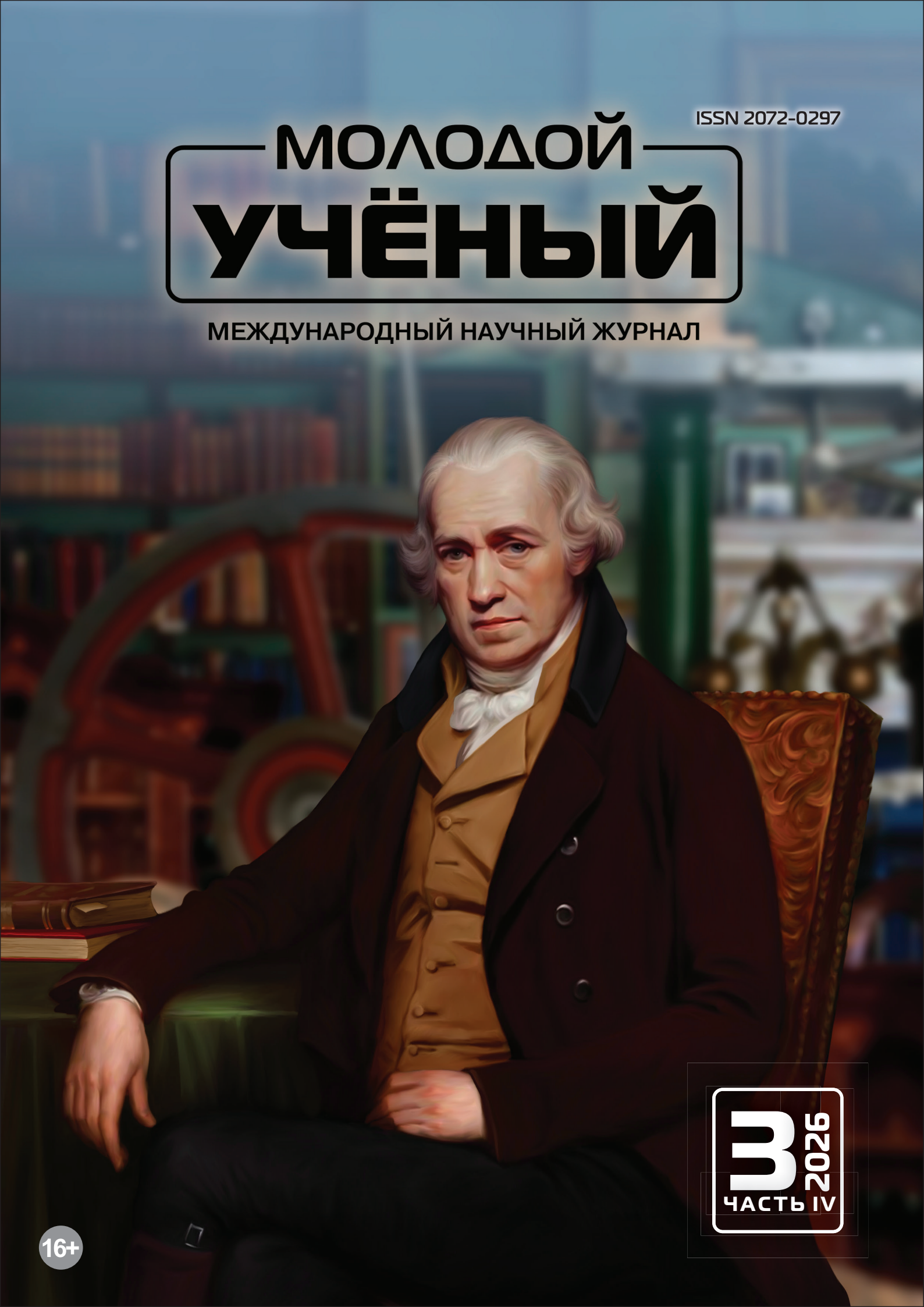
ISSN 2072-0297

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



3
2026
ЧАСТЬ IV

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 3 (606) / 2026

Издается с декабря 2008 г. Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

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

© ООО «Издательство «Молодой ученый», 2026

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 Максутович, 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 *Джеймс Уатт* (1736–1819), шотландский инженер, изобретатель-механик.

Будущий изобретатель Джеймс Уатт родился в Гриноке (Шотландия). Его отец был весьма разносторонним человеком: строил корабли, держал склад корабельных принадлежностей, вел морскую торговлю, сам создавал и чинил различные приборы и механизмы. Мать происходила из богатого рода и получила очень хорошее образование. С самого рождения Джеймс имел слабое здоровье. В семье было принято решение, что ребенок будет обучаться на дому. Мать сама занималась с сыном правописанием, а отец учил мальчика математике.

Немного повзрослев, мальчик увлекся астрономией; кроме того, его заинтересовали и химические опыты. Кроме того, отец научил Джеймса разбираться в различных приборах и механизмах. В подарок от отца он получил столярные инструменты и изготовлял модели механизмов и устройств, создаваемых отцом. Вскоре юноша поступил в гимназию.

Когда Джеймсу исполнилось восемнадцать лет, умерла его мать. Ее смерть подкосила и здоровье отца. Бизнес пошатнулся. И юный Уатт решил попытаться зарабатывать на жизнь самостоятельно. Начав с изготовления обычных линеек и циркулей, он перешел к более сложным инструментам. Скоро он мог изготовить квадрант, пропорциональный циркуль, теодолит. Но обучиться этому делу в Шотландии было негде, и Джеймсу пришлось отправиться на обучение в Лондон.

Устроиться официально ему не хватило финансов, и он договорился об обучении у мастера Моргана. Средств хватило на оплату только одного года. Вскоре молодой человек вернулся в Шотландию. Джеймс Уатт поселился у своего дяди в Глазго и решил открыть свое дело. Он начал ремонтировать телескопы, октанты, барометры. Но союз ремесленников заставил его прекратить работу, так как, по сути, у него не было должного образования. По счастливому случаю Уатта пригласили в университет Глазго для ремонта и настройки астрономических инструментов будущей обсерватории. Позже его назначили мастером научных инструментов при университете.

В 1759 году архитектор и бизнесмен Джон Крейг пригласил Джеймса стать его партнером. Совместно они организовали производство по изготовлению разных устройств и механизмов. Их совместная работа принесла Уатту полное избавление от нужды.

Джон Робинсон, давний приятель Джеймса Уатта, заинтриговал его как-то вопросом об использовании пара в качестве двигательной энергии. Созданная пятьдесят лет назад паровая машина Ньюкомена использовалась только для откачки воды из шахт. За все время ее существования никто не пытался ее как-то усовершенствовать. И Джеймс начал исследование парового двигателя с нуля.

Его первые попытки создания новой паровой машины потерпели неудачу, но в 1763 году по просьбе профессора из университета Уатт отремонтировал действующую паровую машину Ньюкомена и при этом внес в конструкцию много усовершенствований. Первую свою идею — изолированную камеру для конденсата — он запатентовал в 1769 году, но создать полноценную машину не смог. Нужны были деньги. Позже с этим ему помогли Джон Роубак, основатель Carron Company, и Джозеф Блэк. Но попытки Уатта поставить свои изобретения на коммерческую основу не имели успеха до тех пор, пока он не вступил в деловые отношения с предпринимателем Мэттью Болтоном. Совместная компания Boulton and Watt успешно действовала на протяжении двадцати пяти лет, в результате чего Уатт стал весьма состоятельным человеком.

