездность и безвозвратность. В качестве объекта выступают бюджетные средства, целью предоставления которых выступает финансирование фундаментальных научных исследований [8]. В ряде случаев гранты начинают подменять собой базовое финансирование, в результате чего исследователи вынуждены регулярно принимать участие в грантовых конкурсах для обеспечения необходимых, базовых условий проведения научных исследований: закупки реактивов и расходных материалов, оплаты расходов по организации полевых исследований и др.

Существует мнение о том, что грантовая политика распределения средств приводит к финансированию наиболее известных групп лиц с лучшей репутацией, сформированной на основе результатов их работы в рамках выполнения ранее полученных грантов, ... получается, что средства постоянно выделяются лишь в пользу опытных участников [9]. Ввиду определенной закрытости системы экспертиз проектов научных фондов и непрозрачности применяемых критериев при принятии ими окончательных решений на данном этапе отсутствует четкий понятный для всех исследователей механизм селекции при отборе проектов [10].

В различных нормативных актах грантодателей используются существенно различающиеся между собой определения понятия «грант», предполагающие возможность финансирования проектов, экономическая эффективность которых прогнозируется недостаточно подробно. Для устранения данного недостатка целесообразно использовать стандартизированное определение понятия «грант», учитывающее необходимость отбора проектов как с высокой экономической, так и с высокой социальной и научно-технической эффективностью.

Еще одной составляющей данной проблематики может явиться, с одной стороны, корректировка исследова-

тельских проектов их инициаторами под существующие тренды в целях получения гранта в ущерб прорывным и (или) рисковым направлением, с другой стороны, — «оставление за скобками» грантодателями радикальных или непопулярных идей в пользу более безопасных и предсказуемых проектов.

Все это в совокупности может привести к усилению неравенства между крупными (известными) университетами и участниками, которые не обладают серьезными ресурсами. Достаточно интересным представляется проведение государственного мониторинга регулярности участия в конкурсах на предоставление грантов одних и тех же юридических и физических лиц в целях усиления конкурентных начал и предупреждения ситуации монополизации той или иной сферы грантового финансирования одним субъектом, который может иметь некое не принципиальное специфическое конкурентное преимущество, обеспечивающее ему победу в конкурсном отборе (негативным проявлением данной ситуации может являться, например, искусственное увеличение сроков реализации проекта и достижения итогового результата в целях получения новых государственных субсидий).

Логика грантовой деятельности (гибкость, скорость, ориентация на результат) может вступать в противоречие со сложившейся и нормативно охраняемой системой функционирования государственного бюджетного учреждения (регламентация, контроль, отчетность, соблюдение процедур). Учреждение, стремящееся активно работать с грантами, оказывается в ситуации, где успех в привлечении внешних средств сопряжен с дополнительными административными, финансовыми обременениями. Это может сдерживать развитие многих перспективных коллективов внутри государственной системы.

Одним из направлений совершенствования механизма государственной поддержки может явиться установление *единых правил выдачи государственных грантов в целях создания прозрачной, справедливой и контролируемой системы распределения бюджетных средств (нивелирование различий между практиками разных министерств и фондов, упрощение процедур для заявителей за счет их унификации и т. п.)*:

- содержание и форма конкурсной документации;
- порядок проведения конкурсного отбора;
- состав и порядок работы конкурсной комиссии;
- форма и содержание соглашения о предоставлении субсидии (гранта);
- правила отчетности и контроля.

Однако, это может привести к избыточной бюрократизации и формализации, которая и так называется подавляющим количеством исследователей в качестве серьезного административного барьера.

Вопросы планирования и повышения эффективности системы управления в государственном учреждении.

Проблемы на данном этапе могут иметь внешний (по отношению к грантополучателю — государственному

учреждению) и внутренний характер. Действующие методы контроля проектов, получивших грант, характерны несоответствием между показателями, по которым определялись победители конкурса, и показателями, контролируемыми в процессе реализации проекта.

Интерес в этом аспекте представляет материал Счетной палаты РФ, посвященный анализу одного из капиталоемких образовательных грантов: Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Анализ реализации мер государственной поддержки программ развития университетов в рамках программы стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» в 2021–2023 годах и истекшем периоде 2024 года [11]. К наиболее значимым озвученным недостаткам следует отнести следующие:

- расходование средств федерального бюджета, выделяемых в рамках программы «Приоритет-2030» (далее — Программа) на проведение прикладных научных исследований, осуществляется без проведения соответствующей экспертизы таких исследований на предмет актуальности проводимых научных исследований, научной новизны, значения для развития соответствующего направления прикладных научных исследований и востребованности результатов научных исследований;
- приоритизация научных тем, по которым университетами проводятся научные исследования, в рамках Программы не установлена;
- правилами предоставления грантов не определен перечень затрат, которые могут осуществляться университетами за счет гранта (установлены факты использования отдельными университетами средств гранта на текущие нужды университета, а также на финансирование расходов в рамках приносящей доход деятельности, что может быть вызвано вышеуказанными причинами);
- в случае, если университет является участником научного центра мирового уровня (НЦМУ), научно-образовательного центра (НОЦ), федерального проекта «Передовые инженерные школы» (ПИШ) или иных проектов, финансируемых из нескольких источников (федеральный, региональный, местный бюджеты и внебюджетные средства), учреждение руководствуется разными методическими подходами и рекомендациями по отражению расходов в составе затрат по проектам. Это создает риски недостоверности финансовой отчетности университетов и установления недостоверного объема финансирования результатов различных проектов;
- участие университетов в программе «Приоритет-2030» на данный момент не привело к существенному формированию «бюджетов развития» университетов. Система управления реализацией программы не обеспечивает в полной мере целевого и эффективного распоряжения федеральными и иными ресурсами;
- набор показателей эффективности реализации программ развития университетов не в полной мере характеризует достижение целей, на которые предоставляется грант;

– результаты программ развития участников программы «Приоритет-2030» (образовательные, научно-технические, социальные услуги) не в полной мере востребованы конечными получателями (обучающимися, преподавателями, предприятиями и организациями реального сектора экономики);

– программа «Приоритет-2030» реализуется университетами через ежегодное подтверждение и защиту своих программ развития. Механизм защиты при этом нормативно не закреплён;

– программы развития университетов согласовываются Минобрнауки России, но не утверждаются учредителем, как это предусмотрено федеральным законом;

– недостаточная вовлечённость Минобрнауки России в процесс контроля за использованием средств, предоставляемых университетам;

– ФГАНУ «Социоцентр», несмотря на создание информационно-системы «Приоритет-2030» за счёт средств Программы, не обладает достоверными данными о финансировании университетов — участников Программы.

Изложенное показывает, что грантополучатель на этапе реализации гранта сталкивается, в том числе, с обстоятельствами, которые не зависят от него, но которые в силу объективных причин будут в дальнейшем оказывать влияние на многие аспекты его деятельности, в том числе, на решения о целевом и эффективном использовании средств, достижении показателей и т. п. (в случае корректировки первоначальных показателей и условий, введения новых показателей и форм отчетности, изменения методики распределения средств или методики оценки достигнутых результатов).

Отдельно необходимо обратить внимание на хрупкость системы государственного грантового финансирования с точки зрения стабильности поступлений денежных средств грантополучателю.

Как мы уже отмечали, многие долгосрочные гранты формируют у государственных учреждений зависимость, выступая источником финансирования определенной узкоспециализированной сферы деятельности. Изменения государственной политики или объемов субсидий в связи с корректировкой параметров бюджета, что не является таким уж редким явлением, приводят к полному закрытию проекта в учреждении, утрате научного потенциала (научных и производственных коллективов), потере полученных результатов и недостижению целей проекта, а также нерезультативности части произведенных расходов. Обусловлено, это, в частности, тем, что гранты изначально не покрывают полную стоимость проекта, ограничиваясь финансированием отдельных направлений расходов, а также объективной неспособностью государственных учреждений высвободить средства от иной приносящей доход деятельности в объеме, необходимом для завершения проекта или поддержания его в пределах запланированных параметров даже в течение года.

«Сворачивание» грантового финансирования влечет для государственного учреждения дополнительные от-

сроченные последствия по содержанию имущества, приобретенного за счет гранта, сокращению (переводу) работников, репутационные издержки и **потерю доверия со стороны промышленных партнеров и т. п.**

Учитывая, что гранты выдаются различными государственными структурами в разных отраслях экономики, представляется возможным создание не только единого портала/платформы (публикуются все конкурсы, подаются заявки, ведется отчетность и размещаются результаты), но и создание единого центра (например, в рамках реализации вышеописанной программы «Приоритет-2030» создан ФГАНУ «Социоцентр») по сопровождению выдачи всех государственных грантов (который не подменяет собой полностью отраслевые органы государственной власти с точки зрения содержательной части гранта, экспертной оценки заявок и результатов и т. п.) в целях упорядочения и повышения результативности использования бюджетных средств посредством:

– консолидации ресурсов, направляемых на научные, образовательные, социальные и культурные гранты, формирование единой повестки научно-технологического развития в целях снижения рисков дублирующего финансирования, распыления ресурсов и т. п.;

– создание единой и прозрачной системы экспертизы с участием отраслевых специалистов и независимых экспертов;

– стандартизация документов и процедур в целях упрощения работы потенциальных грантополучателей;

– снижение административных издержек для органов государственной власти.

К числу внутренних проблем грантополучателя, требующих решения на начальном этапе реализации полученного гранта, следует отнести нереалистичное планирование ресурсов потенциальным грантополучателем, например, манипулирование показателями затрат (параметры могут подгоняться под конечный результат в целях создания максимальных предпосылок для удовлетворения заявки), неучет косвенных расходов в связи с отсутствием надлежащего опыта реализации проектов или коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности, отсутствие собственных резервов для поддержания проекта в заявленных параметрах или нивелирования возникающих рисков и т. д.

Следует отметить, что гранты напрямую не предусматривают финансирование расходов, прямо не относящихся к их предмету (коммунальные платежи, аренду, содержание зданий, заработную плату административного и вспомогательного персонала), делая акцент на закупку оборудования и фонд оплаты труда подразделений, занятых в освоении гранта (далее — ФОТ). Фактически государственное учреждение вынуждено покрывать накладные расходы из средств, получаемых от иной приносящей доход деятельности. Для целей настоящей статьи предлагаем использовать термин «иная приносящая доход деятельность», поскольку совокупность норм, регулирующих правовой статус государственного бюджет-

ного учреждения, однозначно свидетельствуют о том, что данный субъект не может вести предпринимательскую деятельность в понимании Гражданского кодекса Российской Федерации.

В этой связи в самом упрощенном виде схема финансово-экономического обоснования проекта по получению и реализации гранта может выглядеть следующим образом:

1) «текущее состояние» — блок информации, характеризующей реальное состояние дел в той или иной сфере (на объекте), существующую проблематику;

2) «желаемое состояние» — сведения относительно планируемых результатов реализации мероприятия с расчетом его социально-экономического эффекта, срока окупаемости, влияния на развитие экономики или человеческого потенциала;

3) «механизм реализации» — выбранный способ (схема) перехода в «желаемое состояние», который должен быть обоснован с точки зрения его эффективности, исполнимости, трудозатрат и иных факторов;

4) «ресурсы» — объем трудовых и финансовых ресурсов, который необходим и достаточен для эффективной реализации мероприятия и достижения заданного результата в диапазоне запланированных параметров;

5) «риски» — комплекс действий по сохранению проекта в рамках запланированных параметров при наступлении тех или иных неблагоприятных факторов.

Грант должен не просто быть источником денег, а логично встраиваться в стратегию развития государственного учреждения и его государственное задание (что будет с проектом после окончания гранта, возможность создания малого инновационного предприятия или продажи лицензии, планирование устойчивости с первого дня).

В содержательном плане финансовый менеджмент безусловно зависит от многих факторов, в том числе от вида деятельности. Совершенно очевидно, что организационно-правовая форма накладывает определенные требования на принципы управления финансами, а роль и принципы организации финансовых потоков отличаются в коммерческой организации и государственном бюджетном учреждении.

Необходимо опираться не только на установленные федеральными законами, нормативно-правовыми актами методы и аналитические процедуры, но и внедрять (что не запрещено) локальные финансовые документы, устанавливающие «внутрифирменные» подходы финансового менеджмента чтобы достигать высокой степени гибкости информационного обеспечения и счетных процедур в соответствии с запросами руководителей структурных подразделений, оптимизации внутрипроизводственной деятельности.

Указание величины чистых активов в публичной отчетности государственного бюджетного учреждения призвано обеспечить заинтересованных лиц информацией о финансовой состоятельности учреждения. Отрица-

тельные чистые активы показывают не только отсутствие собственного капитала, но и дают количественную оценку риска утраты финансовой состоятельности.

Оценка стоимости чистых активов зависит от того насколько близки друг другу учетная и рыночная стоимость имущества. Эффективной мерой является переоценка активов. Рост стоимости активов способен преодолеть отрицательное значение и позволяет устранить негативный показатель. Учреждению целесообразно периодически переоценивать активы.

В коммерческом секторе риск финансовой несостоятельности измеряется с помощью коэффициента финансовой устойчивости. Он представляет собой отношение чистых активов к обязательствам и показывает, какая доля заемных средств покрывается собственными средствами. Для коммерческих организаций рекомендуемое нижнее значение коэффициента финансовой устойчивости составляет 0,5–0,7. То есть на 100 руб. средств должно приходиться не менее 50 руб. собственного капитала. С учетом реализации учреждениями крупных грантовых проектов и проводимой Минфином политики переноса принципов и методов, применяемых в частном секторе, на госсектор, мониторинг этого коэффициента вполне уместен в целях контроля финансовой устойчивости учреждения.

В целях улучшения финансово-экономического состояния учреждения необходимо понимание структуры затрат, отраженной в себестоимости каждой услуги, оказываемой учреждением. Это дает возможность эффективного управления издержками, повышения эффективности расходования денежных средств и контроля над движением материальных ценностей, оплатой труда и иными ресурсами. В результате достигается понимание того, в какой момент времени, на какие конкретные услуги и в каком объеме расходуются ресурсы, осуществляется прогнозирование объема финансовых затрат и достижение экономии.

При внедрении системы управления себестоимостью, например, возможно сравнить оказываемые услуги по расходам, провести анализ и сравнить с отраслевыми стандартами, нормативами, а также собственными нормами учреждения, провести анализ эффективности работы центров финансовых затрат — структурных подразделений учреждения.

Себестоимость, например, образовательной услуги — это денежная оценка используемых при оказании услуги ресурсов (материальных, трудовых и других). Себестоимость рассчитывается учреждениями бюджетной сферы не только в рамках приносящей доход деятельности, но и при выполнении государственного задания. Отдельно по двум этим источникам финансирования по каждой оказанной услуге рассчитывается себестоимость и по результатам анализа структуры затрат по каждой услуге делается вывод о полезности, эффективности, рациональности использования выделенных субсидий и полученных от платной деятельности доходов.

С экономической точки зрения существует себестоимость плановая и фактическая. Плановая себестоимость определяется уровнем затрат в базисном году и запланированным объемом, фактическая себестоимость определяется уровнем фактических затрат учреждения.

Применительно к государственной услуге в рамках государственного задания плановой себестоимостью является норматив финансовых затрат, для платной услуги — цена. Сопоставляя нормативы затрат и сформированную себестоимость, учреждение получает существенный инструмент для принятия управленческих решений, необходимый руководителю учреждения.

Повышение эффективности оказания услуг в значительной степени зависит от использования более современного и технологичного оборудования, схем производства, методов и разработок, которые ускоряют оборот и снижают затраты, в том числе трудовые ресурсы.

В наибольшей степени повышению эффективности деятельности способствует маржинальный метод. Маржинальный метод учета затрат предполагает четкое разделение затрат на переменные (непосредственно влияющие на объем производимой продукции) и постоянные (не связанные прямо с производством, но обеспечивающие работу организации в целом).

Основным фактором снижения затрат является управление затратами, при котором переменные затраты возрастают в меньшей степени по сравнению с увеличением объема оказываемых услуг, а условно-постоянные не изменяются.

Переменные затраты зависят от объема услуг. В основном, это прямые затраты ресурсов на оказание услуги (заработная плата персонала, непосредственно участвующего в оказании услуги, расход материальных запасов, электроэнергии, топлива, стоимость эксплуатации и обслуживания используемого при оказании услуги оборудования и др.).

Условно-постоянные затраты не зависят от объема услуг. Это заработная плата административно-управленческого персонала, амортизация, управленческие расходы и др. Эффективность учреждения возрастает, если на единицу услуги приходится меньшая сумма постоянных затрат, что происходит при достижении максимального объема услуг на имеющихся мощностях. Эффективность учреждения возрастает при увеличении объема услуг благодаря управлению переменными затратами.

Существенное сокращение издержек обеспечивается путем анализа источников затрат, характера расходов, контроля себестоимости путем сопоставления фактического объема затрат с нормативами. Снижение фактических затрат учреждения при сохранении объема, например, оказания образовательных услуг или медицинской помощи свидетельствует о росте эффективности работы учреждения.

Инструмент управления затратами не только целесообразно, но и необходимо внедрить в работу финансовых подразделений учреждения.

При этом элементы затрат это: материальные затраты (сырье и материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, топливо, электроэнергия, теплоэнергия и т. д.), затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизация основных средств, прочие затраты (износ нематериальных активов, арендная плата, обязательные страховые платежи, налоги, включаемые в себестоимость продукции, отчисления во внебюджетные фонды и др.).

Группировка затрат по элементам необходима для того, чтобы изучить материалоемкость, энергоемкость, трудоемкость, фондоемкость и установить влияние технического прогресса на структуру затрат. Группировка затрат по назначению, т. е. по статьям калькуляции, указывает, куда, на какие цели и в каких объемах израсходованы ресурсы. Она необходима для исчисления себестоимости по каждому виду услуги, установления центров сосредоточения затрат и поиска резервов их сокращения.

Под калькуляционной статьей понимается определенный вид затрат, образующих себестоимость продукции в целом или отдельного вида продукции (товара, работы, услуги). Обособление вида затрат основано на возможности его идентификации, оценки и включения в себестоимость конкретного вида продукции.

Для принятия управленческих решений в случаях изменения производственных мощностей, ценообразования, выбора вариантов оборудования, технологии производства, приобретения комплектующих и т. д., с целью минимизации затрат и увеличения финансового результата, а также прогнозирования, целесообразно проведение факторного анализа и применение имитационного моделирования.

Данный подход позволяет оценивать влияние изменений как отдельного взятого фактора, так и воздействия совокупности факторов и формировать сценарий управления финансами в рамках установленных ограничений в режиме реального времени. Эффективность отдельного управленческого решения рассматривается с точки зрения достижения цели всей системы. Например, каждый процесс оценивается по степени влияния на три параметра: производительность по денежному потоку, вложения, операционные расходы.

Производительность по денежному потоку (Throughput — T), это скорость, с которой учреждение в целом генерирует денежные средства в результате продаж работ, услуг (деньги, поступающие в учреждение). Можно также рассматривать производительность по денежному потоку (Cash Flow) как разность между деньгами, поступающими в учреждение в результате продаж, и себестоимостью реализации в части переменных затрат за определенный период времени.

Вложения (Inventory — I), это все средства, инвестированные учреждением в то, что предназначено для выполнения работ, оказания услуг (все деньги, удерживаемые в учреждении), в том числе материальные запасы, незавершенное производство, закупленные комплектующие и другие материальные объекты, которые предполагается

в конечном итоге продать. К вложениям также относятся инвестиции в оборудование, помещения. При этом, амортизационные отчисления добавляются в операционные расходы.

Операционные расходы (Operational Expense — OE), это все деньги, необходимые учреждению для того, чтобы преобразовать вложения в денежный поток (деньги, уходящие из учреждения), в том числе рабочая сила, коммунальные расходы, расходные материалы и т. п. Амортизация активов тоже учитывается в операционных расходах, поскольку это стоимость материальных активов, которые учреждение тратит для поддержания определенного уровня производительности.

$$\frac{dCF}{dt} = T - OE \pm dI/dt$$

Увеличивая приток денег в учреждение, то есть производительность по денежному потоку (T), одновременно необходимо уменьшать вложения (I) и операционные расходы (OE). Это ключевой момент, связывающий локальные решения с работой всего учреждения.

Повышение производительности по денежному потоку свидетельствует о повышении эффективности временных и материальных затрат.

С учетом изложенного, в качестве основных показателей деятельности финансовых служб учреждения целесообразно устанавливать показатели финансово-экономического состояния, показатели управления затратами, в том числе положительные отклонения между плановой и фактической себестоимостью, показатели использования активов. Преимуществами вышеуказанных показателей будут являться их объективность, прозрачность и полная подконтрольность.

Еще одной проблемой, с которой грантополучатель может столкнуться на начальном этапе реализации грантовых мероприятий является организационно-техническая готовность к выполнению запланированных мероприятий:

- формирование документов, подтверждающих проведенные расходы, финансовая отчетность;
- проведение закупок товаров, работ, услуг, сопровождение исполнения контрактов/договоров, приемка и размещение информации в установленном порядке;
- подбор персонала и выбор наиболее эффективного способа оформления правоотношений (принятие в штат на полную ставку или по совместительству, заключение гражданско-правовых договоров) и удержание ключевых работников в ходе реализации проекта;
- эффективное перераспределение нагрузки (штатные работники (преподаватели, научные сотрудники, врачи, инженеры и т. д.) имеют установленный должностной инструкцией набор функций и определенный объем работ, который достаточно сложно совмещать с выполнением грантовой деятельности;
- совмещение основной плановой работы и грантовой деятельности в целях избегания дисбаланса и конфликтов как с точки зрения оплаты труда, так и приоритизации целей и задач.