Усовершенствованная машина Уатта стала особенно востребована на пивоварнях и горнодобывающих предприятиях. Именно тогда и появилось понятие «лошадиная сила», так как до появления этого механизма воду накачивали с помощью лошадей. Для точности эксперимента на одном пивоваренном заводе хозяин в течение рабочей смены использовал одну самую выносливую лошадь. Джеймс выяснил, что она за час перегнала 75 кг воды. Это и стало единицей измерения мощности — лошадиная сила равняется 75 килограмм-силам на метр в секунду (кгс·м/с), то есть это мощность, которая требуется, чтобы равномерно вертикально поднимать груз массой 75 кг со скоростью 1 м/с при стандартном ускорении свободного падения

В конце XVIII века разработанный Уаттом двигатель был признан поистине неоценимым вкладом в развитие промышленности и прогресс. По аналогии с двигателем Уатт создал копировальный пресс, который он запатентовал в 1780 году. А после выхода на пенсию он создал еще и эйдограф — прибор для «клонирования» скульптур, медальонов, сосудов и прочих предметов искусства.

За несколько лет до смерти английское правительство решило удостоить Уатта за заслуги перед родиной баронского титула, однако он отклонил это предложение.

Изобретатель скончался 25 августа 1819 года на 84-м году жизни. Джеймс Уатт захоронен на кладбище возле церкви Святой Марии в Хэндсворте. На сегодняшний день церковь расширили, и захоронение находится под ее сводами.

Память Джеймса Уатта увековечена памятником в Вестминстерском аббатстве. Великий изобретатель изображен сидящим с бумагой и пером в руках. Имя Уатта носит колледж в Гриноке и мемориальная библиотека, основанию которой он способствовал. В 1935 году Международный астрономический союз присвоил имя Уатта кратеру на видимой стороне Луны.

В 2009 году Банк Англии выпустил банкноту в 50 фунтов с изображением Уатта и Болтона.

Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Алдвимер Ю. Х. М.
Сингулярность в контексте структурной и цифровой трансформации организаций сферы услуг 207

Бады-Хоо Д. А.
Рынок образовательных услуг Республики Тыва 212

Бады-Хоо Д. А.
Особенности развития региональных рынков образовательных услуг в условиях цифровизации 214

Батуева В. Ч.
Бизнес-модель стартапа онлайн-платформы «Подари» 215

Гао Шисюнь
Совершенствование организации международных перевозок грузов на примере компании «Jinan Lighthouse Aviation Technology Co., Ltd» 218

Дряхлова А. А.
Влияние градостроительных и планировочных решений на эффективность девелоперского проекта жилого комплекса 220

Зимина Е. А.
Зарубежный опыт управления государственными научными учреждениями: модели Германии, Нидерландов, Казахстана и Беларуси 222

Кадочникова А. Д.
Роль цифровых технологий в управлении персоналом 224

Карташов Р. Д.
Современные подходы к управлению текучестью кадров в образовательных учреждениях: стратегии и инструменты 226

Кутьева П. Г.
Управление земельными ресурсами и недвижимостью: роль комплексных кадастровых работ в исправлении реестровых ошибок при реализации проекта Национальной системы пространственных данных 228

Луковский Д. А.
Поведенческая веб-аналитика персонала как инновационное направление развития аналитических приложений 230

Марченкова В. О.
Современное состояние правового обеспечения формирования финансовых результатов 232

Махалин А. В.
Теоретические подходы к процессу управления карьерным развитием государственных гражданских служащих 234

Михайлов С. А.
Финансирование малых и средних предприятий 239

Мишина В. А.
Совершенствование управления результативностью персонала на основе эффективного использования современных методов и инструментов системы мотивационного управления 243

Мукимов И. В.
Мотивация медицинского персонала: материальные и нематериальные методы 246

Набиярова Р. А.
Особенности реализации программ инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации 247

Нордуп В. О.
Анализ демографического развития городского округа «Город Кызыл Республики Тыва» с 2020 по 2024 год 251

Пергаев Ю. В.
Планирование и обеспечение ремонтов на металлургических предприятиях 254

СТАТЬЯ ОТОЗВАНА

Пергаев Ю. В.
Проблемы в планировании и обеспечении технического обслуживания и ремонтов на металлургических предприятиях и способы их решения 255

Першина Н. В.
Некоторые аспекты внутреннего государственного финансового контроля на уровне Забайкальского края 259

Стоцкая В. С.
Методологические основы оценки деятельности персонала органов публичного управления на основе модели компетенций ... 261

Стоцкая В. С.
Совершенствование системы оценки деятельности персонала на основе модели компетенций в сфере земельно-имущественных отношений 264

Таисова П. А.
Контейнеры-накопители: новая эра в портовой логистике 266

Текуч М. А.
Заработная плата в регионах Красноярского края 269

Ховалыг А. А.
Формирование эффективной системы управления кадровыми ресурсами предприятия 272

Шайнуров Е. Б.
Анализ реализации государственной программы Забайкальского края «Содействие занятости населения» 274

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Сингулярность в контексте структурной и цифровой трансформации организаций сферы услуг

Алдвимер Юсеф Халил Мохаммад, аспирант
Научный руководитель: Ваганова Валентина Алексеевна, кандидат экономических наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ» имени В. И. Ульянова (Ленина)

Данная статья является результатом работы автора в продолжении исследования проблем сингулярности современного общества и выявлении ее влияния на трансформацию в организациях сферы услуг. [1] Результаты проводимых исследований подтверждают, что технологическая сингулярность тесно связана с социальной сингулярностью, что предопределяет глубокие изменения в социально-экономическом устройстве общества. Сингулярность — универсальный термин, используемый в различных науках и дисциплинах, обозначающий особое явление или состояние, отличающееся уникальной природой и свойствами, которая присуща различным видам систем, включая социальные. В контексте цифровой трансформации сферы услуг настоящая статья рассматривает сингулярность с точки зрения социально-экономического, научно-технического и сугубо технологического аспектов.

Ключевые слова: *сингулярность внешней среды, глобальная неопределенность; услуги, трансформация организаций, цифровая трансформация сферы услуг, искусственный интеллект.*

Singularity in the context of structural and digital transformation of service organizations

Aldwimer Youssef Khalil Mohammad, graduate student
Scientific advisor: Vaganova Valentina Alekseevna, phd in economics, associate professor
St. Petersburg State Electrotechnical University «LETI» named after VI Ulyanov (Lenin)

Введение

«Трансформация привычного мироустройства, переживаемая в настоящий момент мировым сообществом, беспрецедентна по своим масштабам, глубине охвата всех сфер общественной жизни и скорости, с которой они происходят, что не имеет аналогов в мировой истории. Сложившиеся десятилетиями привычные институты взаимодействия и регулирования общественной жизни не могут ответить на вызовы происходящих перемен и нуждаются в серьезной инновации или даже полной замене на новые. По имеющимся и широко обсуждаемым мировым научным сообществом прогнозам масштабные трансформации мироустройства являются судьбоносными, в результате которых условия жизни населения планеты претерпит кардинальные перемены революционного характера». [1]

Результаты проводимых исследований подтверждают, что технологическая сингулярность тесно связана с социальной сингулярностью, что предопределяет глубокие изменения в социально-экономическом устройстве общества. [2]

«В современном быстро меняющемся мире гораздо важнее уже приобретенных ранее знаний является ваша способность быстро учиться. Это умение сегодня бесценно», указывает Роберт Т. Кийосаки в книге «Богатый папа, бедный папа» [3]. Хотя автор этой работы не является научным исследователем, тем ценнее, что популярный и известный во всем мире мотиватор остро чувствовал высокую динамику своего времени уже на рубеже XX и XXI веков (что не помешало ему, однако, к настоящему времени по собственным признаниям оказаться банкротом, который должен различным банкам около 1 миллиарда долларов [4]).

Рассмотрим в нескольких тезисах, что сегодня в России представляет собой цифровой трансформация сферы услуг и как она связана с гипотетической, но все более вероятной в обозримом будущем, технологической сингулярностью с точки зрения ее влияния на трансформацию организаций сферы услуг.

Цифровая трансформация сегодня из модного тренда, из гипотезы, реализуемой только единицами передовых компаний, стала реальностью для национальной экономики России в целом как части мировой экономики, процессом, который с различной глубиной и степенью эффективности проходят все направления и отрасли экономической и социальной жизни страны.

Почти 98 % компаний в мире к началу 2025 года приступили к цифровой трансформации (по сравнению с 78 % в 2019 г.), и в это же время в России уже о достижении высокого уровня цифровизации и автоматизации заявили более 50 % компаний [5].

Цифровая трансформация экономики рассматривается в качестве одного из приоритетов российским государством в рамках национального проекта «Экономика данных и цифровая трансформация государства», уже не первого в своем роде, а идущего на смену проекту «Цифровая экономика» [6]. В 2024 году «Цифровая трансформация государственного управления, экономики и социальной сферы» была определена в качестве одной из целей Указа Президента РФ от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [7].

Сфера услуг, являясь одним из драйверов роста российской экономики, является закономерно одним из драйверов и цифровой трансформации, к которой поэтому закономерно применима проблематика сингулярности.

Добавленная стоимость сферы услуг в ВВП России составила согласно исследованию Сбера по итогам 2024 г. 57,53 %, а согласно исследовательского агентства ORO и платформы «Авито Услуги», годовой оборот сферы услуг в том же 2024 году составил около 16,2 трлн рублей [8].

Цифровые технологии закономерно наиболее востребованы в производстве продуктов и услуг, где уже в начале 2024 г. их, по данным исследования, проведенного Институтом статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ, использовали 50,5 % организаций в России [9] В основном применяются робототехника и сенсорика (72,6 %) и цифровые двойники (65,9 %). Второе место (с результатом в 28,6 %) по цифровизации находится деятельность по разработке продуктов и услуг, которая активно использует цифровое проектирование и моделирование (47,1 %) и аддитивные технологии (46,1 %). На третьем месте также находится сервис, а именно продажи, доставка и постпродажное обслуживание, в сумме составляющие 26,2 % от исследованной массы организаций и чаще всего в этой группе востребованы автоматизация бизнес-процессов (57,5 %) и искусственный интеллект (46,7 %, далее — ИИ) [7].

Крупный бизнес в лице маркетплейсов, созданных Яндексом, Авито, Wildberries и OZON, а теперь и средний и малый бизнес в сумме формируют новый стандарт клиентского опыта — единый цифровой путь вместо разрозненных точек онлайн и оффлайн контактов. Активно внедряются сервисы, позволяющие осуществлять онлайн-запись, оформление визита, оплата, сбор отзывов, чаевые, бонусы лояльности, дополнительные продажи и персонализированные коммуникации в рамках работы одной платформы [8].

Наращивание цифровой зрелости, переход цифровой трансформации в статус тотального фактора развития экономической и социальной сферы, в свою очередь, перевели из разряда гипотетических в категорию актуальных проблему исследования *сингулярности* как явления и как действительного, измеримого и *требующего регулирования*, аспекта.

Обзор литературы. Дискуссия.

Понятия «сингулярности» имеет различные, хотя в глубине своей сходящиеся к общему смыслу, значения, соответствующие тому контексту и области научных исследований или области публицистики, в котором оно применяется.

Буквально с латинского термин «сингулярность» означает «единственный», «особенный» [10].

Сингулярность — универсальный термин, используемый в различных науках и дисциплинах, обозначающий особое явление или состояние, отличающееся уникальной природой и свойствами. Он используется во многих науках, и в математике им обозначают «особые» точки функции, в которых она стремится к бесконечности, в астрономии и астрофизике — описание черных дыр, согласно теории Большого взрыва, а также состояния вселенной в момент образования, в философии — единичность существа, события или явления [11].

Общее определение сингулярности может быть представлено следующим образом:

Сингулярность — это индивидуально значимое событие, выступающее точкой сборки опыта и возможностей субъекта. Например, событие, несущее уникальный смысл и порождающее (как в случае с *технологической сингулярностью,* определение которой приведено далее, новое качество реальности.

В контексте *цифровой трансформации сферы услуг*, настоящая статья рассматривает *сингулярность* с точки зрения социально-экономического, научно-технического и сугубо технологического аспектов.

Рассмотрим подробнее понятие сингулярности с перечисленных сторон.

С точки зрения экономики и в целом социальных наук, сингулярность описывает сложившиеся в экономики кризисные ситуации, в которых нормальные законы рынка, статистики или экономического поведения теряют силу. Примерами сингулярности в экономике являются периоды гиперинфляции или дефляции, когда обычные макроэкономические показатели утрачивают значимость постольку, поскольку перестают быть пригодными для управления отраслью или отдельным предприятием. В этой сфере сингулярность символизирует резкое нарушение равновесия и традиционных закономерностей.

В условиях *экономической сингулярности*, трансформация предприятия требует мер и инструментов *анти-*

кризисного управления, то есть подхода, преследующего цели стабилизации работы организации и сохранения ее ресурсов и потенциала для развития в период после завершения кризиса.

С научно-технической точки зрения, *сингулярность* представляет собой явление, непосредственно связанное и взаимообусловленное процессом глобальной цифровой трансформации, и поэтому наиболее интересное для настоящей работы.

В этом ракурсе сингулярность — это некая точка (а далее вероятно — неопределенный континуум) в будущем, когда развитие искусственного интеллекта и других экспоненциально растущих технологий приобретает настолько высокий уровень, что предсказания дальнейших изменений становятся практически невозможными. [12]

В контексте организаций технологическая сингулярность влечёт за собой масштабные вызовы, обусловленные резким изменением условий функционирования. Непредсказуемость технологических инноваций и их быстрое внедрение требуют новых подходов к управлению, которые способны отвечать повышенной динамике и неопределённости. Традиционные модели стратегического менеджмента, ориентированные на постепенные изменения и стабильную среду, оказываются недостаточно гибкими, что стимулирует развитие адаптивных и гибридных моделей трансформации.