По мнению большинства исследователей создание проектного офиса (сопровождение проектов, их методологическая и организационная поддержка, маркетинг, коммуникации, и т. д.) может помочь преодолеть ряд барьеров, связанных с отсутствием должного уровня взаимодействия между подразделениями или пробелами в компетенциях соответствующих специалистов [12], [16]. Этой же цели может послужить введение должности грант-менеджера, функционал которого пересекается, например, со стандартами: «Специалист в области проектной деятельности», «Консультант в области развития бизнеса», «Руководитель научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ».

Если проектный офис нацелен на организационно-техническое обеспечение деятельности, то содержательно и интеллектуально проект привязан к его инициатору (лидеру проекта), под которого создаются определенные специфические условия.

В случае «потери» инициативного лидера проекта (переход на другую работу, переезд и т. п.) реализация проекта становится невозможной и проект сворачивается до достижения запланированных результатов и (или) достижения установленных показателей.

В результате произведенные расходы можно отнести к нецелевым (результат проекта в виде актива отсутствует), часть из которых является невозвратными (ФОТ, специфическое оборудование и расходные материалы, которые не могут быть использованы учреждением в ходе уставной деятельности).

В данном случае целесообразно рассматривать возможность заключения с участниками проекта договоров гражданско-правового характера (вместо оформления отношений сторон трудовым договором, оформления совмещения, либо привлечения внешних совместителей), предметом которого может быть выполнение комплекса работ по созданию соответствующего результата проекта, результата интеллектуальной деятельности, иного актива с описанием прав и обязанностей сторон, в том числе — ответственности за недостижение конечных и промежуточных результатов работ.

Одним из разделов рассматриваемого договора гражданско-правового характера должна быть детализированная процедура передачи дел в случае расторжения договора по инициативе одной из сторон, в которую входит:

- обновление (приведение в соответствии с актуальным статусом) всей документации;
- введение нового руководителя в курс дела;
- знакомство с ключевыми партнерами и клиентами;
- фиксация текущего статуса всех задач.

Дополнительными превентивными мерами является комплекс следующих мероприятий, которые производятся внешними по отношению к проектной команде подразделениями, если проект носит не декларативный, а реальный характер, подразумевающий не только процесс бюджетирования текущих расходов, но и получение дохода в дальнейшем:

1) база знаний, создание и обновление внутренней энциклопедии проекта: процессы и регламенты проекта, контакты всех ключевых контрагентов (внутренних и внешних), история принятия важных решений и их обоснование, отчеты по проекту;

2) стандартные операционные процедуры. Описание ключевых бизнес-процессов делает работу менее зависимой от конкретного человека. Любой новый работник (руководитель проекта) должен понять свою роль по этим инструкциям;

3) регулярная отчетность. Статус проекта, реальные проблемы и планы регулярно документируются и доступны команде и руководству в целях обеспечения прозрачности;

4) развитие команды и преемственности. По каждому ключевому руководителю должен быть определен один или несколько потенциальных преемников. Для них необходимо создать индивидуальный план развития (обучение, постепенная передача ответственности);

5) делегирование и кросс-функциональность. Поощрение руководителя делегировать важные задачи и делиться знаниями с командой (несколько человек обязаны понимать ключевые аспекты работы).

Основная задача — построить устойчивую систему, которая способна пережить «уход» любого специалиста с минимальными потерями.

В случае расторжения рассматриваемого гражданско-правового договора по инициативе исполнителя-физического лица (члена команды проекта или инициатора проекта) им возмещаются расходы государственного учреждения, связанные с оплатой работ по договору. Для инициатора проекта также могут быть введены условия о выплате неустойки (штрафа) за невыполнение работ, то есть за недостижение заявленного (запланированного и утвержденного учреждением) результата проекта в виде какого-либо актива, ноу-хау, изобретения, программы для ЭВМ и т. п.

Одновременно с этим в договоре должно содержаться условие об исключительной принадлежности всех результатов работ по проекту в любом виде (информация, прототипы и т. д.) учреждению, что позволит препятствовать «перетеканию» проектов вместе с его инициаторами и (или) командой к конкурентам (наряду с запретом реализовывать аналогичные или схожие проекты в других организациях).

Подразделением, которое осуществляет в государственном учреждении управление проектами должен реализовываться четкий план перехода, который включает объявление об уходе руководителя проекта всем заинтересованным лицам, представление внутреннего преемника и обозначение плана действий (заранее сформированного) по дальнейшей реализации проекта с учетом корректировки его параметров (сроки, расходы и т. п.).

Формирование справедливой системы распределения средств гранта внутри государственного учреждения наряду с четким нормативным регулированием всей сферы внутренних правоотношений во многом способствует до-

стижению требуемых результатов (с одной стороны, учреждения стремятся использовать гранты как инструмент мотивации и удержания ценных кадров в условиях ограниченного ФОТ, с другой — завышение размера ФОТ — это прямое нарушение принципов целевого и экономически обоснованного расходования средств).

Размер заработной платы, в том числе, цена гражданско-правового договора с физическим лицом, привлеченным в целях реализации проекта, должен быть экономически обоснован, расценки адекватны и соизмеримы выполняемой работе, квалификации специалиста и рыночным условиям. В противном случае возможно возникновение следующих негативных последствий:

- конфликты и дискриминация среди работников по принципу источника выплат за выполнение должностных обязанностей (работник оформлен на 0.25 ставки в рамках гранта, но получает вознаграждение, сопоставимое с полной ставкой по государственному заданию);

- квалификация соответствующих расходов в качестве нецелевых (скрытое увеличение заработной платы за счет выплат работникам, реально не задействованным в проекте, искусственный перевод работников на финансирование за счет гранта и экономия бюджета учреждения (в том числе, средств от иной приносящей доход деятельности) или неэффективных;

- сверхнормативная нагрузка и фиктивное совместительство, когда часть работников реально будет нести основной объем трудозатрат по проекту, в то время как финансы будут распределяться на большее количество работников, а в отчетности отражаться привлечение к работам значительного количества работников и иных ресурсов.

В большинстве случаев в отношении подразделений, финансируемых за счет грантов, не разработаны и не внедрены нормы труда (для понимания ситуации с фактической загруженностью и результативностью).

Нормы труда служат для определения количества выполняемой работы, от величины которой, в свою очередь, согласно статье 129 Трудового кодекса Российской Федерации зависит заработная плата работника. Нормы труда применяются также для расчета трудоемкости работ. Из положений статьи 160 Трудового кодекса Российской Федерации следует, что к основным видам норм труда можно отнести нормы времени, нормы выработки и нормы обслуживания.

Так, под нормой выработки следует понимать определенное количество продукции надлежащего качества или трудовых операций, которое работник должен произвести в условиях нормальной работы за конкретно определенное время.

Норма обслуживания представляет собой необходимое количество объектов (единиц оборудования, рабочих мест, посетителей и др.), которое один работник или группа работников соответствующей квалификации должны обслужить в течение единицы рабочего времени в определенных организационно-технических условиях.

Норма времени — это время, установленное на изготовление единицы продукции или выполнение определенного объема работы одним или группой рабочих соответствующей квалификации в определенных организационно-технических условиях.

Выполнение установленных норм труда является одной из основных обязанностей работника (статья 21 Трудового кодекса Российской Федерации). При этом работодатель обязан обеспечить нормальные условия для выполнения работниками норм труда (статья 163 Трудового кодекса Российской Федерации).

Целесообразно расчеты основных нормативов по труду осуществлять отдельно по категориям работников на основе объема каждой из работ, которые структурное подразделение выполняет по каждому из направлений деятельности в определенный период времени.

Трудозатраты рассчитываются по каждому виду работы с использованием нормативов по труду.

Трудозатраты T на нормирование работы и операции определяются двумя способами.

1) Через нормы времени:

$$T = P * H_{вр}$$

где

P — объем работы в соответствующих единицах измерения за год;

$H_{вр}$ — норма времени на единицу работы в днях.

2) Через нормы выработки:

$$T = P / H_{выр}$$

где

P — объем работы в соответствующих единицах измерения за год;

$H_{выр}$ — норма выработки в единицах измерения на одного специалиста в день.

После расчета трудозатрат на осуществление нормированных работ определяются трудозатраты на выполнение ненормированных работ — на основе отчетных данных за предыдущие годы, в которых зафиксированы трудозатраты на проведение подобных работ, а в отдельных случаях — экспертным путем.

Далее определяется резерв рабочего времени на выполнение внеплановых заданий и работ, связанных с непредвиденными ситуациями. Резерв также рассчитывается на основе отчетных данных за предыдущие годы, но он не может быть больше 5 % от общего рабочего времени.

После этого подсчитываются общие трудозатраты суммированием трудозатрат, полученных на весь комплекс работ, охваченных нормами, а также трудозатрат на ненормированные работы и резерв рабочего времени для выполнения внеплановых заданий и работ, связанных с непредвиденными ситуациями.

Общие затраты на все работы являются основой расчета необходимой штатной численности специалистов

$$\text{Ч} = \frac{T_o}{\Phi_n} * K_n$$

где

T_o — общие трудозатраты на объем работы за год в часах;

Φ_n — нормативный фонд рабочего времени на одного работника за год, в часах;

K_n — коэффициент, учитывающий планируемые невыходы работников, регламентируемые трудовым законодательством, — основные (очередные) и дополнительные отпуска, в том числе отпуска для работников с ненормированным рабочим днем, отпуска по временной нетрудоспособности, отпуска для учащихся, отпуска без сохранения содержания и т. п.

Коэффициент определяется по формуле:

$$K_n = 1 + \frac{\text{планируемые невыходы в процентах}}{100}$$

Минимальный процент планируемых невыходов для бюджетных организаций принимает в объеме 10 % рабочего времени.

Расчет общих нормативных трудозатрат на объем работы за год, выполняемый работниками, определяется по формуле:

$$T_o = \sum_1^n T_p * K$$

где

T_p — затраты времени на соответствующий вид работ, охваченные нормативами;

n — количество видов выполняемых работ;

K — коэффициент, учитывающий трудозатраты на работы, носящие разовый характер и не охваченные нормативами.

Затраты времени на соответствующий вид нормированных работ рассчитываются по формуле:

$$T_p = \sum_1^i H_{вр} * V_i$$

где

$H_{вр}$ — норма времени в часах;

V_i — объем работы i -го вида, выполняемый в течение года.

Штатная численность работников через нормы нагрузки устанавливается по формуле:

$$\text{Ч} = \frac{N}{H_n}$$

где

N — общее количество выполненных работ в единицах измерения за год;

H_n — среднегодовые нормы нагрузки в единицах измерения за год на одного исполнителя.

Средняя норма нагрузки в единицах измерения на одного исполнителя рассчитывается по формуле:

$$H_n = \frac{\Phi_n}{T_{cp}}$$

где

Φ_n — нормативный фонд рабочего времени одного работника за год;

T_{cp} — средние нормативные трудозатраты на выполнение одной работы в единицах измерения.

$$T_{cp} = \frac{T_0}{N}$$

где

T_0 — общие трудозатраты на объем работы за год, выполненный специалистом (специалистами).

Штатная численность рабочих на основе норм времени обслуживания рассчитывается по формуле:

$$Ч = \frac{T_0}{H_0} * K_n$$

где

T_0 — общая трудоемкость выполнения работ (за год, месяц, смену) по заданной зоне обслуживания;

H_0 — норма времени обслуживания единицы объема работ (кв. м, количество посетителей и т. д.);

K_n — планируемый коэффициент невыходов.

Нормы времени обслуживания рассчитываются по формуле:

$$H_0 = \frac{\Phi_n}{\sum T_{но}}$$

где

Φ_n — нормативный фонд рабочего времени (сменный, месячный, годовой);

$\sum T_{но}$ — сумма норм времени обслуживания.

Сумма норм времени обслуживания $\sum T_{но}$ определяется по формуле:

$$\sum T_{но} = (T_{н1} + T_{н2} + \dots + T_{нп}) * K$$

где:

$T_{н1} + T_{н2} + \dots + T_{нп}$ — время, затрачиваемое на выполнение 1, 2, ... n

отдельных работ, которое определяется по формуле:

$$T_n = t * V * q$$

где:

t — норматив оперативного времени на единицу объема работ;

V — объем работ;

q — средняя повторяемость работ (в смену, за месяц, год);

K — коэффициент, учитывающий затраты времени на выполнение дополнительных функций, отдых и личные потребности.

Коэффициент K определяется по формуле:

$$K = 1 + \frac{a_1 + a_2}{100}$$

где:

a_1 — время на дополнительные функции в % ко времени основных функций;

a_2 — время на отдых и личные потребности в % ко времени основных функций.

В контексте рассматриваемого вопроса следует отметить, что формирование или модернизация системы КРП совместно с расчетом основных нормативов по труду позволить решить важные задачи:

- усилит мотивацию персонала за счет повышения уровня исполнения установленных показателей эффективности;

- поставит четкие приоритеты и задачи, понятные персоналу путей и способов их достижения;

- установит постоянный контроль и мониторинг работы на любом этапе, возможность предупреждения форс-мажорных ситуаций, а не устранение их последствий;

- повысит качество кадров, привлечет высококлассных специалистов за счет установления справедливой оплаты труда в зависимости от персональных достижений каждого работника;

- снизит затраты и повысит производительность труда.

Нельзя отрицать, что грант для учреждения за счет грамотного управления может выступить инструментом развития, учреждение может не только выполнить условия гранта, но также повысить техническую оснащенность, укрепить кадровый потенциал, **коммерциализировать** свои разработки и т. п.

Литература:

1. Сперанская Л. В. Договор целевого финансирования // СПС КонсультантПлюс. 2025.
2. Мельник Т. Е. Правовое регулирование грантов в российском законодательстве // Законодательство о науке: Современное состояние и перспективы развития. М.: Норма, 2004. С. 208–225;
3. Лагутин И. Б. Контроль над финансово-хозяйственной деятельностью некоммерческих организаций в Российской Федерации: правовое регулирование и практика организации / И. Б. Лагутин. — Текст: непосредственный // Финансовое право. — 2023. — № 6. — С. 2–5;
4. Постановление Девятого арбитражного апелляционного суда от 02.06.2017 № 09АП-20476/2017-ГК по делу N А40-148629/16 // СПС «КонсультантПлюс». 2025.
5. Курбатова С. С. Правовое регулирование грантов в системе расходов бюджета // Закон. 2015. N 3. С. 141–149 // СПС «КонсультантПлюс». 2025.
6. Стрельцова Е. А. Исследовательские гранты в поле современной науки (социологический анализ). Автореф. дис. на соискание ученой степени кандидата социологических наук. Санкт-Петербург, 2014.

7. Церкасеви́ч Л. В., Румянцева А. Ю. Государственное финансирование науки как фактор устойчивого развития Российской Федерации // Вестник Московского университета МВД России. 2024. № 4.
8. Белявский О. В. Правовой режим гранта как инструмента государственного финансирования фундаментальных научных исследований в Российской Федерации: диссертация... кандидата юридических наук: 12.00.04 / Белявский Олег Викторович; [Место защиты: Ин-т государства и права РАН]. — Москва, 2019. — 159 с.
9. Лавриненко Я. Б., Тинякова В. И., Шишкина Л. А. Эмпирическое исследование грантовой поддержки научных исследований в российских университетах // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Том 13. — № 1. — С. 471–484.
10. Фадеева И. М., Алексуткина В. С. Как российские исследователи оценивают гранты — инструмент развития науки? // Университетское управление: практика и анализ. 2022. Т. 26, № 4. С. 56–70. DOI 10.15826/utpra.2022.04.030.
11. Бюллетень Счетной палаты РФ, 2025, № 2.
12. Ермоленко В. В., Ланская Д. В., Яковленко А. Е. Обеспечение деятельности проектного офиса инфраструктуры инновационной экосистемы университета // Вестник Академии знаний. 2019. № 3 (32),
13. Гутников О. В. Правовой статус гранта по законодательству Российской Федерации // Право и экономика, 2005, № 12, Д. С. Петрулёв, М. С. Гусарова Государственное регулирование и проблемы грантовой политики в Российской Федерации // Московский экономический журнал. 2019. № 6.
14. Запольский С. В., Васянина Е. Л. Промышленные субсидии — публично-правовой инструмент управления // Право и экономика. 2020. N 10. С. 22–31;
15. Кумаритова А. А. Государственные и муниципальные гранты: возникновение, становление и перспективы развития в российском гражданском праве // Журнал российского права, 2008, № 7.
16. Кузнецов П. А. Проектный офис как ключевое звено управления инновациями в университете // Экономическая наука и образование. 2010. № 10 (71), Сакс Н. В. Офис управления проектами в системе инновационного менеджмента высшего учебного заведения: автореферат дис.... канд. экономич. наук: 09.00.05 / Сакс Надежда Вячеславовна. — Санкт-Петербург, 2008.

Система государственного грантового финансирования: стратегия результативности государственного учреждения. Часть 2

Кочаненко Евгений Петрович, кандидат юридических наук, начальник отдела внутреннего контроля и аудита;
Налетова Любовь Сергеевна, заместитель начальника отдела внутреннего контроля и аудита
Самарский государственный медицинский университет

Управление активами (контроль расходов и оценки результатов использования гранта)

В качестве приоритетной задачи учреждения-грантополучателя в рассматриваемом контексте является формирование прозрачной и непротиворечивой системы обоснования и учета расходов, а также полученных результатов. Детально, применительно к актуальной нормативно-правовой базе, данная проблематика описана в статье Л. И. Куликовой и Д. А. Яхиной [1]. Большой интерес представляет концепция оценки и предотвращения рисков неэффективных расходов, изложенная в статье Р. В. Сиркина применительно к научно-исследовательским и опытно-конструкторским работам (далее — НИОКР) [2].

Одним из основных направлений расходов средств гранта, помимо ФОТ, является закупка учреждением товаров, работ, услуг, необходимых для реализации грантовых мероприятий.

Закупочная система без методологического подхода, известного в публичных финансах, как бюджетирование, ориентированное на результат (БОР) с четко сформулированными и количественно измеримыми показателями результативности закупок, лишь имитирует выполнение функции закупок, путем соблюдения правовых процедур. Кроме функции по качественному и своевременному удовлетворению существующей потребности в товарах, работах, услугах (далее — продукция) для обеспечения деятельности учреждения, система закупок должна выполнять свою главную функцию — быть регулятором финансово-экономического состояния; добавленной стоимости к затраченным ресурсам путем построения мультипликаторов и формирования стимулов для развития отдельных направлений.

В соответствии с экономической моделью влияние системы закупок на экономическое развитие учреждения определяется следующими факторами:

- эффективностью закупок;

- добавленной стоимостью, полученной от использования объекта закупок;
- объемом закупок (инвестиций).

Для наполнения системы закупок экономическим содержанием учреждению целесообразно принять локальные нормативные акты (далее — ЛНА), содержащие следующие механизмы:

- формирования потребности в товарах, работах, услугах;
- формирования целей учреждения, обеспечиваемых в том числе системой закупок, показателей целей и их методов расчета;
- взаимодействия и четкого разграничения полномочий службы снабжения, финансовой службы и структурных подразделений в сфере закупок, с эффективным информационным обеспечением;
- разработки и расчета показателей, формирующих структуру, объемы и номенклатуру закупок;
- разработки и расчета показателей, формирующих показатели направлений развития (например — инноваций), прогнозы объемов и номенклатуры закупок по ним;
- стимулирования структурных подразделений, инициирующих закупки, а также стимулирования направлений развития учреждения с помощью системы закупок;
- формирования и расчета добавленной стоимости по каждой закупке в виде денежного потока, либо в виде приращения полезности, и ориентировочных сроков их получения учреждением.

Соблюдение правовых процедур проведения закупок характеризует лишь уровень исполнительской дисциплины и не влияет на эффективность закупки. При этом, необходимо знать ответ на вопрос как её оценить и каким образом это делать. Если оценить эффективность через качество, то в одном случае, это можно сделать по характеристикам, содержащимся в заявке, в другом — на момент приема продукции, в третьем после прохождения значительного периода времени. Исходя из этого, соблюдение правовых процедур в системе закупок при отсутствии экономического содержания не имеет особой значимости с точки зрения достижения результата, а лишь является стимулом для избегания административных штрафов.

При совершенствовании системы закупок необходимо принимать во внимание не столько отклонения и нарушения, являющиеся следствием исполнительской дисциплины, сколько исследовать механизмы, формирующие стимулы участников системы закупок и системно влияющие на результаты.

Контрактная система даёт определённый диапазон возможностей для построения результативной локальной системы закупок: от механизмов «свободы договора», предусмотренных Федеральным законом «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», до жестких процедур, заложенных в Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». В любом случае, для обеспечения эффективных результатов закупок необходимо чтобы построенная локальная система закупок опиралась на правила, которые определяют взаимоотношения учреждения и участников закупок.

Сфера науки и образования характеризуется высокой долей специфических активов [3]. Специфические активы — активы, которые не могут быть использованы альтернативным образом без существенной потери их стоимости. Издержки при закупке специфических активов особо чувствительны к возникновению неопределенности и (или) отклонения от контракта, поскольку любая альтернатива, выходящая за условия контракта, снижает экономическую ценность таких активов, и любая из сторон может оказаться уязвимой. Исходя из этого, все контракты (договоры), в предмете которых присутствуют специфические активы, неизбежно требуют особого подхода, основанного на постоянном взаимодействии между их участниками, предусматривающие индивидуальные особенности их выполнения.

Для нормальной работы системы снабжения необходима регламентация следующих процессов: формирование потребности, планирование закупок, выбор поставщиков (подрядчиков, исполнителей), ведение договоров с поставщиками (подрядчиками, исполнителями), организация работы складского хозяйства и доставка внутренним заказчикам, рациональное использование.

Для организации эффективной работы подразделения необходимо определить задачи снабжения:

- 1) управление приобретением продукции;
- 2) оптимизация стоимости, качества, сроков;
- 3) управление отношениями с поставщиками (подрядчиками, исполнителями);
- 4) управление рисками (пандемии, санкции, резкие ценовые колебания, отказ поставщиков от поставки товаров и т. д.);
- 5) прогнозирование затрат, отчетность.

Соответственно, под каждую задачу могут быть сформулированы показатели эффективности, часть из которых должна быть запланирована.

Показатель уровня выполнения заявок является основным для системы снабжения и является частью системы мотивации каждого работника службы снабжения. Данный показатель рассчитывается как процент исполненных заявок в общем объеме заявленных материально-технических ресурсов. Заявка считается выполненной, если заказанная продукция доставлена (выполнена) внутреннему заказчику в сроки, указанные в заявке. Для того чтобы этот

показатель было реально измерить, проведение заявочной компании и подача корректировочных заявок должны быть четко регламентированы.

Также система снабжения может взять на себя обязательство снизить закупочные цены (скорректированные с учетом инфляции) на 1 %. То есть, плановое значение принимается равным –1 %. Отклонение за счет цены в сторону уменьшения положительно характеризует работу системы снабжения и может являться результатом проведения переговоров с контрагентами, поиска новых контрагентов, более эффективного проведения процедур выбора поставщика (подрядчика, исполнителя).

Уровень взаимодействия с поставщиками (подрядчиками, исполнителями) может быть проиллюстрирован такими показателями как количество новых поставщиков (подрядчиков, исполнителей), привлеченных за период, а также количество постоянных поставщиков (подрядчиков, исполнителей), предлагающих цену на уровне или ниже рынка.

Также могут быть применены и иные показатели:

- увеличение конкуренции (правильное построение стратегии по категории закупок);
- расширение горизонта планирования;
- **% затрат на снабжение (ФОТ работников) от общих издержек учреждения;**
- эффективность коммуникации с другими подразделениями учреждения;
- удовлетворённость внутренних потребителей;
- экстренные закупки;
- время выполнения поставки;
- % возвратов/неприемки продукции;
- % дефектов и другие показатели качества закупаемой продукции.

Представляется, что при осуществлении учреждением закупок работ и услуг в рамках расходования средств гранта необходимым является:

- 1) безусловное применение предусмотренных законодательством методов обоснования цены контракта/договора, включая анализ рынка и затратный метод;
- 2) включение в состав закупочной документации (запрос у предполагаемого контрагента) детализированной и достоверной калькуляции затрат на выполнение работ (оказание услуг);
- 3) осуществление в ходе исполнения контракта/договора мероприятий по документальной и фактической проверкам затрат без вмешательства в финансово-хозяйственную деятельность исполнителей работ.

Согласно актуальной правоприменительной практике само по себе проведение конкурентной процедуры не может застраховать учреждение от предъявления претензий в части завышения стоимости контракта/договора;

4) включение в текст контракта/договора раздела о порядке проведения учреждением как заказчиком контроля хода исполнения работ (оказания услуг), включая проверку документов, подтверждающих фактически понесенные затраты (по аналогии с согласием поставщиков, подрядчиков, исполнителей на проведение органами государственной власти проверок в их отношении при заключении контрактов/договоров, финансируемых за счет грантового финансирования):

- заказчик вправе в любое время проверять ход и качество работ, выполняемых подрядчиком (исполнителем), не вмешиваясь в его деятельность, запрашивать документы и рабочие материалы, отражающие ход выполнения работ (оказания услуг), устанавливать срок предоставления указанных материалов и документов;
- при необходимости привлечения субподрядчиков их кандидатура предварительно согласовывается с заказчиком;
- в случае привлечения субподрядчиков (соисполнителей) в рамках исполнения контракта/договора заказчик имеет право осуществлять контроль за исполнением обязательств по контракту/договору субподрядчиками (соисполнителями) в том же объеме, что и в отношении основного подрядчика (исполнителя);
- при проведении подрядчиком (исполнителем) закупок товаров, необходимых для исполнения контракта/договора, по запросу заказчика подрядчик (исполнитель) предоставляет договоры и иные документы, подтверждающие данные затраты (стоимость данных товаров может быть согласована при заключении контракта/договора в прилагаемой спецификации);
- перед сдачей результатов работ по контракту/договору подрядчик (исполнитель) предоставляет заказчику документы, подтверждающие затраты, понесенные им в рамках исполнения контракта/договора;
- заказчик не оплачивает работы и (или) услуги, не предусмотренные контрактом/договором и (или) не соответствующие по качеству требованиям СНиПам, ГОСТам, технического задания и иным нормативным документам, а также не подтвержденные документально в порядке, предусмотренном действующим законодательством и контрактом/договором.

Частным дискуссионным вопросом закупочного процесса являются ситуации, при которых сумма предоставляемого гранта (как правило, на приобретение оборудования) совпадает с суммой закупки, либо грантодатель указывает по какой стоимости необходимо приобретать оборудование (как правило, конкретизируется марка и модель). В ряде случаев условия предоставления гранта допускают использование средств посредством «восстановления» за их счет уже понесенных расходов или оплату законтрактованных ранее обязательств.

В первом случае нарушаются принципы законодательства о закупках (развитие конкуренции, экономия средств и т. п.), особенно, если оборудование приобретается без проведения конкурентных процедур, хотя и по основаниям, содержащимся в нормативных актах, например, положениях о закупках. Во втором случае, де-юре сторонами заключено соглашение о предоставлении гранта, де-факто реализована схема возмещения фактически понесенных затрат, предусмотренная статьей 78 Бюджетного кодекса Российской Федерации. Включение в перечень приобретаемого оборудования его стоимости (без ссылки на диапазон отклонений или указаний, что соответствующие значения являются верхней границей объема расходов по соответствующей позиции) не только выходит за границы общепринятой практики, но, являясь излишним, создает для учреждения риски предъявления претензий в части неэффективного использования средств.

Особо стоит отметить ситуации, при которых грант практически полностью осваивается учреждением посредством заключения договоров с третьими лицами, предметом которых является реализация (полностью или в части) мероприятий гранта. В рассматриваемом случае грантополучатель является посредником между грантодателем и различными коммерческими организациями, которые своими силами за счет грантополучателя выполняют определенные работы (оказывают услуги). При этом учреждение фактически затрачивает ресурсы только на заключение договоров и формирование отчетности для грантодателя.

Интерес представляет позиция Счетной палаты Российской Федерации по аналогичной схеме предоставления субсидий, когда фактическое исполнение мероприятий происходит коммерческими структурами при наличии цепочки посредников из органов государственной власти, их подведомственных учреждений. По мнению Счетной палаты Российской Федерации, привлечение органами власти сторонних и подведомственных организаций к реализации своих полномочий, носит системный характер, что свидетельствует об их значительной интеграции в работу органов власти. Неурегулированность данной проблемы создает риски двойного расходования бюджетных средств, влияния частных организаций на государственную политику, информационной преференции отдельным организациям, коррупционные риски. Отдельные учреждения фактически выступают посредниками между органом власти и бизнесом [4].

В этой связи следует отметить, что вопросы законности расходов (соответствие всех операций бюджетному, налоговому и гражданскому законодательству), а также обоснованности затрат (соответствие закупок принципам экономичности и эффективности) являются наиболее часто проверяемыми в ходе государственного финансового контроля, при этом значительная доля нарушений, выявляемых контрольно-счетными органами, а также органами внутреннего государственного финансового контроля касаются соблюдения законодательства о закупках.

В контексте данного вопроса показательным является Решение Арбитражного суда г. Москвы от 04.02.2021 по делу № А40–50182/20–15–374 [5] по иску Фонда поддержки проектов Национальной технологической инициативы в отношении грантополучателя о взыскании основного долга в виде невозвращенных средств гранта, а также процентов за пользование чужими денежными средствами.

В соответствии с установленными судом обстоятельствами в ходе мониторинга реализации грантовых мероприятий были выявлены непрозрачные закупочные процедуры, указывающие на проведение закупок в интересах руководителя получателя гранта, а также риски неконтролируемого и необоснованного расходования средств гранта. Также из материалов дела следует, что в связи с обнаружившейся неспособностью грантополучателя достичь целей проекта, грантодатель принял решение о прекращении поддержки проекта в связи с тем, что деятельность ответчика не соответствовала критериям поддержки в рамках НТИ, поскольку разработки ответчика имели признаки заимствования технологий и не отвечали требованиям новизны и уникальности.

Как правило, итогом реализации большинства государственных грантов является создание продуктов (результатов) интеллектуальной деятельности (далее — РИД), к которым относятся: произведения науки, литературы и искусства; программы ЭВМ; базы данных; изобретения; полезные модели; промышленные образцы; секреты производства; лицензии и разрешения.

Нематериальным активом (далее — НМА) считается актив, который характеризуется одновременно следующими признаками:

- не имеет материально-вещественной формы;
- предназначен для использования в обычной деятельности при производстве и (или) продаже продукции (товаров), при выполнении работ или оказании услуг, для предоставления за плату во временное пользование, для управленческих нужд;
- предназначен для использования в течение периода более 12 месяцев или обычного операционного цикла, превышающего 12 месяцев;
- способен приносить организации экономические выгоды в будущем, на получение которых она имеет право и доступ иных лиц к которым способна ограничить;
- может быть выделен из других активов или отделен от них.

При наличии у РИД соответствия всем перечисленным параметрам его можно классифицировать как НМА и принять на учет. В силу требований законодательства организация должна обеспечить надлежащий контроль наличия

и движения активов. Бухгалтерский учет НМА в организации должен соответствовать общим принципам учета и обеспечивать полноту отражения в бухгалтерском учете всех фактов хозяйственной деятельности по созданию/приобретению НМА, их использованию и амортизации.

Для принятия объектов к бухгалтерскому учету необходимо формирование их первоначальной стоимости. Если НМА создано силами самой организации, в фактическую стоимость объекта включают все расходы по его изготовлению и регистрации:

- заработная плата авторов РИД;
- содержание и эксплуатация научно-исследовательского оборудования;
- расходные материалы и комплектующие (в т. ч. программное обеспечение);
- услуги сторонних организаций и третьих лиц;
- накладные расходы;
- государственные, патентные и иные пошлины.

Для РИД, созданных в результате научно-исследовательской и опытно-конструкторской разработки, необходимость стоимостной оценки возникает при наличии у РИД коммерческого потенциала, определяемого на этапе сдачи-приемки НИОКР, выполненной в организации по государственному заданию или в рамках реализации гранта, в целях отчисления данных объектов в составе нематериальных активов на балансе организации по первоначальной стоимости.

В этой связи, необходимо отметить, что первоначальная стоимость НМА может влиять на определение рыночной стоимости прав на РИД в целях коммерциализации. Представляется, что стоимость сделки (либо нескольких сделок) по распоряжению правами на РИД также может зависеть как от маркетинговой стратегии, так и от специфики продукта, например, стоимость одной лицензии существенно ниже стоимости разработки самой программы для ЭВМ. Отдельно следует сказать о возможности определения эффекта от использования служебного РИД в целях выплаты авторского вознаграждения, величина которого должна зависеть от полученных от использования РИД размера дохода, экономии бюджетных средств, снижения цен, управленческих эффектов.

Согласно правовой позиции Счетной палаты Российской Федерации [6] в случаях, когда первоначальная стоимость НМА сформирована без учета фактических расходов на их создание (заработная плата работников, расходы на эксплуатацию оборудования и т. д.), бухгалтерская отчетность организации может быть признана недостоверной.

Как правило, в некоммерческих организациях, где получение прибыли не является основной целью, процессы управления сфокусированы не на достижении финансовой выгоды, а на выполнении показателей эффективности в рамках бюджетных циклов [7].

Здесь хотелось бы отметить, что договоры по распоряжению правами на РИД находятся в зоне риска поскольку:

- связаны с формированием доходной базы учреждения;
- имеют длительные отчетные периоды для зачисления вознаграждений (роялти выплачиваются ежеквартально, или еще реже — ежегодно);
- имеют сложность по контролю за доходной базой контрагента, сформированной от реализации прав на РИД или продукции, изготовленной с использованием РИД учреждения.

В этой связи на уровне учреждения (по согласованию с учредителем, либо на основании типового документа, утвержденного учредителем) необходима регламентация системы ценообразования на РИД (далее — Регламент) в целях:

- обеспечения прозрачности ценообразования;
- обеспечения контроля за ценами;
- обеспечения регулярности процесса пересмотра цен;
- достижения максимальной эффективности продаж.

Регламент является документом, в котором описаны основные принципы ценообразования, которые должны применяться при формировании цены на РИД:

- обоснованность цен, т. е. необходимость учета в ценообразовании объективных экономических законов. Обоснованность устанавливаемых цен базируется на тщательном сборе и анализе информации о действующих ценах, уровнях издержек, соотношении спроса и предложения, других рыночных факторах;
- равнодоступность и равные (недискриминационные) условия сделок для всех контрагентов в соответствии с действующим законодательством;
- недопустимость экономически и (или) технологически необоснованных отказов от заключения договоров с заинтересованными лицами.

В Регламенте должны быть детально описаны принципы, подходы, порядок документального подтверждения в ценообразовании на РИД. Данная информация должна анализироваться, обосновываться и включаться в протокол соответствующей комиссии (что не исключает иных управленческих схем) для коллегиального принятия решений и предложения вопросов о том, как определены условия сделок по распоряжению правами на РИД.

Краеугольным камнем в системе государственного грантового финансирования является оценка эффективности использования гранта. В данном вопросе отсутствует не только единая методика, но и единые подходы, что, безусловно,

может быть обусловлено спецификой реализуемого проекта, однако с точки зрения системы управления и финансового менеджмента данное направление должно укладываться в рамки понятных, четких и имеющих цифровое выражение критериев, о чем мы упоминали выше.

Зачастую реальная эффективность замещается отчетностью (формальные KPI, качество и влияние мероприятий на регулируемую сферу измерить достаточно сложно), у обеих сторон правоотношений превалирует сосредоточенность на освоении средств, а не на результате (главным критерием становится полное и своевременное освоение выделенной суммы по статьям, возникает практика «срочных трат», чтобы не пришлось возвращать средства и т. п.).

Обратимся к вышеописанной схеме планирования, из которой постараемся вывести основные показатели оценки эффективности, важные для государственного учреждения как грантополучателя (государственные структуры, выступающие в роли грантодателя могут решать достаточно сложные, многоаспектные и неочевидные стороннему наблюдателю задачи, поэтому сосредоточимся на уровне государственных учреждений, которые выступают проводником государственной политики в различных сферах общественной жизни):

- 1) положительный эффект как подтверждение факта перехода из «текущего» состояния в «желаемое» (соответствие достигнутых результатов запланированным, выполнение всех количественных и качественных показателей, долгосрочные изменения, произошедшие благодаря проекту, изменение целевой аудитории, сферы экономики и т. д.);
- 2) действенность (оптимальность организации процессов (закупки, логистика, работа команды));
- 3) рациональность (сопоставимость масштабов результатов с объемом затраченных ресурсов, экономичность);
- 4) устойчивость (план (финансы, организационно-штатные мероприятия и т. п.) по продолжению деятельности после прекращения предоставления гранта, механизмы для поддержания результатов (материальная база, обученные кадры, методики), партнеры для дальнейшей поддержки и т. п.).

Грантополучателям следует внедрять изменения в образовательные и научные процессы, а не наращивать отчетные показатели, а также развивать устойчивые финансовые модели, не связанные только с грантовым финансированием. Это позволит предупредить ряд проблем, основными из которых являются отсутствие устойчивости после окончания грантового финансирования (проект создает результат, но на его поддержку и развитие средства отсутствуют, проект не реализуется, вложения не приносят эффекта), а также низкая синергия с другими проектами и основной деятельностью (проект может существовать изолированно, не оказывая влияния на развитие учреждения в целом, ресурсы, полученные в ходе его реализации, не интегрируются в долгосрочную стратегию).

В качестве примера следует осветить ряд финансовых моделей, которые позволят контролировать не только параметры проектов, получающих грантовую поддержку, но и управлять финансовой системой учреждения в целом.

Доходы от оказания платных услуг, работ (далее — доходы от продукции) являются важным объективным показателем финансовых результатов учреждения и могут использоваться для оценки объема выпуска продукции, уровня спроса и эффективности деятельности.

Годовой оборот затрат является объективным показателем и характеризует общую сумму всех затрат, произведенных учреждением за год.

Коэффициент соотношения доходов от продукции и годового оборота затрат позволяет оценить, какая часть затрат приводит к получению дохода. Если этот коэффициент больше единицы, то затраты приводят к получению доходов, что свидетельствует о высокой рентабельности и эффективном использовании ресурсов. В случае, если коэффициент меньше единицы — это может указывать на большие издержки и низкую эффективность управления ресурсами, деятельность учреждения в этом случае является нерентабельной.

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент эффективности использования ресурсов} &= \\ &= \frac{\text{Доходы от продукции}}{\text{Годовой оборот затрат}} \end{aligned}$$

Доходы от продукции можно рассматривать как результирующий показатель. Это означает, что существует набор факторных показателей, которые имеют функциональную связь с данным показателем и определяют его потенциал. Принимая в качестве факторных показателей основные средства и фондоотдачу, получим:

$$\text{Доходы от продукции} = \text{Основные средства} * \text{Фондоотдача}$$

Таким образом, исследование факторных показателей позволяет выявить резервы для роста результирующего показателя.

Фондоотдача показывает сколько продукции в стоимостном выражении приходится на единицу стоимости основных фондов. Чем выше фондоотдача, тем эффективнее используются основные средства учреждения. Таким образом, управление пропорциями основных средств, параметров фондоотдачи и доходов от продукции позволит обеспечить прирост доходов от продукции.

Производительность труда характеризует эффективность использования трудовых ресурсов в процессе выпуска продукции. Производительность труда в абсолютном выражении может показывать, сколько продукции в стоимостном

выражении может быть произведено за определённый период одним работником. В этом случае, она соответствует годовой выработке.

Принимая в качестве факторных показателей численность персонала и годовую выработку, получим:

$$\begin{aligned} \text{Доходы от продукции} &= \\ &= \text{Среднегодовая численность персонала} \times \text{Годовая выработка} \end{aligned}$$

Высокая производительность труда свидетельствует о более эффективном использовании персонала и способствует развитию экономики учреждения.

$$\begin{aligned} \text{Производительность труда} &= \\ &= \frac{\text{Доходы от продукции}}{\text{Среднегодовая численность персонала}} \end{aligned}$$

Фондовооруженность показывает сколько основных средств приходится на одного работника и характеризует технический уровень и эффективность использования основных средств учреждения.

$$\text{Фондовооруженность} = \frac{\text{Основные средства}}{\text{Среднегодовая численность персонала}}$$

Увеличению фондовооруженности должен соответствовать рост производительности труда без увеличения затрат. Рост фондовооруженности приводит к повышению издержек и капиталоемкости процессов, снижению эффективности используемых ресурсов при неизменной или медленно растущей производительности труда. Повышение фондовооруженности обычно способствует росту производительности труда, так как более оснащенный работник может производить больше продукции за тот же период.

Соотношение фондовооруженности и производительности характеризует соотношение уровня оснащенности работников к их результативности. Обозначим данное соотношение как коэффициент оснащенности и результативности:

$$\text{Коэффициент оснащенности и результативности} = \frac{\text{Фондовооруженность}}{\text{Производительность труда}}$$

Анализ этого соотношения помогает выявить потенциал для повышения производительности за счет модернизации оборудования или оптимизации использования основных фондов.

Рост соотношения фондовооруженности и производительности должен быть фазовым, то есть прирост фондовооруженности должен сопровождаться соответствующим приростом производительности в заданном планируемом диапазоне. Соотношение фондовооруженности к производительности труда должно оставаться сбалансированным; слишком высокий прирост фондовооруженности при более низком приросте производительности указывает на неэффективность использования фондов; наоборот, более низкий прирост фондовооруженности при более высоком приросте производительности говорит о высокой эффективности использования оборудования. Оптимальный баланс между ними обеспечивает максимальную отдачу при разумных затратах.

Фондоемкость — это показатель, характеризующий затраты основных фондов на единицу продукции, выражается как стоимость основных средств на единицу стоимости продукции. Чем ниже фондоемкость, тем эффективнее используются основные фонды, поскольку меньше затрат на производство одной единицы продукции. Если значение фондоемкости больше единицы, это означает, что на один рубль стоимости основных фондов приходится более одного рубля продукции или услуги. Иными словами, фондоемкость превышает 1, что указывает на относительно высокие затраты на основные фонды в производственном процессе. Это может свидетельствовать о высокой капиталоемкости процессов, низкой эффективности использования основных фондов или необходимости обновления и модернизации оборудования для снижения затрат. В целом, высокий показатель фондоемкости негативно сказывается на рентабельности.