По мнению Клауса Шваба, президента Давосского экономического форума и автора концепции четвертой промышленной революции, часто именуемой «Индустрия 4.0»: «В отличие от предыдущих, эта промышленная революция развивается не линейными, а скорее экспоненциальными темпами. Это является порождением многогранного, глубоко взаимозависимого мира, в котором мы живем, а также того факта, что новая технология сама синтезирует все более передовые и эффективные технологии». [13].

Эталонная технологическая сингулярность, рассматриваемая, конечно, гипотетически, представляет собой аналогию событий «Большого взрыва» в истории развития Вселенной, когда за несколько секунд или минут произошло изменений гораздо больше, чем за все последующие миллиарды лет [14]. Так и состояние технологической сингулярности означает неуправляемый для человека и при этом глобальный и всепроницающий процесс трансформации реальности через самостоятельное преобразование технических систем.

Рассмотрим теперь непосредственно основные, наиболее релевантные. теме настоящей статьи и актуальные отечественные и некоторые зарубежные литературные источники, исследующие и описывающие сингулярность в контексте цифровой трансформации организации и, в некоторых случаях, шире, в контексте трансформации отдельной отрасли, индустрии, национальной или мировой экономик.

Российские исследователи Елисеев Н. А. и Тележинская А. К. в работе «Эволюция — понятие сингулярности» [10] рассматривают сингулярность в целом как междисциплинарный феномен, затрагивающий философию, футурологию, физику, информационные технологии и искусственный интеллект. Основное внимание уделяется гипотезам о сроках наступления сингулярности, ее потенциальным последствиям для общества и роли искусственного интеллекта в этом процессе. Они подчёркивают, что «*технологическая сингулярность — гипотетический момент, по прошествии которого произойдут существенные и необратимые изменения в обществе, некий период перехода, когда ломается прежний режим эволюции*» [10].

Среди ключевых факторов, способствующих ее наступлению, выделяются развитие нанотехнологий, кибернетики, генной инженерии и создание искусственного интеллекта (ИИ). Особую роль авторы отводят ИИ как катализатору сингулярности, поскольку именно в момент, когда «*вычислительные машины обретут новую качественную модель мышления и превзойдут вычислительную мощность человеческого мозга*», станет возможным интеллектуальный взрыв [10]. В качестве иллюстрации ускорения прогресса приводится сравнение: «*Создание первых механических вычислительных машин… пришлось на XVII век… а уже сегодня вычислительная мощность карманного компьютера, смартфона во много раз превосходит мощность первых ЭВМ*» [10].

Исследование Мюррея Шанахана *в написанной им книге «Технологическая сингулярность»* [15] посвящено перспективам и вместе с ними угрозам, связанным с развитием искусственного интеллекта и изданную на родине автора в США в 2015 году, то есть за 7 лет до того, как пользователям сети Интернет стала доступна первая публичная версия ChatGPT — чат-бота с генеративным искусственным интеллектом, ставшим символом наступления новой глобальной эпохи массового и эффективного применения ИИ и оснащенных им роботов!

Автор исследует гипотезу технологической сингулярности и анализирует два основных пути ее достижения — через искусственный интеллект и нейротехнологии, рассматривая философские и практические последствия каждого из сценариев.

Заметный акцент при этом делается на цикле самосовершенствования интеллекта: «Если конструируется сам разум, который одновременно является автором такого конструирования, он может вступить в цикл самосовершенствования» [15]. Для менеджмента предприятия в условиях сингулярности это означает необходимость подготовки к радикальным изменениям бизнес-моделей и управленческих практик, учитывая как возможности экспоненциального роста, так и серьезные риски потери контроля над технологиями.

Ключевой аргумент М. Шанахана строится вокруг концепции «*закона ускорения отдачи*», согласно которому технологический прогресс ускоряется пропорционально достигнутому уровню технологий. Он отмечает: «*Если интеллект станет не только источником техно-*

логий, но и их продуктом, может возникнуть цикл обратной связи с непредсказуемыми и потенциально взрывоопасными последствиями» [15]. Основные выводы автора касаются двойственной природы технологической сингулярности. С одной стороны, М. Шанахан рассматривает ее как экзистенциальный риск, связанный с возможной потерей контроля над ИИ и *«угрозой самому выживанию человека как вида» [15]*. С другой стороны, он видит в сингулярности экзистенциальную возможность для преодоления биологических ограничений, включая смертность, через развитие трансгуманистических технологий. Автор приходит к выводу, что даже отдаленная возможность наступления сингулярности требует серьезного осмысления уже сегодня, поскольку ставит под вопрос базовые человеческие ценности и представления о природе человека. ИИ играет в этом процессе центральную роль как технология, способная запустить цепную реакцию непредсказуемых изменений, которые могут привести как к радикальному улучшению человеческого существования, так и к катастрофическим последствиям.

Еще одна интересная публицистическая работа, уже несколько устаревшая к настоящему времени, была написана в 1993 году Вернором Винджем и носит лаконичное название «Сингулярность» [16]. Эта книга — пророчество, книга — предупреждение, она хотя и не является строго научным трудом, однако, представляет большой интерес как источник для истории науки, описывающий позиции, опасения и взгляды из прошлого, присущие интеллектуалам на рубеже веков только в самом начале современной эпохи ощутимого приближения мира к технологической сингулярности.

Основная тема работы — предстоящий качественный скачок в развитии технологий, связанный с созданием искусственного интеллекта, превосходящего человеческий, и его последствия для цивилизации. Автор рассматривает сингулярность как точку, после которой привычные модели прогнозирования перестают работать, и наступает принципиально новая, *«постчеловеческая»* эра.

В. Виндж выделяет несколько возможных путей достижения сингулярности: создание сверхразумных компьютеров, симбиоз человека и машины, возникновение сетевого сверхразума или прямое усовершенствование человеческого интеллекта средствами биологии. Он утверждает, что ключевую роль в этом процессе играет развитие аппаратного обеспечения, и, опираясь на устойчивую тенденцию его прогресса, прогнозирует появление сверхчеловеческого интеллекта в период между 2005 и 2030 годами (как мы можем видеть, этот прогноз достаточно близок в настоящее время к своему воплощению в реальности). Как отмечает автор, *«создание интеллекта, превосходящего человеческий, произойдет в ближайшие тридцать лет. …Это та самая точка, где наши прежние модели перестают работать, и в свои права вступает новая реальность»* [стр. 7, 16]. Главным следствием станет «интеллектуальный взрыв» — самоускоряющийся процесс, когда сверхразумные системы начнут создавать ещё более совершенные версии себя, что приведёт к невообразимо быстрым и непредсказуемым изменениям.

Основные выводы автора сводятся к тому, что сингулярность — это неизбежный и чрезвычайно мощный переломный момент, сравнимый по масштабу с возникновением человечества. Он рассматривает ее не только как технологический триумф, но и как экзистенциальную угрозу, поскольку сверхразумный ИИ перестанет быть инструментом в руках человека.