Материалоемкость — это показатель, характеризующий затраты материалов на единицу продукции, выражается как стоимость материалов на 1 руб. продукции. Высокая материалоемкость указывает на то, что для производства продукции требуется большое количество материалов, что может свидетельствовать соответственно о низкой технологической эффективности, о необходимости оптимизации процессов, либо о завышенной стоимости закупаемых материалов.

$$\text{Материалоемкость} = \frac{\text{Материальные запасы}}{\text{Доходы от продукции}}$$

Материалоотдача — показатель, характеризующий стоимость продукции на единицу затрат использованных материалов, выражается как стоимость продукции, которая приходится на 1 руб. использованных материалов.

$$\text{Материалоотдача} = \frac{\text{Доходы от продукции}}{\text{Материальные запасы}}$$

Материалоотдача характеризует эффективность использования материальных ресурсов. Невысокая материалоотдача свидетельствует о неэффективном использовании материалов и низкой эффективности производства продукции, либо указывает на неэффективные закупки.

Материалоотдача — показатель, характеризующий стоимость продукции на единицу затрат использованных материалов, выражается как стоимость продукции, которая приходится на 1 руб. использованных материалов.

$$\text{Материалоотдача} = \frac{\text{Доходы от продукции}}{\text{Материальные запасы}}$$

Материалоотдача характеризует эффективность использования материальных ресурсов. Невысокая материалоотдача свидетельствует о неэффективном использовании материалов и низкой эффективности производства продукции, либо указывает на неэффективные закупки.

Доходы от продукции на 1 руб. затрат на оплату труда характеризуют эффективность использования трудовых ресурсов учреждения. Обозначим как коэффициент эффективности использования персонала.

$$\begin{aligned} \text{Коэффициент эффективности использования персонала} &= \\ &= \frac{\text{Доходы от продукции}}{\text{Оплата труда с начислениями}} \end{aligned}$$

Данный коэффициент показывает сколько доходов приходится на каждый рубль, потраченный на оплату труда работников. Чем выше значение этого показателя, тем более эффективно используется персонал, поскольку за каждый затраченный рубль учреждение получает больше доходов. Другими словами, данный показатель объективно отражает уровень производительности труда и рентабельности затрат на оплату труда.

Показатель доля затрат на оплату труда в доходах характеризует уровень затрат на оплату труда по отношению к полученным доходам.

Этот показатель отражает, какая часть выручки или доходов идет на выплаты работникам и может служить индикатором уровня затрат на персонал в структуре общих затрат учреждения.

$$\text{Доля затрат на оплату труда в доходах} = \frac{\text{Оплата труда с начислениями}}{\text{Доходы от продукции}}$$

Высокая доля затрат на выплаты работникам в учреждении характеризует высокую долю наукоемкой продукции, высокую квалификацию и стоимость привлеченных специалистов, отсутствие финансовых проблем с оплатой труда. Исходя из этого, несмотря на значительную нагрузку на доходность, принимаем высокое значение показателя доля затрат на оплату труда в доходах приоритетным и являющимся неотъемлемой частью научно-образовательной деятельности. При этом, эффективность использования персонала определяет показатель доходы от продукции на 1 руб. затрат на оплату труда.

Продолжительность операционного цикла, выраженная в днях, показывает период, за который учреждение превращает свои затраты в денежные средства. Короткий операционный цикл свидетельствует о высокой эффективности работы, быстрой реализации продукции и быстром возврате инвестиций. Длинный цикл может указывать на задержки в операционных процессах, что негативно сказывается на денежном потоке и финансовом состоянии учреждения.

$$\begin{aligned} \text{Продолжительность операционного цикла} &= \\ &= \text{Оборачиваемость средств в расчётах} + \text{Оборачиваемость средств в запасах} \end{aligned}$$

Изменение производительности за год характеризуется индексом, который определяется отношением производительности за отчетный год к производительности в базисном году:

$$\begin{aligned} \text{Индекс производительности} &= \\ &= \frac{\text{Производительность отчетного года}}{\text{Производительность базисного года}} \end{aligned}$$

Изменение оплаты труда за год характеризуется индексом, который определяется отношением оплаты труда за отчетный год к оплате труда в базисном году.

$$\begin{aligned} \text{Индекс оплаты труда} &= \\ &= \frac{\text{Оплата труда отчетного года}}{\text{Оплата труда базисного года}} \end{aligned}$$

Средства на оплату труда необходимо использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда слегка обгоняли темпы роста его оплаты в целях создания возможностей для расширенного воспроизводства.

Следует соблюдать соответствие между индексами производительности и оплаты труда. В случае, если индекс оплаты труда превышает индекс производительности, то происходит перерасход фонда зарплаты, повышение себестоимости продукции, уменьшение финансового результата. В случае, если индекс производительности превышает индекс оплаты труда, то это свидетельствует о необходимости повышения мотивации и заработной платы.

Увеличение производительности должно приводить к пропорциональному росту заработной платы через систему премирования, основанную на достижении плановых показателей производительности.

Таким образом, формулой успеха учреждения в рамках государственного грантового финансирования является высокая результативность, обеспечиваемая за счет стратегического соответствия грантовых проектов основным направлениям деятельности и сильным сторонам грантополучателя, реалистичного планирования и рационального бюджетирования, с условием эффективного управленческого менеджмента и постояннодействующей системы обеспечения финансовой устойчивости как на этапе реализации проекта, так и после прекращения грантового финансирования.

Литература:

1. Куликова Л. И., Яхина Д. А. Учет нематериальных активов, созданных учреждениями высшего образования, как результата инновационной деятельности // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2024. N 11. С. 2–12.
2. Сиркин Р. В. Экономические критерии определения эффективности использования бюджетных средств, выделенных на выполнение НИОКР // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2022. N 19. С. 24–37.
3. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация, СПб.: Лениздат, 1996.
4. Бюллетень СП РФ № 2, февраль 2018.
5. Решение Арбитражного суда г. Москвы от 04.02.2021 по делу N А40–50182/20–15–374 // СПС «Консультант-Плюс». 2025.
6. Представление Счетной палаты РФ от 30.05.2018 N ПР 12–164/12–03 <О результатах внешней проверки исполнения Федерального закона «О федеральном бюджете на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов» и бюджетной отчетности об исполнении федерального бюджета за 2017 год в «Ф»,
7. Представление Счетной палаты РФ от 31.05.2018 N ПР 11–186/11–02 «О результатах контрольного мероприятия «Проверка исполнения Федерального закона «О федеральном бюджете на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов» и бюджетной отчетности об исполнении федерального бюджета за 2017 год» в Министерстве спорта Российской Федерации»,
8. Представление Счетной палаты РФ от 31.05.2018 N ПР 11–188/11–02 «О результатах контрольного мероприятия «Проверка исполнения Федерального закона «О федеральном бюджете на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов» и бюджетной отчетности об исполнении федерального бюджета за 2017 год» в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «К» // СПС «Консультант-Плюс». 2025.
9. Гвоздецкая И. В., Евдокимова М. И., Кошечкина Е. А. Особенности коммерциализации прав на РИД некоммерческими организациями // ИС. Промышленная собственность. 2024. N 6. С. 44–55.

Стратегические механизмы координации управленческих решений в многоуровневых холдингах

Кравченко Сергей Сергеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Иванова Елена Владимировна, кандидат экономических наук, доцент

Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ) (г. Москва)

В работе рассматриваются особенности принятия управленческих решений в многоуровневых холдинговых структурах и ключевые подходы к их координации. Анализируются влияние организационной структуры, уровней управления и делегирования полномочий на эффективность координации решений на разных управленческих уровнях. Выявлены основные механизмы стратегической координации в холдинге: централизованное планирование, стандартизация процессов, единые информационные системы, создание координационных органов и др.

Ключевые слова: холдинговая компания, координация, управленческие решения, организационная структура, бизнес-процессы.

В современных условиях многоуровневые холдинги характеризуются высокой сложностью организационной структуры и большим количеством дочерних предприятий. Эффективное управление в таких структурах требует согласования решений, принимаемых на разных уровнях — от подразделений до правления холдинга. М. П. Синица отмечает, что принятие управленческих решений в крупных холдингах «приобретает дополнительные особенности, связанные с иерархической структурой» компаний [2], и правильная организация этого процесса способствует повышению оперативности и стратегической устойчивости организации. По мнению М. П. Синицы и М. А. Якунина, организационная структура холдинга сама по себе является многоуровневой системой управления и контроля, которая должна сочетать централизацию и делегирование полномочий для обеспечения эффективности управления дочерними компаниями [1]. Важно предусмотреть не только формальные регламенты, но и единое информационное пространство, связывающее уровни управления. Установление таких механизмов координации обеспечивает интеграцию решений и преемственность стратегических целей на фоне децентрализованной деятельности дочерних структур.

В холдинге организационная структура задаёт границы и принципы взаимодействия между головной компанией и её дочерними предприятиями. Разные модели построения структуры (функциональная, дивизионная, матричная) по-разному распределяют полномочия и ответственность, влияя на эффективность контроля и передачи решений. М. П. Синица и М. А. Якунин [1] показывают, что оптимальная структура холдинга способна улучшить согласованность управленческих решений и повысить управляемость дочерних компаний. В частности, выделяют, что при чрезмерно централизованной структуре замедляются процесс принятия решений на низовом уровне, тогда как избыточная децентрализация может привести к разрозненности стратегии и потере эффективности. Поэтому важно сочетать централизованное руководство с делегированием полномочий.

Исследования М. П. Синицы указывают, что в холдингах традиционно выделяют три уровня управления: оперативный, тактический и стратегический [3]. Оперативный уровень охватывает текущие решения в дочерних структурах (текущие производственные и сбытовые задачи); тактический уровень — управление подразделениями холдинга, реализацию планов и бюджетов; стратегический уровень — формирование долгосрочных целей и политики холдинга в целом. Выделение иерархии уровней позволяет устанавливать чёткие границы полномочий и согласовывать планы между ними. Согласно индустриальным исследованиям, грамотное распределение ответственности между уровнями повышает вероятность успешной реализации стратегических инициатив. Важным условием здесь становится информационная связность: система управления требует единого информационного канала между уровнями для обмена данными и результатами промежуточных решений [3].

Координация управленческих решений в холдинге обеспечивается совокупностью специальных механизмов, рассчитанных на разные уровни управления. К ключевым механизмам можно отнести: формализованные системы стратегического планирования и бюджетирования, единую систему информационного взаимодействия, стандартизированные бизнес-процессы, а также созданные коллегиальные структуры (координационные комитеты, совещательные органы) [5]. Следует отметить, что многие методы координации имеют стратегический характер — они призваны увязать долгосрочные цели холдинга с тактическим и оперативным уровнями его бизнеса. Такие механизмы включают в себя выработку единой стратегии развития, единой корпоративной политики и показателей эффективности, которые обязательны к выполнению на всех уровнях.

Основные механизмы координации управленческих решений в холдингах представлены в таблице 1.

Данная таблица наглядно демонстрирует разнообразие используемых инструментов. Так, централизованное планирование и бюджетирование устанавливают общие стратегические приоритеты и обязательства подразделений,

Таблица 1. Основные механизмы координации управленческих решений в холдингах

Механизм координации	Цель и назначение	Уровень применения
Централизованное стратегическое планирование	Формирование и согласование долгосрочной стратегии развития холдинга; распределение ключевых ресурсов между бизнес-направлениями.	Правление холдинга, топ-менеджмент
Делегирование полномочий	Перенос части решений на уровень дочерних компаний и подразделений с учётом установленной стратегии, ускорение оперативного управления.	Среднее и низовое звено управления
Единые информационно-аналитические системы	Обеспечение единой базы данных и прозрачности информации, автоматизация планирования и контроля; создание сквозной информационной сети для всей структуры.	Все уровни управления
Стандартизированные бизнес-процессы	Унификация процедур и регламентов, снижение вариативности решений; обеспечение соблюдения единых подходов в деятельности различных подразделений.	Все уровни управления
Координационные комитеты и советы	Согласование проектов и инициатив между функциональными блоками, обсуждение стратегических вопросов; поддержание обратной связи между уровнями.	Межуровневая структура (комитеты)

что служит сдерживающим фактором хаотичного принятия решений. Делегирование полномочий позволяет обеспечить оперативность принятия решений в дочерних компаниях, сохраняя при этом контроль со стороны головной компании. Применение единой информационной системы способствует интеграции потоков данных, снижению информационных разрывов между уровнями и повышению прозрачности принятия решений.

После изложенных механизмов важно подчеркнуть, что их эффективная реализация требует учёта психологических и организационных факторов. В частности, создание общей корпоративной культуры и чёткое разграничение зон ответственности способствуют более плавной координации даже без формальных регламентов [1]. По мнению специалистов, успех координации во многом определяется наличием доверительной атмосферы и культуры делегирования: если сотрудники подразделений хорошо понимают цели головной компании и могут самостоятельно принимать решения в рамках своих полномочий, это уменьшает «запаздывание» процессов и улучшает адаптивность всей системы.

Наряду с организационно-управленческими методами координации важное место занимает использование моделирования бизнес-процессов как инструмента оптимизации управления. Э. А. Шамхалова и Н. М. Умаргаджиева указывают, что подробный анализ и моделирование ключевых процессов позволяет разложить систему управленческих процедур на отдельные подпроцессы, подробно изучить информационные потоки и выявить «узкие места», негативно влияющие на эффективность [4, с. 772]. Такое моделирование даёт возможность скрупулёзно оценить затраты времени и ресурсов на каждом этапе и синтезировать улучшенные варианты процессов. По завершении моделирования в организации создаётся подробная визуализация бизнес-процесса, что способствует унификации практик и облегчает передачу решений между уровнями.

В контексте многоуровневого холдинга применение моделирования особенно важно при координации разнородных подразделений. Тщательно спроектированные бизнес-процессы гарантируют, что общее решение, принимаемое на уровне правления, корректно «транслируется» вниз по всей иерархии: каждое подразделение чётко знает свой вклад в общий результат. В свою очередь, обратная связь с нижних уровней может быть формализована в обновлении модели, благодаря чему стратегические корректировки опираются на достоверные данные о реальной работе каждого звена.

Примеры из практики подтверждают, что холдинги, внедрившие централизованные системы управления и моделирование процессов, демонстрируют более высокую координацию и согласованность действий. К примеру, известна ситуация, когда без чёткого разграничения по уровням и без отлаженных процессов головной офис тратил более половины времени на устранение операционных неполадок в дочерних компаниях. После введения регламентов и системы ERP, а также регулярного моделирования процессов оперативные решения стали приниматься на местах, а совет директоров смог сосредоточиться на стратегических задачах (рост выручки и инвестиций).

Таким образом, теоретический анализ показывает, что в многоуровневых холдингах координация управленческих решений достигается комплексом стратегических механизмов. Ключевыми являются формализованные процедуры стратегического планирования и бюджетирования, делегирование полномочий при условии ясной ответственности, использование интегрированных информационных систем и стандартизированных процессов, а также создание координационных органов для межуровневого взаимодействия. Уделяя внимание организационной структуре и уровням управления, руководители холдинга могут построить эти механизмы таким образом, чтобы обеспечить согласованность решений по всей иерархии.

Литература:

1. Сеница, М. П. Влияние организационной структуры холдингов на эффективность управления дочерними компаниями / М. П. Сеница, М. А. Якунин. — Текст: непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — № 5–1. — С. 632–644.

2. Сеница, М. П. Принятие управленческих решений в холдинговых компаниях / М. П. Сеница. — Текст: непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — № 5–1. — С. 529–537.

3. Сеница, М. П. Уровни принятия управленческих решений в холдинговых компаниях / М. П. Сеница. — Текст: непосредственный // Человек. Общество. Инклюзия. — 2023. — № 1–2. — С. 740–745.

4. Шамхалова, Э. А. Моделирование основных бизнес-процессов в организации / Э. А. Шамхалова. — Текст: непосредственный // Экономика и предпринимательство. — 2023. — № 10 (159). — С. 772–777.

Роль холдинговых структур в трансформации моделей корпоративного контроля

Кравченко Сергей Сергеевич, студент магистратуры
Научный руководитель: Иванова Елена Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Российский биотехнологический университет (РОСБИОТЕХ) (г. Москва)

Холдинговые структуры изменяют организационные модели корпоративного контроля, что требует пересмотра традиционных подходов управления. Статья рассматривает эволюцию теоретических представлений о корпоративном контроле в условиях холдинговой деятельности и подтверждает необходимость комплексного учёта множественных факторов. Обобщаются концепции отечественных авторов, подчёркивается многофакторный характер процессов стратегического планирования и оценки эффективности в холдинговых компаниях.

Ключевые слова: холдинговая структура, корпоративный контроль, организационная структура, стратегическое планирование, финансовый менеджмент.

В статье анализируется феномен холдинговых структур, понимаемых как совокупность предприятий, в которой материнская компания осуществляет управление деятельностью дочерних фирм. О. Б. Калинская подчёркивает, что подобная организация приводит к особой конфигурации властных отношений между предприятиями группы и к модификации классических моделей контроля [1]. Холдинги объединяют вертикально интегрированные или диверсифицированные бизнесы, что трансформирует распределение полномочий и сфере ответственности в группе. Это ведёт к смещению функций централизованного управления и внутреннего контроля: в таких структурах механизмы рынка и административные институты дополняют друг друга, формируя многоуровневую систему управления ресурсами и рисками.

Особое внимание уделяется факторам, влияющим на организационную структуру и систему контроля внутри холдинга. О. Б. Калинская представила модель, в которой учтены как внутренние, так и внешние детерминанты формирования эффективной производственной структуры холдинга [1]. В ней отражены условия от технологических особенностей до макроэкономических факторов, каждая из которых накладывает свои требования на систему управления. Так, технологическая диверсификация может потребовать интеграции систем планирования и контроля, в то время как изменчивость внешнего рынка диктует необходимость гибкого реагирования материнской компании. Ключевые факторы структурированы в таблице 1.

Анализ факторов демонстрирует, что особенности холдинговой структуры обусловлены сочетанием вну-

Таблица 1. Основные факторы формирования организационной структуры холдинга

Фактор	Характеристика
Диверсификация деятельности	Разнообразие направлений бизнеса материнской и дочерних компаний.
Форма управления активами	Механизмы владения и распоряжения активами (например, прямое владение и совместные предприятия).
Принципы управления бизнесом	Степень централизации или децентрализации управленческих функций.
Уровень контроля за дочерними компаниями	Интенсивность надзора материнской компании над дочерними организациями.
Центр принятия решений	Место концентрации стратегических решений (материнская или дочерняя компания).
Структура собственности	Состав и соотношение долей участия компаний группы в капитале.

тренных требований управления и внешних условий функционирования. Диверсификация, например, позволяет снизить отраслевые риски, но усложняет координацию ресурсов и стандартизацию управленческих процедур. Централизация активов даёт экономию от масштаба и единый финансовый контроль, но повышает значимость интегрированной информационной системы. Структура собственности определяет степень прозрачности консолидации отчётности: сдерживает ли она агрегирование показателей группы или открывает холдинг для независимых инвесторов. В совокупности эти факторы задают приоритеты холдинга и влияют на модель корпоративного контроля.

Т. Р. Мулекаев подчёркивает многоуровневый характер стратегического планирования и контроля в динамично развивающихся холдингах [2, с. 174]. Планирование должно учитывать быстро меняющиеся рыночные условия, технологические инновации и правовые изменения, синхронизируясь с целями каждой дочерней компании. Стратегические инициативы материнской компании координируются с тактическими решениями филиалов, что обеспечивает единство общей стратегии при сохранении оперативной самостоятельности бизнес-единиц. Этот процесс сопровождается активным использованием информационных систем: внедрение ERP-платформ и аналитических инструментов позволяет собирать данные от всех подразделений и оперативно корректировать планы. В предлагаемой О. Б. Калинской методологии использования цифровых технологий даже заложен алгоритм управления развитием холдинга на основе интеллектуального анализа больших данных [1], что соответствует современному тренду применения предиктивной аналитики в корпоративном контроле.

Финансовое управление и оценка эффективности являются неотъемлемыми частями корпоративного контроля в холдингах. Н. Дуламсурэн и соавторы указывают, что организационная схема холдинга определяется совокупностью факторов: диверсификация бизнеса, форма управления активами, принципы ведения бизнеса, уровень контроля за дочерними компаниями, центр принятия решений и структура собственности [3, с. 298]. Выявлено, что особенности холдинговой структуры обусловлены сочетанием стратегических, организационных и финансовых приоритетов. Так, диверсификация расширяет рынки сбыта и снижает риски, но требует унификации нормативов; единство управления активами упрощает оптимизацию финансовых потоков,

но увеличивает потребность в централизованном учёте и контроле.

В описанной модели управления подчёркивается важность баланса между централизацией и децентрализацией. Исследователи отмечают, что чрезмерная централизация при масштабировании бизнеса блокирует стратегическое планирование: высшее руководство перегружено операционными деталями, снижаются мотивация и инициатива нижестоящих менеджеров [4]. В частности, по мере роста объём задач руководство передаёт часть полномочий на средний уровень управления. Такое делегирование позволяет высшему звену сосредоточиться на долгосрочных приоритетах, а дочерним компаниям — оперативно реагировать на локальные вызовы.

Другим важным аспектом является совершенствование инструментов оценки эффективности. О. И. Скок подчёркивает, что традиционные финансовые показатели недостаточны для холдинговых структур [4, с. 185]. По его мнению, необходимо привлекать качественные характеристики деятельности: внутреннюю сеть взаимодействия предприятий, долю нематериальных активов, инновационный потенциал. В таком подходе оценка эффективности дочерних компаний учитывает их вклад в достижение стратегических целей всего холдинга, а не только автономные финансовые результаты. В частности, интеграция финансовых отчётов с менеджерской отчётностью и внедрение KPI по ключевым направлениям (финансовые и нефинансовые) создают систему контроля, адекватную сложности холдинговой структуры.

Таким образом, интеграция предприятий в холдинговую структуру формирует новую модель корпоративного контроля, сочетающую централизацию стратегических функций с делегированием тактических полномочий. Группа компаний превращается в сложную иерархическую систему управления, где высшие уровни формируют глобальную стратегию, а её реализация идёт через сеть взаимосвязанных дочерних организаций. При этом контроль внутри холдинга расширяется: к традиционным внутренним аудитам и финансовым отчётам добавляются единые системы планирования и контроля, позволяющие отслеживать показатели деятельности каждого подразделения. В конечном счёте, получающаяся модель контроля в холдинге совмещает элементы вертикальной интеграции и децентрализации, а эффективность её функционирования во многом определяется применением современных информационных технологий и методик анализа больших данных.

Литература:

1. Калинская, О. Б. Управление развитием производственной структуры холдинга: анализ факторов и их классификация / О. Б. Калинская. — Текст: непосредственный // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. — 2024. — № 1(53). — С. 76–86.
2. Мулекаев, Т. Р. Стратегическое планирование и контроль в условиях динамично развивающихся холдинговых компаний / Т. Р. Мулекаев. — Текст: непосредственный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2024. — № 5–1. — С. 174–183.

3. Проблемы финансового управления холдинга (на примере Монголии) / Н. Дуламсурэн, В. Сахаров, М. Мягмар, Л. Тувшинтур. — Текст: непосредственный // Финансовые рынки и банки. — 2024. — № 3. — С. 298–304.
4. Скок, О. И. Совершенствование механизма оценки холдинговых компаний / О. И. Скок. — Текст: непосредственный // Первые шаги в науку третьего тысячелетия. — Уфа: Уфимский университет науки и технологий, 2023. — С. 185–188.

Роль программы адаптации персонала в современных организациях

Кульбашный Илья Антонович, курсант

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

Жидко Елена Александровна, доктор технических наук, профессор

Военный учебно-научный центр ВВС «Военно-воздушная академия имени профессора Н. Е. Жуковского и Ю. А. Гагарина», филиал в г. Челябинске

В статье рассматривается вопрос адаптации вновь прибывших в организацию сотрудников. Данный вопрос актуален в условиях современного рынка труда и требует детальной проработки. В статье приводится теоретическое обоснование наличия программы адаптации персонала на предприятии, перечислены основные ее задачи и алгоритмы. Особое внимание уделяется программам адаптации сотрудников на примере сравнения управленческих кейсов двух организаций («Сбербанк», «Балтика»). Также приводится ряд факторов, осложняющих трудовую деятельность вновь прибывших на работу сотрудников.

Ключевые слова: эффективное управление персоналом, адаптация персонала, организационная культура, программа адаптации вновь прибывших сотрудников.

В любой современной организации важным аспектом успешной трудовой деятельности является эффективное управление персоналом. На сегодняшний день существует большое количество кейсов взаимодействия руководителя с персоналом, функционирующих напрямую или косвенно. Особенно важно наладить такое взаимодействие с вновь прибывшими в компанию сотрудниками. В качестве управленческих инструментов руководитель зачастую использует разнообразные инструменты, например: систему премирования, методологию мотивации и адаптации, корпоративные приложения с геймификацией, внутреннюю сеть и должностными траекториями взаимодействия.

Некоторые предприятия уделяют пристальное внимание вопросу адаптации персонала, другие же напротив — игнорируют данный аспект в работе, от которого, на наш взгляд, зависит успешность и продуктивность той или иной компании, ее статус и рейтинг на рынке труда.

Для более детальной проработки данного вопроса обратимся к уточнению ключевого понятия «адаптация персонала». По данным Большой российской энциклопедии, «адаптация сотрудников — термин, который обозначает процесс приспособления нового работника к особенностям трудовой деятельности в новой для него организации. Данный термин также используется для описания процессов приспособления работников, перемещаемых на новую должность в порядке внутренней ротации и развития карьеры» [1]. Смена работы для человека всегда сопровождается определенными переменами в его жизни

также, как и смена сотрудника может поспособствовать переменам в развитии предприятия (часто имеющего негативные стороны: сбой в работе, уменьшение прибыли, увеличение трудовой нагрузки для других членов коллектива и др.).

Еще одним значимым понятием в рамках проработки данного вопроса является «организационная культура». Данный термин обозначает совокупность ценностей, норм, убеждений, традиций и поведенческих моделей, которые формируются и развиваются внутри организации [2]. Следовательно, адаптация персонала связана с организационной культурой предприятия, поскольку новому сотруднику необходимо не просто быстро включиться в работу, демонстрируя свои сильные стороны, но еще и приспособиться к новым условиям, разделить правила и ценности, сформированные в коллективе. Симбиоз данных понятий упрощает адаптивный процесс нового работника, так ему приходится следовать существующим правилам, разделять служебные ценности и выполнять определенные требования.

Веснин Владимир Рафаилович — профессор, доктор экономических наук, почетный работник высшего профессионального образования РФ — автор книги «Основы менеджмента» (2025) рассмотрел вопросы планирования, организации, контроля и руководства в современной организации, а также основные методы управления [3]. В своих других работах («Управление человеческими ресурсами: учебник» (2019), «Управление организационной культурой: краткий конспект» (2019), «Технологии и методы разрешения конфликтов: краткий курс» (2018))

ученый выделил организационные (подготовка и проведение общественных мероприятий), административные (принуждение сотрудников к определенному поведению в интересах организации), экономические (сотрудникам устанавливаются цели, а сами они ищут оптимальные способы решения проблем) и социально-психологические (формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе) методы управления.

Следует отметить, что адаптация нового сотрудника значимый процесс для всего трудового коллектива, так как касается не только вновь прибывшего. Однако часто руководство предприятия уделяет внимание, в первую очередь, развитию системы оценки сотрудников, обучению, мотивации к работе, а адаптация того или иного работника, недавно приступившего к своим должностным обязанностям, остается в тени. Следовательно, новому человеку зачастую бывает сложно справиться с новыми трудовыми условиями в максимально короткие сроки [4].

Рассмотрим роль адаптации в системе управления персоналом в организации (рис.1).

Адаптация персонала включает определенные правила, закономерности и алгоритмы, выбор которых зависит от профессиональной ориентированности компании. Таким образом, процесс адаптации специалистов IT-подразделения будет существенно отличаться от сотрудников, недавно прибывших в производственный или торговый секторы.

Перед началом подбора персонала в организацию руководство должно разработать и утвердить адаптационную модель для вновь прибывшего персонала. В качестве примера рассмотрим организацию «Сбербанк». Программа адаптации персонала знакомит вновь прибывшего с корпоративной культурой, основными трудовыми процессами и задачами, а также обучает профессиональным навыкам. Данная программа ставит перед собой три основных задачи (рис. 2).



Рис. 1. Роль адаптации в системе управления персоналом

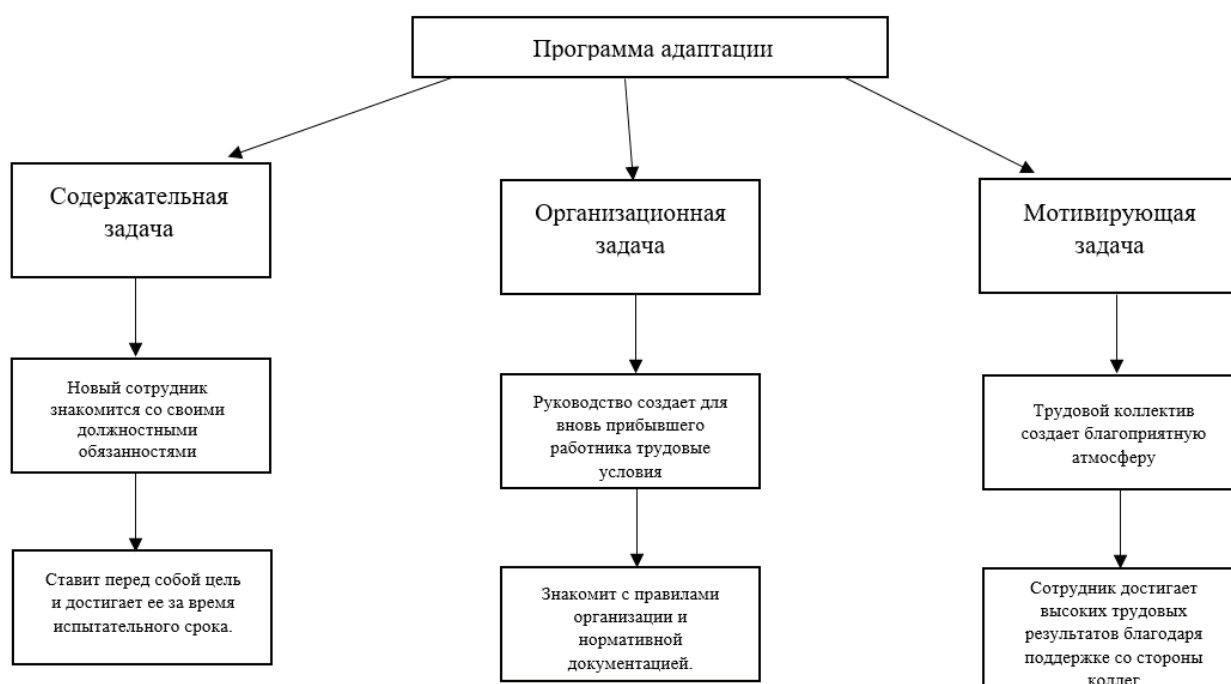


Рис. 2. Программа адаптации персонала

В рассматриваемой компании «Сбербанк» существует несколько программ адаптации.

Например, Программа № 1 состоит из: вводной встречи, где происходит знакомство с организационной структурой «Сбербанка»; адаптационного тренинга «Добро пожаловать в Сбербанк» (история, функция, бизнес-процессы, мероприятия компании); кросс-функциональной стажировки; выездного курса «Новый руководитель III» (сотрудник погружается в глобальные проекты); дистанционного курса по информационной безопасности, позволяющего снизить риски человеческого фактора в банковских процессах.

Программа адаптации № 2 включает: бизнес-стажировку, тренинг «Добро пожаловать в Сбербанк», курсы «Новый руководитель I», «Новый руководитель II», на которых происходит знакомство с топ-менеджерами компании; дистанционное обучение по информационной безопасности.

Программа адаптации № 3 содержит: тренинг «Добро пожаловать в Сбербанк», экскурсию в музей Сбербанка, где можно познакомиться с историей компании, успехами коллег; дистанционный курс по информационной безопасности; инструктаж по охране труда, который объясняет правила пожарной и электробезопасности.

В качестве сравнительного анализа рассмотрим программу адаптации персонала в ООО «Балтика» (производственный цех). Адаптационная стратегия данной компании, в первую очередь, уделяет внимание подбору молодых специалистов, следовательно, в компании создаются не только комфортные условия труда, но и ведется первоначальное обучение сотрудников. Адаптация включена в общие корпоративные мероприятия (неформальное знакомство с коллективом во время спортивных мероприятий или праздников). Важное место в программе адаптации персонала «Балтики» отводится наставничеству, т. е. за новым сотрудником закрепляется уже опытный специалист, который оказывает помощь во всех вопросах, связанных с обучением, мотивацией к работе и профессиональным развитием «молодого специалиста» (нового сотрудника).

Изучив теоретические основания и конкретные примеры организаций с существующими траекториями адаптации стоит обратить особое внимание на другую сторону вопроса, которая осложняет работу вновь прибывших на предприятия сотрудников. В процессе того или иного плана адаптации персонала возникают некоторые трудности. Например:

1. Непривычные условия труда, с которыми сталкивается сотрудник при трудоустройстве на новую работу (незнакомая среда, провоцирующая чувство дискомфорта);

работа в состоянии стресса приводит молодого специалиста к дезориентации в рабочем процессе.

2. Безразличие окружающих коллег, которое выбивает из состояния равновесия «молодого специалиста»; не зная организационной культуры, новому сотруднику придется крайне тяжело без поддержки коллектива и руководства.

3. Несоответствие представлений о новой работе и реальности: часто на этапе телефонного собеседования рекрутер утрирует позитивную сторону «горящей» вакансии, что впоследствии приводит к разочарованию «молодого» специалиста и потере мотивации к работе. Однако, существует и другое обстоятельство, когда сотрудник нерационально подходит к своим ожиданиям, отрицая реальное положение вещей на новой работе.

4. Сложность разрыва связи с предыдущей работой: привязанность к прежнему коллективу вновь прибывшего сотрудника осложняет процесс его адаптации на новом рабочем месте, что осложняет взаимоотношения с коллегами, руководителем, а также препятствует работоспособности и достижению поставленных служебных задач. В этом случае руководителю стоит обратить внимание на мотивацию «молодого» специалиста при трудоустройстве и обеспечить ему желаемые условия (достойную заработную плату, благоприятные бытовые условия для работы и т. п.).

Современные компании готовы тратить средства на привлечение квалифицированных сотрудников, а точнее на создание эффективных адаптационных программ, которые позволят сотрудникам познакомиться с особенностями работы в компании за короткий промежуток времени, достичь высокой производительности труда на начальном этапе работы.

Прохождение адаптационного процесса позволяет сотруднику снизить тревожность, сформировать четкое представление о своих должностных обязанностях, наладить контакт в коллективе. Хорошо продуманная адаптационная программа позволяет ускорить вовлечение «молодого» специалиста в рабочий процесс [4].

Исследование данного вопроса показало, что наиболее распространенными методами адаптации стали такие, как: наставничество, метод неформализованного сопровождения, использование командных тренингов, инструктажей и др. Перечисленные методы позволяют быстро и эффективно осуществлять процесс адаптации персонала. Однако, стоит учитывать целесообразность их применения в той или иной ситуации, внешние и внутренние факторы, влияющие на эффективность предприятия на рынке труда и профессиональный рейтинг.

Литература:

1. Баланов Д. С., Гаврилина А. К. Понятие организационной культуры и ее сущность, с. 35–37
2. Веснин В. Р. Управление персоналом: теория и практика. Электронный учебник / Под ред. В. Р. Веснина. — М.: КНОРУС, 2009. — 677 с.

3. Барковская С. В., Жидко Е. А., Морозов В. П., Попова Л. Г. Интегрированный менеджмент XXI века: парадигма безопасного и устойчивого (антикризисного) развития. Воронеж, 2011.
4. Слепцов Е. В., Сапрунова Д. Современные взгляды на адаптацию работника: сущность, виды, функции и факторы адаптации //Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2020. — № 8 (47). — С.179–182.

Анализ системы кадрового обеспечения надзорных органов МЧС России

Пимонов Артём Алексеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Макаркин Сергей Викторович, кандидат юридических наук, доцент, полковник внутренней службы
Уральский институт Государственной противопожарной службы МЧС России (г. Екатеринбург)

В статье проводится анализ системы кадрового обеспечения органов надзорной деятельности МЧС России: нормативно-правовой базы, организационной структуры подготовки и повышения квалификации, проблем комплектования инспекторского состава и практических механизмов формирования кадрового резерва. На основе изучения официальных документов, исследований и примеров региональной практики даны выводы и практические рекомендации по оптимизации кадровой политики надзорных подразделений.

Ключевые слова: надзор и контроль, государственный пожарный надзор, кадровое обеспечение.

Analysis of the personnel supply system of the supervisory bodies of the Ministry of Emergency Situations of Russia

Pimonov Artyom Alekseevich, master's student

Scientific advisor: Makarkin Sergey Viktorovich, candidate of law, associate professor, colonel of internal service
Ural Institute of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia (Ekaterinburg)

In the article the personnel system of the supervisory bodies of the Russian Ministry of Emergency Situations: the regulatory framework, the organizational structure for training and professional development, problems with recruiting inspectors, and practical mechanisms for forming a personnel reserve. Based on a study of official documents, research, and examples of regional practice, conclusions and practical recommendations are given on optimizing the personnel policy of supervisory departments.

Keywords: supervision and control, state fire supervision, federal state fire supervision.

Эффективность надзорной деятельности МЧС России во многом определяется качеством кадров — профессионализмом инспекторского корпуса, уровнем подготовки и системой мотивации и продвижения. В условиях усложняющейся техногенной и природной обстановки, необходимости риск-ориентированного подхода и цифровизации контроля кадровая политика становится ключевым фактором обеспечения безопасности населения и территорий.

Кадровая политика в системе МЧС опирается на нормативные акты федерального уровня: федеральные законы, приказы и положения министерства, регламентирующие службу в федеральной противопожарной службе, порядок формирования кадрового резерва и функции департамента кадровой политики. Основные положения закреплены в законодательстве о службе в федеральной противопожарной службе и приказе МЧС России № 379 от 12.09.2017 «Об утверждении порядка формирования кадрового резерва в федеральной противопожарной службе» [1], [2].

Нормативная база обеспечивает инструменты (резерв, целевое обучение, штатное обеспечение), но не решает ав-

томатически вопросы качества подбора и удержания специалистов.

Ключевые элементы системы включают:

1. Органы управления кадровой политикой — департамент кадровой политики МЧС, территориальные отделы, кадровые службы учреждений, отвечающие за формирование штатной численности, приём, назначения и развитие персонала [2].

2. Образовательные и методические центры — Академия Государственной противопожарной службы (ГПС), Академия гражданской защиты, факультеты и кафедры, реализующие программы подготовки, переподготовки и повышения квалификации инспекторского состава.

3. Механизмы отбора и резерва — целевое обучение, конкурсные процедуры, нормативное формирование кадрового резерва.

4. Система повышения квалификации и переподготовки — краткосрочные программы, циклы повышения квалификации, дистанционные форматы [3].

Анализ литературы и официальных материалов выявляет несколько устойчивых проблем:

1. Нестабильность численности инспекторского состава. Исследования показывают, что численность инспекторского корпуса претерпевает колебания — периоды сокращений сменяются наращиванием штатов, что затрудняет долгосрочное планирование и сохранение институциональной памяти [3].

2. Несоответствие уровня подготовки и реальных требований. Быстро меняющийся профиль рисков и цифровизация надзорной деятельности требуют новых компетенций (анализ рисков, цифровые инструменты, межведомственное взаимодействие), а система подготовки не всегда успевает удовлетворять этот спрос. Несмотря на активную деятельность Академии ГПС, сохраняется разрыв между программами и практическими задачами инспекторов в регионах.

3. Проблемы мотивации и текучести кадров. Низкий уровень оплаты труда и ограниченные карьерные траектории в ряде регионов приводят к оттоку квалифицированных специалистов в частный сектор или иные ведомства. Особенно остро это проявляется в удалённых субъектах Российской Федерации.

4. Слабая система стратегического планирования резерва. Хотя нормативно закреплён механизм формирования кадрового резерва, на практике выявляется недостаточная прозрачность отбора, разрыв между требованиями к руководителям и содержанием программ подготовки, а также недостаточная практика ротации кадров [3].

Исследования кадрового потенциала надзорной деятельности в Хабаровском крае показали успешные подходы к расчёту штатной численности с учётом риск-ориентированного подхода: введение критериев распределения инспекторского состава по рискам объектов и адаптация программ подготовки под специфику региона повысили эффективность профилактической работы. Однако сохраняются сложности с удержанием специалистов в удалённых районах [3].

Приказ МЧС России № 379 закрепил методики отбора и подготовки резервистов, включая целевую подготовку и оценочные процедуры. Это позволило систематизировать кадровые назначения на руководящие должности, но потребовало усиления сопровождения резерва практическими стажировками [2]. Академия ГПС и факультеты гражданской защиты реализуют программы, направленные на профильную подготовку инспекторов (курсы по надзорной деятельности, методикам профилактики, расследованию причин пожаров). Создание специализи-

рованных кафедр способствует целевой подготовке, но требует тесного взаимодействия с региональными управлениями.

Для оценки эффективности кадрового обеспечения целесообразно применять совокупность количественных и качественных показателей:

— кадровые индикаторы: численность инспекторов на 1 000 объектов контроля, средний возраст, доля сотрудников с профильной подготовкой, текучесть кадров;

— качество подготовки: процент успешно завершивших программы повышения квалификации, результаты аттестаций, наличие практических стажировок;

— оперативная эффективность: время проведения плановой проверки, доля профилактических мероприятий, снижение числа нарушений;

— социально-экономические факторы: уровень оплаты труда, условия службы, обеспечение жильём.

Проведенный анализ позволяет сформулировать рекомендации по совершенствованию кадровой политики надзорных органов:

1. Усиление связки «образование — практика»: внедрение обязательных стажировок для курсантов и участников резерва, адаптация учебных программ под реальные кейсы надзорной практики.

2. Системный мониторинг кадровых показателей: регулярный сбор данных по штатной структуре, текучести и квалификации с аналитическими отчётами департамента кадровой политики.

3. Мотивационные пакеты для удалённых регионов: льготы, компенсации, обеспечение жильём и условиями для семей сотрудников.

4. Развитие цифровых компетенций: включение в программы повышения квалификации модулей по цифровым инструментам мониторинга и анализа рисков.

5. Оптимизация процедур формирования резерва: повышение прозрачности отбора, регулярные оценочные центры, ротация кадров.

Таким образом, кадровое обеспечение надзорных органов МЧС России опирается на развитую нормативную и учебно-методическую базу, однако сталкивается с рядом практических проблем: нестабильностью численности, несовершенством подготовки, региональными диспропорциями и ограничениями в механизмах резерва. Для повышения эффективности необходима интеграция образовательных программ с практикой, системный мониторинг, целевые мотивационные меры и совершенствование процедур формирования резерва.