Завершим обзор работой, возвращающей нас от гипотез о потенциальной глобальной сингулярности, сдвигающей и переписывающей картину реальности и в целом совершающей новый поворот человеческой истории к проблеме адаптации и развития в условиях сингулярности конкретной национальной экономики и ее предприятий в современности, а именно статьей «Технологическая сингулярность и экономика России» Тимофеевой Р. А. [17].

Статья посвящена анализу вызовов, которые готовит технологическая сингулярность, и оценке готовности российской экономики к этому переходу. Основные темы, раскрываемые автором, включают: сущность и составляющие технологической сингулярности (основанной на генетике, нанотехнологиях и робототехнике), диагностику системных проблем российской экономики и предложения по их решению для обеспечения конкурентоспособности в новой эпохе.

Автор рассматривает сингулярность как неизбежный этап развития, характеризующийся вхождением технологий в непрерывный цикл самоусовершенствования, что повлечет глубочайшие изменения в самом человеке, потенциально превратив его в «гомо-сверхчеловека» [17]. Хотя статья не фокусируется исключительно на искусственном интеллекте, он признается ключевым компонентом сингулярности наряду с другими технологиями. Автор, ссылаясь на Рэя Курцвейла, отмечает, что сингулярность основывается на трех фундаментах: генетике, нанотехнологиях и робототехнике, и предполагает *«создание искусственного интеллекта и самовоспроизводящихся машин»* [17]. Наступление этой эпохи связывается с экспоненциальным ускорением технологического прогресса, примером чему служит быстрое развитие вычислительной техники.

Основные выводы автора сводятся к тому, что российская экономика пока недостаточно готова к вызовам сингулярности. В качестве ключевых сдерживающих факторов выделяются: бюрократический капитализм, отсутствие реальной конкуренции в управлении, избыточный контроль и безопасность в ущерб развитию, а также перекос в сторону интернета и коммуникаций в ущерб реальному производству. Как отмечается в статье, *«сложность экономики и скорость ее развития не соответствуют времени»* [17] для успешной адаптации к сингулярности. Для преодоления этих барьеров автор предлагает комплекс

мер, включая изменение межбюджетных отношений в пользу муниципалитетов, внедрение «*сочувствующего проектирования*» с участием граждан, создание благоприятных условий для малого и среднего бизнеса и обязательное привлечение независимых экспертов к управленческим решениям. Таким образом, центральная идея исследования заключается в том, что без глубоких институциональных и экономических реформ Россия рискует оказаться на периферии нового технологического уклада.

Статья Тимофеевой Р. А., хотя и сфокусирована на макроэкономическом уровне, предоставляет, по нашему мнению, ценные концепции для трактовки структурной трансформации организаций в эпоху сингулярности.

Заключение

Рассмотрим ключевые аспекты организации нового типа, готовой к вызовам новой эпохи, основываясь как на перечисленных литературных источниках, так и на исследовании автора.

1. От бюрократической иерархии к сетевым экосистемам

В организационном контексте это означает:

– замену жестких иерархий гибкими сетевыми структурами;

– снижение роли промежуточных менеджеров в пользу автономных команд;

– создание условий для самоорганизации, аналогичных предлагаемому «сочувствующему проектированию.

2. Организация как обучающаяся адаптивная система

В условиях сингулярности организация должна развивать:

– непрерывную реконфигурацию бизнес-процессов;

– экспоненциальное обучение сотрудников;

– междисциплинарные проектные группы по образцу «экспертного сообщества».

3. Технологическая интеграция и человеко-машинная коллаборация

Необходимость баланса между технологиями и реальным производством. Для организаций это означает:

– интеграцию ИИ как партнера, а не просто инструмента;

– развитие «усиленного интеллекта» сотрудников;

– создание симбиотических человеко-машинных рабочих процессов.

4. Управление на основе данных вместо бюрократического контроля

Трансформация системы управления в сторону:

– децентрализации принятия решений;

– автоматизации рутинного контроля;

– фокуса руководителей на стратегии и инновациях.

5. *Ценностно-ориентированная организация.* В постсингулярной экономике ключевыми становятся:

– этика и социальная ответственность как конкурентное преимущество;

– партнерская модель взаимодействия с сотрудниками;

– создание смыслов вместо административного давления;

Таким образом, в контексте структурной трансформации организации, проблема технологической сингулярности является триггером перехода от традиционных бюрократических структур к живым, адаптивным организациям, способным к постоянной трансформации в условиях неопределенности, что предопределяет социально-экономическую трансформацию под воздействием сингулярности.

Критически важными становятся скорость обучения, открытость и способность к симбиозу с технологиями собственников, сотрудников предприятия, ее бизнес-процессов, но также и постоянная адаптация, и развитие параметров качества и технических свойств производимых ей продуктов или услуг.

Литература:

1. Ваганова В. А., Алдвимер Ю. Х. М. Сингулярность внешней среды — новые вызовы образования. Материалы XXX МНМК«Современное образование: содержание, технологии, качество». — СПб, 2024. С. 81–82.
2. Мунина О. В. Социальная сингулярность и лиминальность как факторы жизнедеятельности современной молодежи. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2021. Т. 21, вып. 4. С. 426–429.
3. Кийосаки Р. Т. Богатый папа, бедный папа. — Минск, 2008. — С. 328.
4. Богатый папа стал бедным папой: Роберт Кийосаки задолжал банкам больше миллиарда долларов [Электронный ресурс] URL: https://www.mentoday.ru/life/news/13–11–2025/bogatyi-papa-stal-bednym-papoi-robert-kiiosaki-zadoljal-bankam-bolshe-milliarda-dollarov (дата обращения: 10.11.2025).
5. Маркетинг и цифровая трансформация 2025: глобальные тренды [Электронный ресурс] URL: https://companies.rbc.ru/news/FTqHqCV32s/marketing-i-tsifrovaya-transformatsiya-2025-globalnyie-trendyi (дата обращения 10.11.2025).
6. Путин объявил о запуске национального проекта «Экономика данных» [Электронный ресурс] URL: https://www.interfax.ru/russia/948352 (дата обращения 10.11.2025).
7. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года».

8. Персонализация, цифровизация, многоканальность: как развивается сфера услуг [Электронный ресурс] URL: https://sber.pro/publication/personalizatsiya-tsifrovizatsiya-mnogokanalnost-kak-razvivaetsya-sfera-uslug (дата обращения 10.11.2025).
9. Цифровые технологии в бизнесе: практики и барьеры использования мониторинг цифровой трансформации бизнеса. Исследование института статистических исследований и экономических знаний НИУ ВШЭ [Электронный ресурс] URL: https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/890550370.pdf (дата обращения 10.11.2025).
10. Елисеев Н. А., Тележинская А. К. Эволюция — понятие сингулярности // Технические науки — от теории к практике. -№ 5–2 (53). -2016. -С. 7–12.
11. Kurzweil R. The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology. Penguin Group, 2005.
12. Искусственный интеллект и проблема сингулярности в экономике [Электронный ресурс]: препринт WP3/2025/01 / Р. И. Капелюшников; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. — 67 с.
13. Козлов С. Д. Политическая трансформация в условиях приближения к точке технологической сингулярности // Вестник Университета мировых цивилизаций. -Выпуск 10. -№ 1 (22) -2019. -С. 6–10.
14. Константинов А. Доживем до сингулярности. Русский Репортёр, 2012, № 16 (245). http://rusrep.ru/article/2012/04/25/singulyarnost (Дата обращения: 10.11.2025).
15. Шанахан М. Технологическая сингулярность / Мюррей Шанахан; пер. с англ. — М.: Издательская группа «Точка», Альпина Паблишер, 2017. — 256 с. — ISBN 978–5–9614–6117–6.
16. Виндж В. Сингулярность / пер. с англ. -Издательство АСТ. -2022. -224 с. –ISBN 978–5–17–114349–7.
17. Тимофеева Р. А. Технологическая сингулярность и экономика России // Beneficium. -№ 3 (28). -2018. -С. 80–85.