Литература:

1. Федеральный закон «О службе в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 23.05.2016 № 141-ФЗ.
2. Приказ МЧС России от 12.09.2017 № 379 «Об утверждении Порядка формирования кадрового резерва в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы».
3. Отчет о реализации Публичной декларации целей и задач МЧС России на 2023 год (утв. МЧС России 6 мая 2024 г. № 2–4–35–66–2).

Оценка влияния ESG-принципов на формирование инвестиционной политики ПАО Сбербанк

Пятакова Юлия Дмитриевна, студент магистратуры
Ярославский государственный университет имени П. Г. Демидова

В статье проводится комплексный анализ влияния принципов ESG (экологические, социальные и управленческие) на формирование и реализацию инвестиционной политики ПАО Сбербанк. Исследование базируется на анализе научной литературы, официальных отчетов банка об устойчивом развитии и данных международных рейтинговых агентств. Выявлены ключевые механизмы интеграции ESG-критериев в инвестиционный процесс, такие как система скоринга заёмщиков, приоритизация «зелёного» финансирования и усиление корпоративного управления. Представлена таблица, систематизирующая взаимосвязь между компонентами ESG и конкретными элементами инвестиционной стратегии банка. Сделан вывод о том, что ESG-трансформация способствует не только снижению репутационных и регуляторных рисков, но и открывает новые возможности для долгосрочного роста, формируя конкурентное преимущество Сбербанка на российском финансовом рынке.

Ключевые слова: ESG, инвестиционная политика, ПАО Сбербанк, устойчивое инвестирование, корпоративное управление, социальная ответственность, экология, «зелёное» финансирование.

Введение

Современная мировая финансовая система переживает *paradigm shift*, связанный с интеграцией нефинансовых факторов в процесс принятия инвестиционных решений [1, 2, 5]. Принципы ESG (Environmental, Social, Governance) трансформируются из нишевого тренда в основной элемент корпоративной стратегии для крупных финансовых институтов. Прогнозируется, что объем глобальных активов под управлением с учетом ESG-критериев может достичь \$53 трлн к 2025 году, что составит около трети от общего объема активов [9]. В Российской Федерации ПАО Сбербанк, являясь системообразующим кредитно-финансовым институтом, играет ключевую роль в адаптации и продвижении этих принципов, что оказывает непосредственное влияние на формирование его инвестиционной политики, структуру активов и репутацию среди стейкхолдеров. **Целью данной статьи** является оценка степени и механизмов влияния ESG-принципов на инвестиционные решения ПАО Сбербанк, а также выявление преимуществ и системных вызовов, связанных с их внедрением. [1, 2, 9]

Методы исследования

Методологическая основа исследования включает комбинацию качественных и количественных методов. Был проведен **системный обзор** современных научных публикаций, посвященных взаимосвязи ESG-факторов и финансовых результатов компаний [3, 5, 10]. Для сбора эмпирических данных использован **контент-анализ** официальных документов ПАО Сбербанк, в частности, Отчета об устойчивом развитии за 2024 год [2], а также данных рейтинговых агентств (MSCI ESG Ratings) [4]. Применен **сравнительный анализ** для сопоставления декларируемых банком ESG-целей с фактическими изменениями в его инвестиционном портфеле. Статистический анализ использовался для выявления корреляции между

динамикой ESG-метрик и ключевыми финансовыми показателями банка. В целях наглядности результаты сравнительного анализа представлены в виде таблицы. [2, 3, 4]

Результаты исследований

Проведенный анализ позволил выявить конкретные инструменты и направления интеграции ESG в инвестиционную политику Сбербанка. Банк разработал и внедрил систему оценки ESG-рисков заёмщиков, которая напрямую влияет на принятие решений о финансировании. В рамках экологической компоненты (E) Сбербанк активно развивает направление «зелёного» финансирования, включая выпуск собственных ESG-облигаций и кредитование проектов в сфере возобновляемой энергетики и энергоэффективности. [2, 6]

Социальный аспект (S) находит отражение в увеличении объема инвестиций в проекты, направленные на развитие человеческого капитала, здравоохранения и доступного жилья, что способствует снижению репутационных рисков и укреплению социальной лицензии на деятельность. [2, 7]

Управленческая компонента (G) проявляется в повышении прозрачности корпоративной отчетности, внедрении практик устойчивого управления в совете директоров и создании специализированных комитетов, ответственных за реализацию ESG-стратегии, что, в свою очередь, повышает доверие инвесторов. [2, 3]

Анализ показал (таблица 1), что интеграция ESG способствует не только улучшению нематериальных активов, но и позитивно влияет на финансовые результаты банка за счёт повышения устойчивости бизнес-модели и управляемости рисками, что согласуется с общемировыми трендами [5, 6, 10].

Обсуждение

Полученные результаты свидетельствуют о том, что ESG-принципы оказывают многогранное влияние на ин-

Таблица 1. Сравнительный анализ интеграции ESG и инвестиционной политики ПАО Сбербанк

Параметры ESG	Описание внедрения в Сбербанк	Влияние на инвестиционную политику
Экологический (E)	Внедрение системы оценки углеродного следа портфеля, финансирование проектов ВИЭ, выпуск «зелёных» облигаций.	Смещение портфеля в сторону low-carbon активов; создание продуктов «зелёного» финансирования; рост доли ESG-активов.
Социальный (S)	Развитие программ финансовой инклюзии, инвестиции в здравоохранение и образование, высокие стандарты охраны труда.	Приоритетное финансирование социально значимых проектов; снижение рисков, связанных с человеческим капиталом и репутацией.
Управленческий (G)	Публикация отчетности по стандартам GRI, создание Комитета по устойчивому развитию Совета директоров, борьба с коррупцией.	Повышение прозрачности и предсказуемости для инвесторов; укрепление корпоративной культуры и системы управления рисками.

вестиционную политику Сбербанка. С одной стороны, они создают новые драйверы роста, открывая доступ к растущему рынку устойчивых финансов и привлекая капитал от институциональных инвесторов, ориентированных на ESG [5, 9]. С другой стороны, интеграция ESG выступает в роли эффективного инструмента хеджирования операционных, регуляторных и репутационных рисков, что особенно актуально в условиях санкционного давления и турбулентности на глобальных рынках [10].

Однако процесс внедрения сопряжен с рядом вызовов. Ключевой проблемой остается **риск «гринвошинга»** (greenwashing) — создания ложного впечатления об экологической или социальной ответственности [8]. Для его минимизации необходима дальнейшая разработка верифицируемых национальных стандартов ESG-отчетности и развитие верификации третьей стороной. Кроме того, сохраняется сложность количественной оценки непосредственного финансового вклада ESG-инициатив в прибыль банка, что требует развития более sophisticated метрик и моделей. [7, 8]

Заключение

Проведенное исследование позволяет заключить, что принципы ESG оказывают значимое и растущее влияние

на формирование инвестиционной политики ПАО Сбербанк. Эта трансформация выходит за рамки имиджевой функции и становится стратегическим imperative, способствующим повышению долгосрочной финансовой устойчивости и конкурентоспособности банка. ESG-факторы интегрированы в ключевые процессы — от риск-менеджмента до разработки новых финансовых продуктов.

Для дальнейшего эффективного развития данного направления ПАО Сбербанку целесообразно:

- 1. Продолжать работу по **стандартизации и повышению прозрачности** ESG-отчетности для минимизации рисков «гринвошинга».
- 2. Активно **разрабатывать и внедрять новые финансовые инструменты** (например, **ESG-облигации с привязкой к результатам**), увязанные с достижением конкретных ESG-целей.
- 3. **Инвестировать в развитие компетенций** в области устойчивого финансирования как среди сотрудников банка, так и среди клиентов.

Перспективными направлениями для будущих исследований являются углубленный анализ доходности «зелёных» активов в портфеле банка по сравнению с традиционными, а также изучение влияния ESG-рейтингов на стоимость привлекаемого им капитала [2, 5, 6].

Литература:

1. Lo S. O. Sustainability Management: A Review of ESG Principles and Policies in Investment // Advances in Economics, Management and Political Sciences. 2024. T. 71. C. 62–68. DOI: 10.1234/aemps.2024.71.62. URL: <https://www.ewadirect.com/proceedings/aemps/article/view/9718>

2. ПАО Сбербанк. Отчёт об устойчивом развитии 2024 // ПАО Сбербанк. URL: <https://www.sberbank.com/ru/sustainability/reports> (дата обращения: 01.11.2025).

3. Nazarova V. V., Churakova I. Y., Sergachev B. D., Orekhovskaya M. A. Responsible and profitable: How does ESG agenda increase company's evaluation // Vestnik of Saint Petersburg University. Management. 2023. T. 22, № 2. C. 226–248. DOI: 10.1234/vestnik_2023_22_2_226.

4. MSCI ESG Ratings. MSCI Inc. URL: <https://www.msci.com/our-solutions/esg-investing/esg-ratings> (дата обращения: 01.11.2025).

5. Horn M. The Influence of ESG Ratings On Idiosyncratic Stock Risk: The Unrated, the Good, the Bad, and the Sinners // Schmalenbach Journal of Business Research. 2023. T. 75, № 3. C. 415–442. DOI: 10.1234/sjbr.2023.75.3.415.

6. Fulton M., Kahn B. M., Sharples C. Sustainable Investing: Establishing Long-Term Value and Performance // SSRN Electronic Journal. 2012. DOI: 10.2139/ssrn.2222740.

7. Bebchuk L. A., Kastiel K., Tallarita R. Stakeholder Capitalism in the Time of COVID // Yale Journal on Regulation. 2022. T. 40. C. 60–126.

8. Nodoph L. The cost of greenwashing. Makersite GmbH. 2023. URL: <https://makersite.io/insights/whitepaper-the-cost-of-greenwashing/> (дата обращения: 01.11.2025).
9. Bloomberg Professional Services. ESG assets may hit \$53 trillion by 2025, a third of global AUM // Bloomberg. 2021. URL: <https://www.bloomberg.com/professional/blog/esg-assets-may-hit-53-trillion-by-2025-a-third-of-global-aum/> (дата обращения: 01.11.2025).
10. Broadstock D. C., Chan K., Cheng L. T., Wang X. The role of ESG performance during times of financial crisis: Evidence from COVID-19 in China // Finance Research Letters. 2021. Т. 38. Статья 101716. DOI: 10.1016/j.frl.2020.101716.

Использование инноваций в механизме взаимодействия муниципальных служащих с населением

Сыроешкина Оксана Юрьевна, студент магистратуры
Институт деловой карьеры (г. Москва)

Статья посвящена исследованию инновационных форм взаимодействия муниципальных служащих с населением. Инновационные формы взаимодействия муниципальных служащих с населением складываются благодаря использованию современных цифровых технологий и развитию новых коммуникационных подходов. Одним из передовых методов можно назвать внедрение электронных платформ для обращения граждан. Такие ресурсы предоставляют возможность оперативно направлять вопросы и предложения органам местного самоуправления, получать разъяснения и отслеживать статус обращения в режиме реального времени. Это способствует не только прозрачности деятельности муниципалитета, но и формирует у жителей доверие к власти.

Ключевые слова: муниципалитет, муниципальное образование, концепция, электронное правительство, опросы, мониторинг, инновации.

Application of innovations in the mechanism of interaction between municipal employees and the population

The article is devoted to the study of innovative forms of interaction between municipal employees and the public. Innovative forms of interaction between municipal employees and the public are emerging due to the use of modern digital technologies and the development of new communication approaches. One of the most advanced methods is the introduction of electronic platforms for citizens to submit their requests. These platforms allow citizens to quickly submit questions and suggestions to local authorities, receive explanations, and track the status of their requests in real time. This not only promotes transparency in municipal activities, but also builds trust among residents in the government.

Keywords: municipality, municipal education, concept, e-government, surveys, monitoring, and innovation.

В современном обществе вопросы повышения эффективности деятельности муниципальных структур приобретают всё большее значение. На первый план выходит необходимость поиска и внедрения инновационных форм взаимодействия между муниципальными служащими и населением. Это обусловлено как изменениями в общественных запросах, так и развитием новых цифровых технологий, которые открывают новые возможности для налаживания продуктивного диалога на местном уровне.

К видам участия населения муниципального образования в соответствии со п. 2 ст. 42 ФЗ РФ от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» относятся:

- 1) Опросы;
- 2) Общественные обсуждения и публичные слушания;

- 3) Инициативные проекты;
- 4) Собрания граждан;
- 5) Территориальное общественное управление;
- 6) Староста сельского населенного пункта [1].

Современной муниципальной службе настоятельно необходимо перейти от традиционных моделей управления к более гибким и инновационным подходам [3, с. 798].

На протяжении последних десятилетий существенно изменились принципы и подходы к организации коммуникации между представителями власти и жителями муниципальных образований. Традиционные методы — личные приёмы, почтовая переписка, телефонные обращения — уступают место современным, интегративным формам, в которых активную роль играют электронные ресурсы, социальные сети, платформы для онлайн-опросов.

Ю. А. Антонова справедливо отмечает, что современные технологии меняют традиционные формы вербального общения в профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих. Во-первых, деловой стиль общения к настоящему времени полностью имплементирован в профессиональную деятельность государственных и муниципальных служащих, а, во-вторых, использование в процессе общения с населением электронной почты, голосовых сообщений, мессенджеров, видеотерминалов позволяет доносить до населения четко сформулированные сообщения [2, с. 68].

Современные технологии (в частности цифровизация) открывают новые возможности для реформирования системы взаимодействия муниципальных служащих и населения муниципальных образований. Традиционные формы взаимодействия (прием граждан, мониторинг и т. д.) качественно меняются за счет реализации потенциала цифровых технологий. Основное преимущество цифровых технологий заключается в том, что они обеспечивают оперативность передачи информации как по каналам прямых, так и обратным связям. Например, личные приемы граждан заменяются онлайн-приемами посредством мессенджеров. Особенно актуальными онлайн-приемы являются для муниципальных образований, расположенных в территориально больших субъектах Российской Федерации (Красноярский край, Новосибирская область, Республика Саха (Якутия) и т. д.).

В последнее время активно развиваются мобильные приложения, позволяющие жителям участвовать в опросах, голосованиях по проектам благоустройства, сообщать о проблемах инфраструктуры, а также получать уведомления о важных событиях в городе. Благодаря такой интеграции современных цифровых инструментов муниципалитеты становятся ближе к своим гражданам, а население вовлекается в общественную жизнь.

Формируются также новые форматы общественных слушаний и обсуждений — теперь они доступны онлайн и собирают гораздо больше участников по сравнению с традиционными очными встречами. Использование видеоконференций и вебинаров позволяет каждому желающему принять участие в обсуждении важных городских проектов, независимо от места проживания и занятости. Такой подход увеличивает доступность информации и способствует более широкому общественному диалогу [5, с. 147].

Значимым нововведением является и развитие проектных офисов на базе муниципалитетов. Здесь жители могут реализовать собственные инициативы, задействовать ресурсы города, а также получить экспертную поддержку. Проектные офисы становятся точками притяжения для активных граждан и создают условия для формирования новых партнерских связей между властью и населением [5, с. 100].

Одной из самых значимых инноваций последних лет является развитие электронного правительства на муниципальном уровне. Создаются специализированные

порталы и мобильные приложения, позволяющие гражданам обращаться с вопросами, жалобами и предложениями в любое удобное время, не тратя времени на визиты в учреждения. Эти сервисы автоматизируют процесс обработки обращений, повышая его прозрачность, сокращая сроки рассмотрения и минимизируя субъективный фактор в принятии решений.

Онлайн-платформы для проведения общественных обсуждений и консультаций становятся ещё одним эффективным инструментом, который позволяет выявлять общественное мнение по важнейшим вопросам развития территории, планирования городской среды, реализации социальных проектов. Такие площадки обеспечивают широкое вовлечение граждан в процесс принятия решений, способствуют формированию доверия между населением и властью.

Особое место занимают социальные сети. Муниципальные служащие и органы местного самоуправления широко используют их для оперативного информирования жителей о предстоящих мероприятиях, изменениях в работе служб, чрезвычайных ситуациях или новых инициативах. Социальные сети становятся удобной платформой для обратной связи — здесь можно не только задать вопрос или оставить жалобу, но и принять участие в публичных обсуждениях, выразить свои идеи и инициативы.

Развитие инновационных форм взаимодействия способствует повышению открытости деятельности муниципальных органов, укреплению их авторитета и уровня доверия среди населения. Применение современных коммуникационных технологий позволяет существенно расширить участие граждан в жизни муниципалитетов, включить в диалог даже те категории населения, которые ранее по тем или иным причинам оставались вне поля внимания.

В то же время при всех преимуществах инновационных форм нельзя не отметить и ряд связанных с ними ограничений. Главные из них — необходимость наличия определённой цифровой компетентности у граждан, доступ к интернету и техническим средствам, а также обеспечение информационной безопасности и защиты персональных данных пользователей.

Эффективное внедрение инновационных форм взаимодействия требует системного подхода со стороны муниципальных служащих: необходимо не только запускать новые сервисы, но и работать над формированием позитивного восприятия подобных инициатив обществом, разъяснять их суть и порядок функционирования, организовывать обучение и консультационную поддержку пользователей.

Внедрение инновационных механизмов взаимодействия оказывает положительное влияние на качество муниципального управления. Увеличивается количество граждан, включённых в процессы принятия решений на местном уровне, что способствует учёту реальных нужд и приоритетов. Развитие цифровых платформ для коммуникации позволяет охватить широкий круг вопросов —

от благоустройства и транспортной инфраструктуры до организации досуговых мероприятий и поддержки социально незащищённых категорий граждан.

Новые формы взаимодействия способствуют формированию так называемого «активного гражданства», когда жители не только пользуются предоставляемыми услугами, но и участвуют в разработке и мониторинге муниципальных программ. Возрастает роль инициативных групп и некоммерческих организаций, которые через цифровые каналы взаимодействия могут более эффективно пред-

ставлять интересы различных сообществ, вносить предложения и выступать с общественными инициативами.

Таким образом, будущее инновационных форм взаимодействия во многом связано с дальнейшим развитием цифровой среды, внедрением искусственного интеллекта, технологий больших данных и облачных сервисов. Возможности автоматизации процессов обработки обращений, анализа больших массивов информации о мнениях и запросах жителей открывают новые горизонты для совершенствования механизмов обратной связи.

Литература:

1. ФЗ РФ от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти» [Электронный источник]: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 23.09.2025 г.)
2. Антонова Ю. А. Деловой стиль общения государственных и муниципальных служащих. // Инновации и инвестиции. 2023. № 3. С. 66–68.
3. Зайцева М. В., Шахова Ю. В., Мартынова Н. А., Матюхина А. А. Проблемы лидерства в муниципальной службе. // Вестник Академии знаний. 2025. № 1. С. 798–802.
4. Продиblox Н. Е., Болокова М. А. Инновации в государственном и муниципальном управлении как необходимое условие социально-экономического развития страны. // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2023. № 1. С. 141–148.
5. Рева В. А. Инновационные подходы в стратегическом управлении межмуниципальным сотрудничеством. // Форум молодых ученых. 2024. № 2. С. 97–100.

Оценка эффективности взаимодействия муниципальных органов власти с населением Александровск-Сахалинского муниципального округа

Сыроешкина Оксана Юрьевна, студент магистратуры
Институт деловой карьеры (г. Москва)

Актуальность исследования заключается в том, что одним из ключевых аспектов управления на местном уровне становится построение продуктивного диалога, направленного на выявление и удовлетворение потребностей граждан, а также на повышение общей удовлетворённости качеством предоставляемых общественных услуг. Особенно значимым становится проведение комплексной оценки эффективности такого взаимодействия, поскольку она позволяет выявить сильные и проблемные стороны в деятельности муниципальных органов, своевременно реагировать на возникающие вызовы и внедрять современные управленческие практики.

Ключевые слова: муниципалитет, муниципальное образование, концепция, электронное правительство, опросы, жалоба, взаимодействие.

Assessment of the effectiveness of interaction between municipal authorities and the population of Aleksandrovsk-Sakhalinsky municipal district

The relevance of the study lies in the fact that one of the key aspects of local governance is building a productive dialogue aimed at identifying and meeting the needs of citizens, as well as increasing overall satisfaction with the quality of public services provided. Conducting a comprehensive assessment of the effectiveness of such interaction is particularly important, as it allows for identifying strengths and weaknesses in the activities of municipal bodies, responding to emerging challenges in a timely manner, and implementing modern management practices.

Keywords: municipality, municipal education, concept, e-government, surveys, complaint, interaction.

В современных условиях функционирования системы местного самоуправления особое значение приобретает анализ того, насколько оперативно и полно граждане

муниципального образования получают ответы на свои обращения. Это позволяет судить не только о технических возможностях и квалификации сотрудников муниципали-

тета, но и о качестве внутренней организации процессов и владении современными инструментами управления муниципалитетом. Важнейшим аспектом также выступает инновационность и технологичность принятых решений, а также их направленность на адаптацию нормативных муниципальных правил и процедур к меняющимся социальным и экономическим условиям свидетельствует о гибкости и эффективности местной власти [1].

Для оценки эффективности взаимодействия муниципальных органов власти с населением можно использовать интегральный показатель, который рассчитывается посредством формулы (1):

$$E = \frac{R - C}{R_{\max}} * 100 \%, \tag{1}$$

где E — коэффициент эффективности взаимодействия муниципальных органов власти и населения;

R — число положительных исходов по обращениям и жалобам граждан;

C — число нерешенных, отрицательно решенных на первичном уровне обращения вопросов;

Rmax — общее количество зарегистрированных обращений граждан [3, с. 252].