Рынок образовательных услуг Республики Тыва

Бады-Хоо Долаана Аясовна, студент
Научный руководитель: Чульдум Аяна Эрес-ооловна, кандидат экономических наук, доцент
Тувинский государственный университет (г. Кызыл)

В статье проведен всесторонний анализ рынка образовательных услуг в Республике Тыва, рассмотрены его составные части, характерные черты и внутренние противоречия. Проанализированы статистические показатели численности образовательных учреждений, типы образовательных программ и уровни подготовки специалистов. Определены приоритеты развития отрасли, выделены базовые проблемы и сформулированы предложения по устранению негативных моментов. Сделано заключение о необходимости скорейшего принятия активных шагов по улучшению ситуации в сфере образования региона.

Ключевые слова: *рынок образовательных услуг, Республика Тыва, образовательные программы, доступность образования, государственные и частные образовательные учреждения, проблемы образовательной системы, реформа образования, повышение квалификации педагогических кадров.*

Введение

Актуальность вопроса образовательных услуг в Республике Тыва усиливается ввиду стремительного роста требований к уровню образованности населения и повышенной конкуренции на рынке труда. Настоящий документ посвящен комплексному рассмотрению феномена рынка образовательных услуг региона, определению его ключевой структуры, характеристике участников и выявлению узких мест, тормозящих развитие отрасли. Целью исследования является формулировка четкого плана дальнейших действий по усилению позиций образовательных учреждений и улучшению качества предоставляемых услуг в рамках региона.

Общая характеристика рынка образовательных услуг Республики Тыва

Образование служит основой социального и экономического развития любого региона. В Республике Тыва эта область подвергается значительным вызовам, связанным с региональными особенностями и внутренними диспропорциями. Особенное внимание заслуживает многослойность системы образования, состоящей из дошкольного воспитания, школьного образования, профессионального обучения и высшего образования.

Дошкольное образование: хотя республика располагает сетью детских садов, наблюдается значительный дефицит мест, что препятствует охвату всего детского населения.

Общее образование: Ведущую роль здесь играют государственные школы, но присутствуют и частные образовательные учреждения. Основным препятствием остается низкий уровень подготовки педагогов и несоответствие школьных программ современным реалиям.

Профессиональное образование: В республике имеются средние специальные учебные заведения, однако многие студенты выбирают получение высшего образования, что вызывает нехватку квалифицированных технических специалистов.

Высшее образование: среди ведущих учреждений региона можно назвать Тувинский государственный университет, филиалы федеральных вузов. Но очевидны проблемы с обновлением учебных планов и соответствием специальностей современным требованиям рынка труда.

Отмеченные факты указывают на высокую потребность в проведении реформы, необходимой для поддержания высоких темпов развития региона.

Участники рынка образовательных услуг

Рынок образовательных услуг формируется совместными усилиями государственных и коммерческих организаций. Основу составляет система государственных образовательных учреждений, дополняемая частным сектором, чьи услуги пользуются возрастающим спросом. Тем не менее, даже при увеличении доли негосударственных игроков сохраняются серьёзные проблемы:

— Некачественность предоставляемых образовательных услуг.

— Несоответствие программ подготовки современных реалиям рынка труда.

— Недостаточное привлечение молодых специалистов и деградация научного сообщества.

Выделяется целый ряд препятствий, среди которых основными являются недостатки материально-технического оснащения, кадровый голод и отставание методологических подходов.

Современное состояние рынка образовательных услуг

Ситуация в сфере образовательных услуг характеризуется постепенным развитием, но одновременно и множеством проблем. Можно выделить следующие критически важные аспекты:

— Нехватка бюджетных средств и инвестирования: хроническое недоинвестирование ведет к снижению качества учебно-воспитательного процесса.

— Недостаточный уровень технической оснащенности: многие школы и вузы не оснащены современными технологиями, замедляющими темпы развития образовательного процесса.

— Несоответствие образовательных программ современным требованиям: программы часто отстают от меняющегося ландшафта занятости и нужд индустрии.

— Отсутствие гибкости и адаптивности образовательных программ: региональные вузы и колледжи редко предлагают программы, соответствующие реальной практике рынка труда.

В дополнение к этому можно сказать, что большая часть выпускников, оказывается, неподготовленными к самостоятельной трудовой деятельности, что усугубляется быстрым изменением конъюнктуры на рынке труда.

Пути решения проблем и предложения по улучшению ситуации

На основании проведённого анализа можно предложить следующие меры для исправления существующих пробелов:

— Пересмотреть структуру финансирования образовательной сферы, перенаправив средства на модернизацию инфраструктуры.

— Увеличить стипендии и зарплаты учителям и профессорам, сделав профессию привлекательной для талантливых педагогов.

— Использовать современные технологии для создания условий, приближённых к рабочим местам.

— Установить тесное взаимодействие между образовательными организациями и предприятиями, чтобы адаптировать учебные программы к реальным нуждам рынка труда.

Следовательно, изменение курса в сторону внедрения современных методов и обеспечение соответствия образовательных программ экономическим и социальным вызовам позволит укрепить позиции Республики Тыва на российском и международном рынках образовательных услуг.

Заключение

В завершение отметим, что образовательная среда Республики Тыва нуждается в глубокой перестройке, учитывая тот факт, что нынешнее поколение выпускников готовится к вступлению в мир труда, где важны не только академические знания, но и способность применять полученные навыки на практике. Следующие шаги должны предусматривать расширение сотрудничества между правительством, предпринимателями и обществом, с тем чтобы выстроить прочную, современную и справедливую систему образования, отвечающую интересам общества и рынка труда.

Литература:

1. Алексеенко, Г. П. Модели организации рынка образовательных услуг: учебное пособие / Г. П. Алексеенко. — Санкт-Петербург: Университет ИТМО, 2023. — 280 с.

2. Баженов, Ю. К. Управление человеческими ресурсами в условиях кризиса: теория и практика / Ю. К. Баженов. — Москва: Инфра-М, 2024. — 312 с.
3. Волков, А. Г. Стратегии развития высшей школы России / А. Г. Волков. — Воронеж: Истоки, 2023. — 240 с.
4. Герасимчук, Я. Ю. Конкурентоспособность в условиях открытой экономики / Я. Ю. Герасимчук. — Минск: БелНИИ, 2024. — 264 с.
5. Лаврушин, О. И. Российский рынок образовательных услуг: настоящее и будущее / О. И. Лаврушин. — Саратов: Наука, 2023. — 300 с.
6. Макаров, В. Б. Конкурентоспособность российских регионов: межрегиональные сравнения / В. Б. Макаров. — Екатеринбург: УРФУ, 2024. — 276 с.
7. Чернышкова, Н. Ф. Качество образовательных услуг и развитие общества / Н. Ф. Чернышкова. — Новосибирск: НГУ, 2023. — 296 с.

Особенности развития региональных рынков образовательных услуг в условиях цифровизации

Бады-Хоо Долаана Аясовна, студент
Научный руководитель: Чульдум Аяна Эрес-ооловна, кандидат экономических наук, доцент
Тувинский государственный университет (г. Кызыл)

В статье рассматриваются экономические и социальные аспекты влияния цифровизации на развитие региональных рынков образовательных услуг в России. Проводится анализ эффекта от внедрения цифровых образовательных платформ и технологий, выявляются новые возможности и риски, возникающие в процессе перехода к цифровой образовательной среде. На основе контент-анализа электронных образовательных ресурсов и опроса пользователей сервисами делается вывод о положительных и отрицательных сторонах цифровизации и рекомендуются меры по максимизации выгод и минимизации рисков.

Ключевые слова: *цифровизация, образовательные услуги, электронное обучение, региональные рынки, цифровая экономика, образовательная технология, e-learning, MOOCs.*

Введение

Процесс цифровизации стал неотъемлемой частью современного мира, затрагивающей практически все сферы жизнедеятельности общества, включая образование. Цифровизация образовательных услуг привела к появлению новых форматов подачи материалов, изменению формата взаимодействия преподавателей и студентов, повышению доступности образовательных ресурсов для широкого круга лиц вне зависимости от их географического расположения. Регионы России обладают собственными особенностями и возможностями для внедрения цифровых технологий в образовательный процесс, однако степень проникновения и влияние цифровизации варьируются в зависимости от региона.

В рамках данного исследования предполагается изучить, насколько эффективно реализован процесс цифровизации в регионах России, как цифровые технологии влияют на развитие образовательных услуг и какие задачи предстоит решить для полного раскрытия потенциала цифровизации.

Методы исследования

Для проведения исследования использовались два метода:

— Контент-анализ электронных образовательных ресурсов: проводился анализ веб-сайтов, платформ электронного обучения, официальных сайтов образовательных учреждений, интернет-порталов и мобильных приложений, используемых в образовательных целях.

— Анкетирование пользователей образовательных сервисов: проводились опросы студентов, преподавателей и администраторов образовательных учреждений в регионах России с целью выяснения восприятия пользователями цифровых образовательных ресурсов, их удобств и недостатков.

Результаты исследования

1. Воздействие цифровизации на региональные рынки образовательных услуг

Проведенный контент-анализ показал, что в большинстве регионов России сложилась следующая тенденция:

— Наибольшее распространение получили электронные сервисы и приложения для самостоятельного обучения, тестовые задания и библиотеки электронных книг.

— Широкое распространение получают массовые открытые онлайн-курсы (MOOCs), доступные для широкой аудитории.

— Электронные образовательные платформы стали популярны в регионах с большой территорией и малым

количеством образовательных учреждений, таких как Дальний Восток и Сибирь.

Однако, несмотря на успехи, отмечены и негативные аспекты:

— Низкое качество цифрового контента в ряде регионов.

— Незначительное проникновение цифровых технологий в сельской местности и малых городах.

— Трудности в освоении технологий пожилым населением и людьми с ограниченными возможностями здоровья.

2. Новые возможности и риски цифровизации

Проведение анкетирования позволило выделить ряд положительных последствий цифровизации:

— Возможность свободного доступа к качественным образовательным материалам.

— Появление индивидуальных траекторий обучения, адаптированных под нужды студента.

— Сокращение затрат на физическое перемещение к месту учебы.

Вместе с тем возникли и риски:

— Невозможность полной замены очного контакта преподавателем и студентом.

— Высокая нагрузка на педагогов и администрацию образовательных учреждений.

— Ослабление коммуникативных навыков у обучающихся.

3. Оценка эффективности цифровых образовательных технологий

Наибольшая эффективность была зафиксирована в регионах с сильной информационно-технологической инфраструктурой и хорошим уровнем подготовки преподавателей к работе с новыми технологиями. Такие регионы демонстрируют более быстрое продвижение образовательных услуг на рынке и лучшее усвоение знаний учениками.

Заключение

Цифровизация образовательных услуг оказывает существенное влияние на развитие региональных рынков образовательных услуг в России. Переход к цифровым образовательным платформам открыл новые возможности для учащихся и преподавателей, улучшил доступность образовательных ресурсов и сократил расходы на обучение. Однако в то же время возникла необходимость минимизировать риски, связанные с качеством контента, обеспечением равенства доступа и сохранением живого общения между участниками образовательного процесса.

Для повышения эффективности цифровизации образовательных услуг целесообразно предпринять следующие меры:

— Повысить уровень подготовки преподавателей и администрации образовательных учреждений в применении цифровых технологий.

— Разработать единые стандарты качества цифрового контента.

— Совершенствовать телекоммуникационную инфраструктуру в малонаселённых и труднодоступных районах.

Литература:

1. Данилов-Данильян, В. И. Трансформация экономики и общество в эпоху цифровизации / В. И. Данилов-Данильян. — Москва: Наука, 2022. — 344 с.
2. Левченко, В. В. Информационное общество и цифровая экономика: вызовы и перспективы / В. В. Левченко. — Омск: Омская академия МВД России, 2023. — 216 с.
3. Маркетинг образовательных услуг в условиях цифровизации: сборник статей / отв. ред. А. Л. Гороховский. — Челябинск: Южно-Уральский институт управления и экономики, 2022. — 268 с.
4. Митрофанова, Е. О. Цифровизация как драйвер инновационного развития регионов России / Е. О. Митрофанова // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. — 2023. — № 3. — С. 54–69.
5. Новикова, О. В. Цифровизация образования: преимущества и риски / О. В. Новикова // Народное образование. — 2022. — № 5. — С. 12–20.
6. Полянин, С. А. Современные технологии и экономика образования: вопросы цифровизации / С. А. Полянин. — Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина, 2023. — 296 с.
7. Шакиров, А. Р. Цифровизация образовательной среды: опыт и перспективы / А. Р. Шакиров // Альманах современной науки и образования. — 2022. — № 12. — С. 112–118.

Бизнес-модель стартапа онлайн-платформы «Подари»

Батуева Вероника Чингисовна, студент
Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова (г. Улан-Удэ)

Статья посвящена описанию бизнес-модели стартапа онлайн-платформы «Подари», которая предназначена для людей, желающих упростить выбор подарков на различные праздники. В статье рассматриваются ключевые элементы онлайн-

платформы «Подари», которые позволяют пользователям персонализированные рекомендации подарков на основе заполнения анкеты, содержащей сведения о получателе подарка. Основные компоненты бизнес-модели включают сотрудничество с местными магазинами, систему прозрачных рейтингов и отзывов, полезный контент о праздниках и подарочных традициях.