С точки зрения М. С. Нахушевой и С. А. Киржиновой, на современном этапе развития государственного и муниципального управления, важнейшим фактором повышения эффективности взаимодействия муниципальной власти и населения являются технические средства, которые используются для того, чтобы перевести на качественно новый этап развития публичное администрирование, которое будет основано на комплексном внедрении цифровых технологий во все сферы управленческой деятельности [5, с. 131].

Д. Б. Миннигулова и М. С. Шайхуллин проблему эффективности взаимодействия муниципальных служащих с населением муниципалитетов рассматриваются в контексте объективности полученных данных. Ученые пришли к выводу, что для получения объективной картины опросы населения должны проводить специально уполномоченные органы государственной власти субъектов РФ, а результаты опросов населения должны быть положены в основу систему применения мер поощрения или взыскания муниципальным служащим [4, с. 116].

Соответственно, эффективность взаимодействия муниципальных служащих с населением является только одной из сторон общей оценки эффективности деятельности муниципальных служащих. Помимо взаимодействия с населением эффективность муниципальной службы связана с качественной подготовкой, переподготовкой служащих, организацией профессиональной деятельности, повышением квалификации кадров, научно-методическим обеспечением [2, с. 14].

В Таблице 1 представлены данные для оценки эффективности взаимодействия муниципальных органов власти с населением Александровск-Сахалинского МО.

В Таблице 1 представлены данные Администрации Александровск-Сахалинского муниципалитета по общему количеству зарегистрированных обращений граждан и нерешенным (включая отрицательно решенные на первичном уровне вопросы). Число положительно решенных вопросов рассчитывается как разница между общим количеством зарегистрированных обращений граждан и числом нерешенных вопросов.

По данным таблицы видно, что совокупный объем нерешенных и отрицательно рассмотренных заявлений в 2023 году увеличился на 36,11 %, а в 2024 году — на 22,45 %.

Таблица 1. Фактические данные за 2022–2024 гг. по количеству обращений граждан в Администрацию Александровск-Сахалинского муниципального округа*

Показатели	Общее количество зарегистрированных обращений граждан, ед.			Нерешенные, отрицательно решенные на первичном уровне обращения вопросы, ед.		
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Жалобы и сообщения по работе ЖКХ	90	98	112	12	18	23
Жалобы и сообщения по вопросам соцзащиты	76	101	108	19	23	22
Жалобы и сообщения по вопросам оказания транспортных услуг	17	25	23	1	3	1
Жалобы и сообщения по вопросам сферы строительства	7	9	28	1	2	12
Жалобы и сообщения по вопросам информирования населения	28	23	23	2	2	1
Жалобы и сообщения по вопросам работы с обращениями	12	13	19	1	1	1
Жалобы и сообщения по вопросам работы сайта Администрации Александровск-Сахалинского МО	7	11	12	0	0	0
Итого	237	280	325	36	49	60

* данные собраны автором исследования

Таблица 2. Динамика коэффициента эффективности взаимодействия муниципальных органов власти Александровск-Сахалинского МО с населением в 2022–2024 гг.**

Коэффициент	Год			Абс.изм.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	23/22	24/23
ЖКХ	0,73	0,63	0,59	-0,10	-0,04
Соцзащита	0,50	0,54	0,59	0,04	0,05
Транспорт	0,88	0,76	0,91	-0,12	0,15
Строительство	0,71	0,56	0,14	-0,16	-0,41
Информирование населения	0,86	0,83	0,91	-0,03	0,09
Работа с обращениями	0,83	0,85	0,89	0,01	0,05
Работа сайта Администрации	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00
Итого	0,70	0,65	0,63	-0,05	-0,02

** Коэффициенты рассчитаны на основании данных Таблицы 1.

Темпы роста этих показателей опережают динамику общего числа обращений, что свидетельствует о снижении результативности рассмотрения жалоб сотрудниками Администрации Александровск-Сахалинского муниципального образования.

В Таблице 2 представлены данные по коэффициенту эффективности взаимодействия муниципальных органов власти с населением, рассчитанному по формуле (1).

Эффективность деятельности органов местного самоуправления неразрывно связана с уровнем их взаимодействия с гражданами. Ключевым инструментом оценки данного аспекта является комплексное рассмотрение обработки обращений граждан по различным сферам.

Так, согласно представленной информации, показатель эффективности рассмотрения обращений по вопросам жилищно-коммунального хозяйства, социальной защиты населения, а также строительства имеет различную динамику в разрезе анализируемого периода.

Коэффициенты эффективности взаимодействия муниципальных органов власти Александровск-Сахалинского МО с населением варьируются в пределах 1,00 по отдельным сферам деятельности муниципального образования что свидетельствует о высоком уровне эффективности по работе с обращениями граждан. Однако в отдельных областях были выявлены случаи нулевой или даже отрицательной динамики, отражающие наличие системных трудностей при разрешении обоснованных жалоб. Так, агрегированный показатель по итоговой оценке эффективности составил 0,70 в 2022 г., 0,65 — в 2023 г. и 0,63 — в 2024 г., что иллюстрирует тенденцию к по-

степенному снижению результативности по сравнению с базовыми ориентирами. Динамика изменений итогового коэффициента (0,70–2022 г., 0,63–2024 г.) демонстрирует необходимость внедрения дополнительных управленческих и организационных решений, направленных на сокращение числа нерешённых обращений, а равно повышение доли удовлетворённых заявителей. Эффективная обратная связь способствует не только укреплению доверия населения к органам местного самоуправления, но и формированию позитивного общественного мнения о системе государственного управления в целом.

Такие результаты указывают на наличие существенных резервов повышения эффективности работы муниципальных структур, в первую очередь за счёт внедрения дополнительных инструментов контроля, повышения прозрачности процедур, а также модернизации каналов обратной связи с жителями. Одновременно возникает потребность в развитии информационно-технических систем мониторинга, позволяющих в режиме реального времени фиксировать и отслеживать статус рассмотрения обращений, а также оценивать своевременность и полноту ответов, поступающих из уполномоченных организаций. Особое внимание должно уделяться анализу структуры обращений по тематическим направлениям, с целью более точного определения узких мест и выработки механизмов их устранения. Систематическое использование полученных данных для корректировки административных процессов способно повысить общую продуктивность деятельности, тем самым обеспечивая более высокий уровень правового и социального обеспечения прав граждан.

Литература:

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в единой системе публичной власти: ФЗ РФ от 20.03.2025 г. № 33-ФЗ [Электронный источник]: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 25.09.2025 г.).
2. Балаян Э. Ю., Казанцева О. Л. Актуальные проблемы кадрового обеспечения органов местного самоуправления. // Российско-азиатский правовой журнал. 2024. № 2. С. 12–17.
3. Мельниковская А. О. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления и пути ее совершенствования. // Инновации и инвестиции. 2022. № 10. С. 251–255.

4. Миннигулова Д. Б., Шайхуллин М. С. Оценка гражданами эффективности деятельности органов и должностных лиц местного самоуправления: постановка проблемы. // Право и управление. 2023. № 1. С. 114–120.
5. Нахушева М. С., Киржинова С. А. Цифровизация в государственном и муниципальном управлении: анализ эффективности информационно-коммуникационных площадок органов власти в предоставлении услуг населению. // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2025. № 2. С. 126–138.

Особенности составления туристического маршрута

Тимофеева Яна Михайловна, студент

Научный руководитель: Алексушин Глеб Владимирович, доктор исторических наук, профессор
Самарский государственный экономический университет

В данной статье анализируется подробный четырехдневный тур по Сортавалу, Россия, с акцентом на логистические аспекты транспорта, включая такси, поезда, самолеты и лодочные прогулки. Изучая распределение времени и разбивку затрат для каждого вида транспорта, это исследование проливает свет на проблемы и возможности много-модальных перевозок в региональном туризме. Анализ также рассматривает интеграцию культурных мероприятий и питания в контексте определенного маршрута.

Ключевые слова: туризм, культура, туристический маршрут, составление маршрута, особенности туристического маршрута.

Идея «сходить в поход» может возникнуть в компании или у романтика-одиночки. Романтик может собрать рюкзак и объявить себя бэкпэкером, то есть независимым путешественником. Он отвечает только сам за себя, за свои способы передвижения, питание и ночлег. Но если в группе людей случится большая неприятность, будут искать виноватых. Поэтому для туристической группы важно продумать, как составить туристический маршрут.

Например, организовать удобные проезды для общественного и личного транспорта, парковки недалеко от въездов и выездов в пешеходную зону, превратить торговые улицы в пешеходные зоны и организовать зоны отдыха.

При формировании туристического маршрута нужно учитывать особенности маломобильных групп населения. Необходимо обеспечить безбарьерность территории, в том числе специальное оборудование для инвалидов-колясочников и пандусы для непрерывного передвижения в городской среде.

Тур, разработанный и запланированный на период с 16 июня 2025 года по 20 июня 2025 года, охватывает четыре полных дня и предусматривает путешествие из Самарского региона и обратно, а также разнообразные перемещения в рамках самого маршрута. Это путешествие включает в себя несколько ключевых транспортных сегментов, каждый из которых играет свою роль в обеспечении комфорта и эффективности поездки. Так, в рамках тура запланированы авиаперелеты туда и обратно между Самарой и Санкт-Петербургом, с использованием аэропорта Пулково в качестве основного транспортного узла в Санкт-Петербурге. Кроме того, важную роль в передвижении играют железнодорожные перевозки, включающие в себя многочисленные поездки как на обычных пасса-

жирских поездах, так и на ретро-поездах, что подразумевает как дневные, так и ночные переезды.

Маршрут в Сортавалу разработан с учетом различных предпочтений группы путешественников, у каждого из которых есть индивидуальные требования и пожелания к поездке.

Во-первых, речь идет о ценителях прошлого и традиций — индивиды, которые придают значение историческим локациям, культурным учреждениям, памятникам архитектуры и активному участию в фестивалях искусства. Им требуются высококачественные экскурсии под руководством опытных экскурсоводов, возможность ознакомиться с историческими материалами и удобное размещение рядом с культурными достопримечательностями.

Во-вторых, речь идет о ценителях дикой природы и энтузиастах путешествий, жаждущих испытать радость от созерцания природных красот, провести активный отпуск и исследовать местные виды растений и животных. Им критически важны удобные пешеходные тропы, наличие услуг по прокату спортивного инвентаря, обеспечение безопасности во время активностей на свежем воздухе и сведения об уникальных экологических объектах местности.

Третья группа включает взрослых людей, от 40 до 55 лет и старше, стремящихся к комфорту и разнообразию впечатлений. Им важны перерывы от обыденности, свежие переживания, расширение культурного кругозора, наряду с комфортом и удобствами. Им требуется удобное размещение, доступные виды транспорта, свобода выбора событий, высококачественное меню и организация персональных туров.

В итоге, четвёртая категория включает пары и дружественные компании, стремящиеся совместно провести

время, углубить связи и испытать незабываемые моменты. Им критически важно удобное проживание, выгодные коллективные расценки, разнообразие досуга для разных поколений и организация общих событий. Для повышения интереса различных аудиторий требуется индивидуализация предложений: углублённая информация о прошлом и знаменитых личностях для ценителей культурного наследия; экологические тропы для поклонников природы; улучшенные условия размещения и передвижения для взрослых туристов; особые расценки для коллективных поездок и совместные активности для семей и компаний.

Глубокое изучение предпочтений целевых клиентов и корректировка программы путешествия по их потребностям обеспечат разработку востребованного и уникального туристического продукта, способного отвечать разнообразным требованиям и чаяниям путешественников.

Для удобства передвижения между аэропортами, железнодорожными станциями, гостиницами и местами отдыха широко применяются услуги таксопарков. Таким образом, услуги такси имеют важное значение в транспортной цепи маршрута. Тур предусматривает помимо наземного передвижения также плавание по Ладожскому озеру, являющееся ключевым и незабываемым моментом поездки.

В итоге, программа пополнилась дополнительными активностями — культурными экскурсиями, посещением различных ресторанов и кафе, а также небольшими перерывами для самостоятельного изучения окрестностей и отдыха туристов.

Данное путешествие начинается с перелёта из аэропорта Курумоч города Самары в Санкт-Петербург, которое запланировано на 16 июня и завершается обратным рейсом 20 июня. Авиаперелёты представляют собой наиболее значительную часть расходов, которая составляет 18.400 рублей в каждую сторону. Данный перелёт не только формирует общую временную рамку путешествия, но и служит отправной точкой для использования других видов транспорта, создавая интеграцию между разными способами передвижения. Самолёт, в этом случае, выступает как основной связующий элемент между начальной и конечной точкой маршрута.

Железнодорожный транспорт так же играет важную роль в перемещении по маршруту, с активным использованием поездов. Особое внимание стоит уделить маршруту «Финляндский вокзал — Сортавала» и обратно, который осуществляется на двухэтажных поездах, что указывает на значимость железнодорожного сообщения между крупными городами и Сортавалой. Кроме того, в программе предусмотрено использование ретро-поезда «Рускеальский экспресс» в течение дня, что позволяет не только добраться до пункта назначения, но и насладиться живописными видами по пути, предоставляя туристам возможность осмотра достопримечательностей прямо из окна вагона. Как писал в своей статье об организации экскурсионного обслуживания туристов Алексушин Г. В., железно-

дорожный вокзал сегодня предоставляет широкий спектр услуг для туристов, однако, в предлагаемом перечне практически отсутствуют экскурсионные программы и информационная поддержка для ознакомления с регионом. Необходимо развивать данную отрасль туризма.

Услуги такси являются неотъемлемой частью логистики данного тура и используются на протяжении всего маршрута. В основном они предназначены для осуществления коротких переездов между различными транспортными узлами, местами проживания и отправными точками экскурсий. Это говорит о том, что в рамках маршрута существует потребность в частном транспорте, который позволяет преодолевать пробелы в системе общественного транспорта и предоставлять туристам необходимую гибкость в передвижении, а также сокращать время на трансфер.

Структура программы событий характеризуется строгой организацией, проявляющейся через последовательность экскурсий, выделенного времени для свободного посещения мест интереса и организации обедов. Строгая синхронизация временных рамок для всех указанных действий гарантирует их гармоничное чередование, хотя требует неукоснительного соблюдения расписания без значительных отступлений.

Это указывает на необходимость тщательного планирования транспортной составляющей для оптимизации затрат при организации подобных туров.

Сочетание различных видов транспорта, от автобусов и поездов до паромов и даже арендованных автомобилей, наглядно демонстрирует сложность логистики регионального туризма. Эта многообразная сеть требует тщательной координации и планирования. Вместе с тем, привлечение услуг таксистов, преимущественно в отдаленные или малообжитые районы, способствует решению вопросов транспорта, предлагая адаптивные варианты передвижения.

Планируемые события, включая ужины в традиционных заведениях и захватывающие экскурсии, жестко привязаны к расписанию путешествий, делая продолжительность перемещения критически важной. Это подтверждает важность тщательного планирования как ключевого элемента увлекательного и комфортабельного отдыха, поскольку каждый аспект существенно влияет на впечатления путешественника.

Цифровизация существенно повышает комфортность поездок. Современные мобильные программы предлагают широкий спектр услуг: от навигации и бронирования мест онлайн до доступа к интерактивным экскурсоводам и изучения мнений предыдущих туристов.

Современные направления развития туризма фокусируются на внедрении экологически чистых практик, повышении доступности поездок для широкого круга граждан и применении передовых способов передвижения. Основной акцент делается на разработке индивидуальных планов путешествий, соответствующих предпочтениям каждого туриста.

Эффективное планирование туристической поездки требует детального изучения каждого её элемента. Тщательное проектирование и учет всех мелочей способствуют достижению первоклассного обслуживания и полным удовлетворением ожиданий туристов.

Оценка текущего положения выявляет определённые трудности в координации поездок, преимущественно в отдаленных районах, что обуславливает необходимость улучшения методов их преодоления.

Интеграция разнородных транспортных средств, начиная от общего пользования и заканчивая индивидуальными, порождает сложности в организации перевозок,

которые требуют детальной синхронизации. Исследование акцентирует внимание на ключевом значении тщательного планирования логистики для оптимизации расходов, сокращения задержек и прежде всего достижения высокого уровня комфорта и даже превосходства в путешествии туристов. В будущем научные работы могут уделить внимание усовершенствованию данных запутанных путей перемещения, применяя актуальные подходы к планированию и симуляции. Также ключевым аспектом выступает анализ воздействия увеличения числа туристов на местные транспортные системы и создание экологических стратегий их совершенствования.

Литература:

1. Алексушин Г. В., Сидоренко А. В. Организация экскурсионного обслуживания туристов на Самарском железнодорожном вокзале. // Мир современной науки. // Искусствоведение, 2025–334 с.
2. Москалевич Г. Н. Экскурсионный туризм как одно из направлений культурно-познавательного туризма. // Россия: тенденции и перспективы развития. // Прочие социальные науки, 2021–135 с.
3. Яговец В. С. Особенности методики и техники проведения экскурсий в активных видах туризма. // Ученые записки (Алтайская государственная академия культуры и искусств). // Науки об образовании, 2020–245 с.
4. Дрогов И. А. Подготовка кадров для обеспечения безопасности туристских мероприятий. // Вестник академии детско-юношеского туризма и краеведения. // Науки об образовании, 2020–178 с.
5. Клейменов А. А. Роль железнодорожных перевозок в развитии туризма в России: вызовы и перспективы. // Экономика и бизнес: теория и практика. // Прочие социальные науки, 2023–230 с.

Анализ влияния реализации преференциальных режимов на социально-экономическое развитие Хабаровского края

Хлебуш Наталья Игоревна, студент магистратуры

Дальневосточный институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Хабаровск)

Рассматривается влияние новой экономической политики на социально-экономическое развитие Хабаровского края, в том числе в рамках реализации преференциальных режимов территорий опережающего развития и свободного порта Владивосток. Анализируется обоснованность применения преференциальных режимов на предприятия горнодобывающих и транспортно-логистических комплексов.

Ключевые слова: социально-экономическое развитие, разворот на Восток, преференциальные режимы, инвестиционная политика, Дальний Восток России.

Analysis of the impact of the implementation of preferential regimes on the socio-economic development of the Khabarovsk Territory

The article examines the impact of the new economic policy on the socio-economic development of the Khabarovsk Territory, including within the framework of the implementation of preferential regimes for priority development territories and the free port of Vladivostok. The validity of the application of preferential regimes to enterprises of mining and transport and logistics complexes is analyzed.

Keywords: socio-economic development, a turn to the East, preferential regimes, investment policy, the Russian Far East.

Развитие субъектов Дальневосточного федерального округа уже двенадцать лет является «национальным приоритетом развития на весь XXI век» [3].

Достижение стабильного социально-экономического развития регионов Дальнего Востока неразрывно связано с реализацией активной инвестиционной деятельности

за счет обеспечения модернизации производства, создания дополнительных рабочих мест, развития базовых отраслей экономики регионов. В связи с чем одной из основных целей реализации «новой экономической политики» в отношении Дальнего Востока выступает привлечение инвестиций в макрорегион [2].

В рамках обеспечения достижения данной цели на территории Дальнего Востока действуют особые преференциальные режимы: территории опережающего развития (ТОР), свободный порт Владивосток (СПВ), Курильские острова Российской Федерации (КОРФ), Арктическая зона Российской Федерации (АЗРФ), на которых инвесторы могут воспользоваться налоговыми льготами, пониженными страховыми тарифами, административными и иными преференциями. Также с 2025 года в целях привлечения в страну иностранных инвестиций прорабатывается преференциальный режим международных территорий опережающего развития (МТОР) [1].

На сегодняшний день в Хабаровском крае действуют два преференциальных режима: ТОР и СПВ. Всего на территории края по состоянию на начало октября 2025 г. осуществляют деятельность 148 резидентов преферен-

циальных режимов, в том числе 124 резидента ТОР и 24 резидента СПВ, объем заявленных инвестиций в рамках ТОР и СПВ составляет более 680 млрд. рублей (фактический объем инвестиций составил около 399 млрд. рублей), количество создаваемых рабочих мест — 25 тыс. единиц (создано — 17 тыс. рабочих мест).

Согласно данным Корпорации развития Дальнего Востока и Арктики основными отраслями специализации ТОР «Хабаровск» являются промышленное производство, транспортно-логистический комплекс и сельское хозяйство [5]. Вместе с тем промышленный комплекс включает в себя добычу полезных ископаемых, обрабатывающую промышленность, энергетический комплекс, водоснабжение и водоотведение в связи с чем требуется проведение качественного структурного анализа видов экономической деятельности резидентов ТОР «Хабаровск» (рисунок 1). Так по состоянию на начало октября 2025 г. основная доля привлекаемых резидентами ТОР инвестиций на территорию края обеспечена за счет добывающего сектора промышленного производства (более 45 % от объема заявленных инвестиций и около 66 % от объема осуществленных инвестиций).

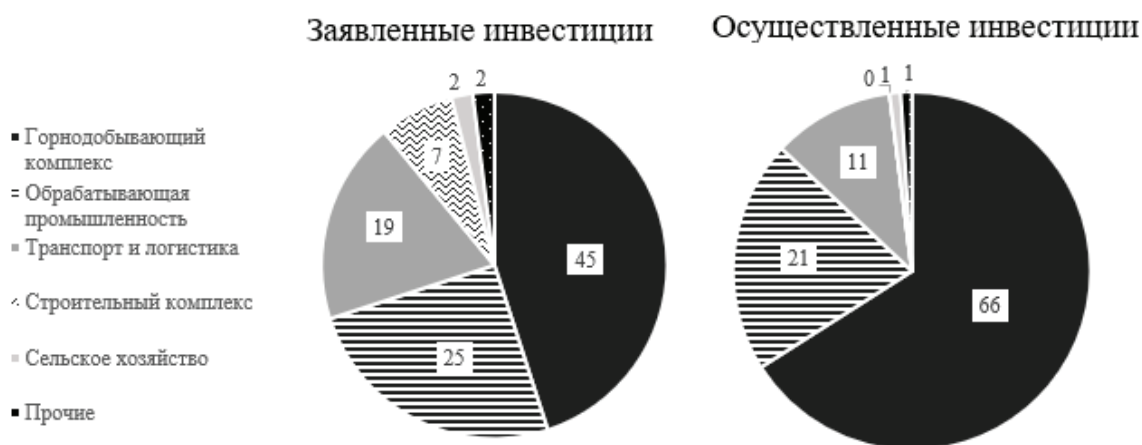


Рис. 1. Структура инвестиций резидентов ТОР «Хабаровск»

Следующей по удельному весу в объеме инвестиций резидентов ТОР «Хабаровск» является обрабатывающая промышленность (21–25 %), однако при исключении объемов капитальных вложений по Амурскому гидрометаллургическому комбинату, осуществляющему производство золота в слитках (Сплав Доре) доля инвестиций в отраслях обрабатывающей промышленности не превысит 10 % (9 % от заявленных инвестиций, 4 % — от осуществленных инвестиций).

Третье место по доле инвестиций в общем объеме капитальных вложений резидентов ТОР занимает транспортно-логистический комплекс. Крупнейшими проектами в транспортно-логистическом комплексе являются инвестиционный проект по строительству Тихоокеанской железной дороги и порта Эльга в Тугуро-Чумиканском районе и Международного аэропорта в г. Хабаровске.

Стоит отметить, что Тихоокеанской железной дороге и морскому порту Эльга предоставлено резидентство на территории опережающего развития «Хабаровск» к заключительному этапу реализации проекта. Строительство морского порта Эльга и Тихоокеанской железной дороги, соединяющей Эльгинское угольное месторождение в Республике Саха (Якутии) с Охотским морем, является крупнейшим частным инвестиционным проектом, реализуемым на территории Хабаровского края. Для Республики Саха данный проект предоставляет возможность беспрепятственного, неограниченного загруженностью Восточного полигона выхода к морю для экспорта продукции в страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Хабаровский край же выступает здесь как транзитный коридор, не получающий значительных экономических и бюджетных эффектов.

Однако в последующем в случае реализации инвестиционного проекта по строительству Тихоокеанского гидрометаллургического комбината по переработке железной руды, предполагаемое место размещения которого находится вблизи Тихоокеанской железной дороги, предприятию будет обеспечен выход к морю для последующей транспортировки в другие порты Хабаровского края, регионы Российской Федерации и другие страны, что упростит транспортировку продукции Хабаровского края, производители которой размещены в северных районах края.

Сложившаяся ситуация в структуре привлекаемых в рамках территорий опережающего развития инвестиций указывает нас на существующую заинтересованность инвесторов в реализации на территории края в рамках преференциальных режимов инвестиционных проектов в транспортно-логистическом и горнодобывающем комплексах, что в некоторой степени противоречит основным вехам политики «разворота на Восток», представленной Президентом Российской Федерации в рамках Послания Федеральному Собранию Российской Федерации в 2013 году [1], которые заключаются в создании сети специальных территорий опережающего экономического развития с особыми условиями для организации несырьевых производств.

Преференциальные режимы, по мнению научных и государственных деятелей, играют достаточно значимую роль в формировании благоприятного предпринимательского и инвестиционного климата, что в дальнейшем обеспечивает территориям (регионам, макрорегионам, странам) достижение устойчивого социально-экономического развития.

В структуре инвестиций в основной капитал Хабаровского края инвестиции, привлекаемые в рамках преференциальных режимов, занимают достаточно высокий удельный вес: по итогам 2024 года доля инвестиций резидентов ТОР и СПВ в общем объеме занимает около 16 %. В основном это инвестиционные вложения в рамках проектов по строительству горно-обогатительного комбината на Малмыжском месторождении, Тихоокеанской железной дороги и порта Эльга, являющихся резидентами ТОР.

В целом объем капитальных вложений в край в 2024 году составил 625,6 млрд. рублей (132,5 % к уровню 2023 года) [6]. За весь период реализации «новой экономической политики» в отношении Дальнего Востока объем капитальных вложений в регион вырос в 2 раза (наибольший прирост объема инвестиций отмечается в 2018–2020 гг., 2023–2024 гг.). Здесь также необходимо учесть структуру инвестиционных вложений по видам экономической деятельности. Основными инвестируемыми отраслями традиционно являются транспортно-логистический и горнодобывающие комплексы.

В ходе проведения анализа видов деятельности предприятий, которым предоставляется резидентство ТОР, а также показателей структуры и динамики инвести-

ционных вложений в экономику Хабаровского края возникает вопрос о целесообразности предоставления резидентства ТОР горнодобывающим предприятиям и транспортно-логистическим компаниям.

Сущность предоставления преференций в рамках территорий опережающего развития заключается в привлечении инвесторов (предпринимателей) для реализации инвестиционных проектов (размещения бизнеса) на данной территории, а не на других, тем самым стимулируя развитие экономики региона. В таком случае, по мнению автора, инвестиционные проекты в горнодобывающем секторе и часть проектов в транспортно-логистическом комплексе могли быть реализованы и без предоставления налоговых льгот, льгот по страховым взносам и иных преференций. Так, например, размещение горнообогатительного комбината на определенной территории обусловлено наличием месторождения (залей полезных ископаемых) на данной территории, а строительство горнообогатительного комбината в одном регионе при добыче полезного ископаемого в другом регионе нерационально.

В текущей же ситуации регион теряет достаточно большой объем налоговых доходов от крупномасштабных проектов, получивших резидентство ТОР, ввиду отсутствия необходимости уплачивать налог на прибыль, налог на добычу полезных ископаемых или уплаты данных налогов по минимальным ставкам.

Рассмотрим экономический эффект реализации «новой государственной политики» в отношении Дальнего Востока в Хабаровском крае. За период с 2014 по 2024 год, по оценке, экономика региона выросла на 12,6 %, среднегодовой темп роста за данный период составил 101,3 % [7]. В целом можно сказать, что последние 10 лет в крае почти отсутствовал рост экономики.

Усугубляет данную ситуацию структурное изменение экономики Хабаровского края. Экономика края, в отличие от других субъектов Дальневосточного федерального округа, является диверсифицированной, основанной на развитом промышленном производстве (более 30 % отгруженной продукции обрабатывающей промышленности в ДФО приходится на Хабаровский край, что является фундаментом устойчивого развития региона даже в кризисные моменты [7]). Однако в условиях сложившихся интересов инвесторов в реализации на территории края проектов в горнодобывающем и транспортно-логистическом отраслях экономика края перестраивается на транспортно-сырьевую модель.

В связи с вышеизложенным необходимо пересмотреть условия предоставления резидентства преференциальных режимов. Так одним из предложений может выступить прекращение предоставления преференций горнодобывающим компаниям на создание горно-обогатительных комбинатов, а вместо этого предоставлять резидентство уже существующим предприятиям на развитие высокотехнологичных производств (внедрение автоматизированной и беспилотной техники, осуществление геолого-разведочных работ, в том числе с помощью беспилотных

систем, внедрение цифровых технологий и систем мониторинга для повышения эффективности производства и безопасности сотрудников, производство оборудования, инструментов и прочее).

Литература:

1. Федеральный закон Российской Федерации от 31.07.2025 № 285-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». URL: <http://government.ru/docs/all/160264/> (дата обращения: 10.10.2025).
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.09.2020 № 2464-р «Об утверждении Национальной программы социально-экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 года и на перспективу до 2035 года». URL: <https://docs.cntd.ru/document/565853199> (дата обращения: 10.10.2025).
3. Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию Российской Федерации от 12.12.2013. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_155646/ (дата обращения: 10.10.2025).
4. Федеральный закон Российской Федерации от 31.07.2025 № 285-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/all/160264/> (дата обращения: 10.10.2025).
5. Официальный сайт Корпорации Развития Дальнего Востока и Арктики (КРДВ). URL: <https://erdc.ru> (дата обращения: 10.10.2025).
6. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). URL: <http://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 11.10.2025).
7. Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Хабаровскому краю, Магаданской области, Еврейской автономной области и Чукотскому автономному округу. URL: <http://27.rosstat.gov.ru> (дата обращения: 11.10.2025).

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Интеграция маркетинговых коммуникаций в процесс разработки стратегии организации

Матросова Наталья Сергеевна, студент магистратуры
Тольяттинский государственный университет

Данная работа посвящена изучению особенностей интеграции маркетинговых коммуникаций в корпоративную стратегию и выявлению факторов, способствующих повышению эффективности процесса.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговые коммуникации, образование, стратегия развития.

Эффективная реализация корпоративной стратегии невозможна без грамотного управления маркетинговыми коммуникациями. Современные условия рынка требуют комплексного подхода к формированию имиджа компании, созданию узнаваемого бренда и построению доверительных взаимоотношений с клиентами.

Стратегия развития организации — это совокупность способов, направленных на достижение поставленных целей, рассчитанных на продолжительный период времени. Главная задача стратегии развития организации — обеспечение внедрения изменений в организацию, которые повысят эффективность ее функционирования [3, с. 741]. Стратегия — это долгосрочный план действий, разработанный для достижения конкретных целей [4, с.5].

Существует множество видов стратегий: стратегия роста, стратегия стабилизации, стратегия защиты, стратегия выживания, стратегия сокращения. Организация может одновременно применять несколько стратегий и реализовывать их параллельно или последовательно.

Разработка, внедрение и реализации стратегии организации являются главными задачами менеджмента. Стратегия создает ориентиры производительности, план действий для удовлетворения покупателей и достижения высокой производительности. При этом важно разработать механизм реализации стратегии, иначе стратегия окажется бесполезной.

Так как единой стратегии для всех компаний не существует каждая из них разрабатывает свою стратегию на основе анализа [3, с. 743–744].

В зависимости от типа стратегии организации необходимо эффективно интегрировать маркетинговые коммуникации в план.

Маркетинговые коммуникации — это концепция, с помощью которой компания должна «продумать и реализо-

вать работу многочисленных каналов связи с конечным покупателем» [5, с. 98].

Все маркетинговые коммуникации направлены на стимулирование покупателей к приобретению товаров и услуг. Основным объектом коммуникативного воздействия является целевая аудитория (ЦА).

Основными видами маркетинговых коммуникаций являются: реклама, стимулирование сбыта, личная продажа, связи с общественностью, брендинг, спонсорство и т. д. [1, с. 3–4].

При разработке стратегии следует опираться на основные шаги:

1. Определение целей стратегии и установка приоритетов.
2. Проведение анализа внешней среды (рынка, конкурентов, технологических изменений).
3. Оценка внутренних ресурсов организации (финансовое положение, персонал, инфраструктура).
4. Определение стратегического направления.
5. Разработка конкретных действий и планов для реализации стратегических направлений.
6. Установка метрики в целях контроля эффективности стратегии.

Е. Ж. Васильев, Е. Ю. Трофименко отмечают, что при управлении маркетинговыми коммуникациями необходимо предусматривать такие направления как:

- Согласование коммуникаций маркетинга с корпоративными целями (т. е. интеграция по вертикали);
- Согласование стратегии маркетинговых коммуникаций с функциональной деятельностью корпоративных блоков (интеграция по горизонтали);
- Интеграция в рамках маркетингового набора (с учетом товара, цены, распределения, продвижения и связей с общественностью). Бренд интегрирует в себе одновременно сообщение и корпоративный метод привлечения внимания ЦА;
- Финансовая интеграция;

– Интеграция позиционирования (использование новейших информационных технологий, конкурентных преимуществ).

Интеграция маркетинговых коммуникаций в стратегию организации позволяют предприятию получить преимущество, увеличить продажи и прибыль, и укрепить отношения с потребителем [2, с. 72–73].

Исходя из основных шагов разработки стратегии организации и направлениями маркетинговых коммуни-

каций, можно сделать вывод о том, что практически на все этапы создания стратегии необходимо согласовывать с маркетинговыми коммуникациями, при этом выбирая наиболее действенный метод.

Таким образом, при выборе и формировании стратегии развития организации необходимо принимать во внимание маркетинговые коммуникации. Интеграция маркетинговых коммуникаций в общую стратегию организации позволяет более четко распределить ресурсы организации.

Литература:

1. Амирова Д. Р., Храмова А. И. Маркетинговые коммуникации: теоретический аспект // E-Scio. 2019. № 3 (30).
2. Васильев Е. Ж., Трофименко Е. Ю. Стратегический подход к маркетинговым коммуникациям // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2007. № 17 (89).
3. Кубарь М. А. Стратегии развития организации // Экономика и социум. 2021. № 6–1 (85).
4. Лангай О. А., Романович В. К.. Разработка стратегии развития организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1–2 (107).
5. Тананыкина Я. Г., Назарова О. Г. Основные цели и виды маркетинговых коммуникаций. Маркетинговые коммуникации в маркетинговом треугольнике // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2020. № 5–2.

Формирование лояльности к бренду с помощью алгоритмов искусственного интеллекта

Ниязова Юлия Сергеевна, студент;

Фурер Ольга Вениаминовна, кандидат филологических наук, доцент
Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики (г. Самара)

В настоящее время благодаря прогрессу технологий происходит значительная трансформация социальных процессов. Особую важность приобретает технология искусственного интеллекта (ИИ), которая, используя свои возможности, внедряется во все области жизни общества. ИИ позволяет автоматизировать рутинные задачи и принимать решения в реальном времени, что дает возможность сосредоточиться на более значимых задачах. В связи с этим, сегодня возникает необходимость применения ИИ в маркетинге для стимулирования промышленного роста. Оптимизация рекламных кампаний, повышение вовлеченности и доходности являются ключевыми факторами конкурентоспособности в цифровом бизнесе. Цифровой маркетинг может быть сложной системой, особенно в крупных организациях, где менеджеры управляют несколькими компаниями. Автоматизация маркетинга, использующая ИИ, нацелена на оптимизацию маркетинговых процессов, увеличение доходов и повышение эффективности маркетинговых усилий.

Ключевые слова: искусственный интеллект, нейромаркетинг, автоматизация маркетинга, анализ данных, реклама, продвижение.

Building a sustainable brand with artificial intelligence algorithms

Niyazova Yulia Sergeevna, student;

Furer Olga Veniaminovna, ph.d. in philology, associate professor
Povolzhsky State University of Telecommunications and Informatics (Samara)

Currently, due to rapid technological progress, social processes are undergoing significant transformation. Artificial intelligence (AI) technologies are becoming increasingly important, integrating into all spheres of society. AI enables the automation of routine tasks and supports real-time decision-making, allowing businesses to focus on more strategic objectives. In this regard, there is a growing need to apply AI in marketing to stimulate industrial and business growth. Optimizing advertising campaigns, increasing customer engagement, and improving profitability are key factors for competitiveness in the digital marketplace. Digital marketing

can be a complex system, particularly in large organizations where managers oversee multiple brands or departments. AI-driven marketing automation aims to optimize marketing processes, increase revenue, and enhance the overall effectiveness of marketing activities.

Keywords: artificial intelligence, neuromarketing, marketing automation, data analysis, advertising, promotion.

В статье ставится цель: проанализировать преимущества и вызовы автоматизации маркетинговых процессов с использованием искусственного интеллекта. Методологической основой исследования выступают общенаучные методы, такие как статистический анализ, диалектический метод, системный анализ и др.

Искусственный интеллект стал одной из ключевых тенденций XXI века, демонстрируя свою эффективность как передовой инструмент, расширяющий спектр возможностей человека в профессиональной сфере.

На сегодняшний день отраслю, которая больше всех использует результаты ИИ, является маркетинг [1]. Его применение включает в себя: автоматизацию рутинных задач, управление KPI бизнеса, подбор целевой аудитории для рекламных кампаний, создание генеративных объявлений, анализ больших объемов данных и прогнозирование возможных результатов и др.

В докладе на конференции по ИИ прозвучали следующие данные от представителя Яндекс Бизнеса [2]:

- 60 % кампаний реализуются с помощью нейроизобретений;
- 30 % рекламных объявлений в Директе создаются при помощи ИИ;
- +15 % целевых действий в кампаниях с объявлениями от нейросетей;
- 400 000 рекламных кампаний будут иметь доступ к нейрообъявлениям;
- 50 % рекомендаций из саджеста нравятся рекламодателям.

Все эти показатели говорят о широком распространении ИИ в маркетинге, и показывают, как технологии ИИ закрывают множество потребностей рекламодателей, основными из которых являются: снижение рекламной нагрузки на конкретного пользователя (-30 %) и увеличение конверсий для бизнеса за счет ML (+35 %).

Основными задачами маркетинга брендового бизнеса сейчас является вызвать у потребителей сильные эмоции, а как следствие завоевать любовь целевой аудитории.

Для того, чтобы оценить эмоциональность рекламных активностей используется инструментальный нейромаркетинг. Технологии нейромаркетинговых исследований (eye-tracking, face-reading, ЭЭГ) позволяют оценить отношение аудитории к готовым креативным решениям, визуализациям, роликам: направление внимания, эмоциональные реакции.

Самый эффективный инструмент для выявления сильных эмоций у потребителя — видеоконтент. Это сейчас является главным вызовом для ИИ.

ИИ очень хорошо работает с изображениями, результатами этой деятельности для бизнеса является упро-

щение модерации объявлений, рост CR, 150тыс.+запросов в месяц, и 12 000 готовых креативов от ИИ. А вот создание качественного видеоконтента — это пока остается творческим процессом человека, однако есть попытки бизнеса генерировать видео из картинок.

Есть уже достаточно кейсов использования ИИ в творчестве под контролем человека. Например: Filatov и Karas написали музыкальный трек вместе с GigaChat. Над написанием трека и съемкой клипа работали AI-решения Сбера: Kandinsky, SymFormer, Салют и GigaChat.

Нейросеть Kandinsky отвечала за визуальную часть клипа, с помощью модели SymFormer, обученной на более чем 200 тысячах композиций, были созданы музыкальные партии, виртуальный ассистент Салют спел на бэк-вокале голосом Афины. Премьера клипа состоялась на конференции по ИИ в 2023г.

Однако творчество пока остается за человеком, даже если ИИ научится делать видеоконтент, в него необходимо вкладывать эмоциональные-чувственные смыслы. Однако алгоритмы ИИ должны участвовать в творческом процессе. Его роль нужна в обобщении большого числа сведений о людях, для поиска близких им смыслов и решений в том или ином продуктовом предложении, для создания комплекса мероприятий формирующих устойчивую лояльность к продукту.

Несмотря на преимущества, связанные с автоматизацией и использованием ИИ, эти технологии имеют определенные вызовы в РФ. Многие компании даже не знакомы с концепцией ИИ и не имеют достаточного опыта работы с соответствующими инструментами.

Для обеспечения максимальной эффективности использования инструментов ИИ необходимо организовать своевременное и систематическое обучение сотрудников, чтобы достичь ожидаемых результатов в рамках разрабатываемых проектов. В случае необходимости получения большего опыта в области технологий искусственного интеллекта и автоматизации, стоит рассмотреть возможность найма эксперта в данной сфере, который сможет помочь в обучении и успешной интеграции ИИ в рабочий процесс.

— Также 60 % компаний считают, что внедрение автоматизации было слишком сложным.

— Только 17 % маркетологов для повышения коэффициента преобразования используют A/B-тестирование целевых страниц.

— 6 % считают, что разработать качественную систему автоматизации слишком сложно.

— 10 % организаций из всех отраслей считают, что создавать контент сложно. Только 8 % организаций используют автоматизацию маркетинга для взаимодействия с существующими клиентами [3].

В целом, несмотря на вызовы, программное обеспечение для автоматизации маркетинга предоставляет множество преимуществ. Маркетологи могут персонализировать и оптимизировать маркетинговые кампании, получая более качественных потенциальных клиентов и способность лучше координировать свои действия с продажами, а также улучшать отчетность. В конечном итоге, автоматизация марке-

тинга способствует значительному повышению производительности и ускорению общего роста бизнеса.

Таким образом, ИИ является мощным инструментом, который помогает персоналу решать рутинные задачи. Однако полностью заменить сотрудников он не может, поскольку очень зависит от точности предоставленных данных для анализа.

Литература:

1. Викулова О. Искусственный интеллект (ИИ) и будущее международной торговли / О. Викулова, Д. Горностаева // Международная экономика. — 2020. — № 1. — С. 71–78.
2. Сысоев Т. Вызов нечеловеческой креативности / Т. Сысоев // Эксперт. — 2023. — № 8. — С. 13–18.
3. Барский А. Б. Искусственный интеллект и интеллектуальные системы управления: монография / А. Б. Барский. — Москва: РУСАЙНС, 2024.- 186 с
4. Мельник Б. И. Искусственный интеллект: учебник. — СПб.: Питер, 2018.
5. Сергеев Д. И., Лукашина Т. В. Искусственный интеллект: методы и алгоритмы. — М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2019.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 46 (597) / 2025

Выпускающий редактор Г. А. Письменная
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова
Художник Е. А. Шишков
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.
Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 26.11.2025. Дата выхода в свет: 03.12.2025.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

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

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.