Ключевые слова: *стартап, бизнес-модель, модель Остервальдера, подарки, магазины, праздники, онлайн-платформа.*

В современном мире существует множество различных магазинов и маркетплейсов, предлагающих товары на все случаи жизни, несмотря на это, зачастую люди сталкиваются с тем, что не знают какой подарок подарить на то или иное событие. Онлайн-платформа «Подари» представляет цифровую платформу, на которой представлены магазины города Улан-Удэ, предназначенную для подбора и выдачи упакованных подарков.

Разработка стартап-проекта — процесс создания решения, способного максимально полно удовлетворить потребность потребителя [3]. В основе любого стартап-проекта лежит инновационная бизнес-модель, то есть новая, уникальная идея [2]. Основная бизнес-идея «Подари» заключается в упрощении процесса выбора подарков через регистрацию потребителей на платформе, заполнение анкет о предпочтениях и интересах, а также желаемых подарках — «виш-листах», после чего система предлагает индивидуальные рекомендации на все случаи жизни. Пользователь может заказать необходимые товары и выбрать желаемую упаковку на определенную дату с доставкой на определенный адрес или самовывозом. Кроме этого, есть функция добавления в друзья, которая позволит пользователям лучше ориентироваться в выборе подарка. В табл.1 детально представлена концепция онлайн-платформы.

Таблица 1. **Концепция онлайн-платформы «Подари»**

Функция	Описание
Персонализированная анкета	Пользователи смогут заполнить анкеты, указывая свои предпочтения, интересы и желаемые подарки. Это позволит платформе создавать точные рекомендации
Обширная база данных местных магазинов	«Подари» будет сотрудничать с местными магазинами и продавцами, предлагая широкий выбор товаров на любой вкус и бюджет. Это обеспечит пользователям доступ к уникальным подаркам, которые не всегда доступны в крупных сетевых магазинах
Интуитивно понятный интерфейс	Простое и удобное взаимодействие с платформой будет способствовать высокой конверсии и удержанию пользователей
Технология машинного обучения	Использование алгоритмов для более точного предсказания предпочтений пользователей и адаптации контента
Гибкие параметры доставки	Пользователи смогут выбирать способ доставки — на дом или самовывоз из магазина — что делает процесс еще более удобным

Все, что описано в таблице 1, позволит пользователям платформы сделать выбор подарка проще и быстрее благодаря рекомендациям, составленным под запросы клиента, а также они будут уверены, что подарок понравится получателю.

Инструментом построения бизнес-модели онлайн-платформы «Подари» была выбрана модель Александра Остервальдера, представляющая собой систему деятельности организации, которая охватывает её внутренние и внешние границы, чтобы соединить создание ценности с получением выручки и преобразованием её в прибыль [1]. Так, можно выделить содержание каждого элемента бизнес-модели онлайн-платформы «Подари» по 9 взаимосвязанным блокам и представить в виде таблицы 2.

Таблица 2. **Концепция онлайн-платформы «Подари»**

№	Наименование	Содержание
1	Потребительские сегменты	Люди, которые ищут подарки, желающие упростить процесс выбора подарков для различных мероприятий. Магазины и продавцы, желающие представить свои товары на платформе для увеличения числа покупателей. Корпоративные клиенты — компании, желающие дарить подарки своим сотрудникам или клиентам
2	Ценностные предложения	Персонализированные рекомендации Расширенная база данных местных магазинов в г.Улан-Удэ Подарок «под ключ» Возможность добавления друзей для обмена «виш-листами»

№	Наименование	Содержание
3	Каналы сбыта	Веб-сайт Мобильное приложение (Android, IOS)
4	Взаимоотношения с клиентами	Пользователи могут голосовать за лучшие подарки месяца/праздника, предлагаемые на платформе. Ежедневный рейтинг активных пользователей, показывающий, кто больше всего помогал другим в выборе подарков, делясь отзывами и рекомендациями. Топ-участники смогут получать специальные предложения или бонусы. Регулярные публикации о креативных способах презентации подарков, упаковки и совмещения различных товаров для создания уникальных подарков. Каждый мастер-класс можно комментировать и обсуждать. Пользователи могут делиться своими виш-листами, а затем голосовать за самые креативные и интересные варианты. Победитель получит приз в виде скидки на следующий заказ. Каждый месяц пользователи получают статью о традициях и обычаях, связанных с подарками в разных культурах, и советы о подарках, которые будут особенно уместны в данный период. Регулярные челленджи (игра тайный друг), где пользователи могут записываться на обмен подарками с другими участниками. Это может быть интересным способом создать новые связи и узнать предпочтения других. Периодические акции с местными магазинами, где пользователи могут участвовать в розыгрышах и получать бонусы за каждую покупку, сделанную через платформу
5	Потоки поступления доходов	Премиум-подписка для пользователей: — Расширенные рекомендации и доступ к уникальным подаркам. — Возможность видеть эксклюзивные предложения. — Приоритетный доступ к распродажам или акциям. Реклама и платные размещения Баннерная реклама на главной странице или в разделе популярных подарков. Платное размещение на платформе для магазинов Услуги по упаковке подарков
6	Ключевые ресурсы	Технологическая платформа (веб-сайт и мобильное приложение) База данных пользователей Партнерские магазины
7	Ключевые партнеры	Местные магазины
8	Ключевой вид деятельности	63.1 Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации, деятельность порталов в информационно-коммуникационной сети Интернет 63.11 Деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность 63.11.1 Деятельность по созданию и использованию баз данных и информационных ресурсов 63.12 Деятельность web-порталов 63.99 Деятельность информационных служб прочая, не включенная в другие группировки
9	Структура издержек	Маркетинговые расходы — 35 %; Расходы на создание контента — 25 %; Расходы на оплату труда — 20 %; Расходы на обслуживание платформы — 10 %; Расходы на аренду офиса и содержание офиса — 6 %; Налоги — 4 %

По таблице 2 можно увидеть, что основными сегментами являются люди, которые ищут подарки, желающие упростить процесс выбора подарков для различных мероприятий, а также магазины и продавцы, желающие представить свои товары на платформе для увеличения числа покупателей. К ключевым ценностным предложениям относятся персонализированные рекомендации, подарок «под ключ», благодаря возможности добавления друзей для обмена «виш-листами».

Взаимоотношения с клиентами выстраиваются за счет голосований за лучшие подарки месяца/праздника среди пользователей, ежедневного рейтинга активных пользователей, показывающий, кто больше всего помогал другим в выборе подарков, делясь отзывами и рекомендациями. На платформе также будут регулярные публикации о креативных способах презентации подарков, упаковки и совмещения различных товаров для создания уникальных подарков, где каждый мастер-класс можно

комментировать и обсуждать. Каждый месяц пользователи будут получать статьи о традициях и обычаях, связанных с подарками в разных культурах, а также советы о подарках, которые будут особенно уместны в данный период. Периодические акции с местными магазинами, где пользователи могут участвовать в розыгрышах и получать бонусы за каждую покупку, сделанную через платформу, поможет увеличить поток клиентов.

Ключевым каналом сбыта данной модели бизнеса будет являться онлайн-платформа. Основной вид деятельности бизнеса — деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации, деятельность порталов в информационно-телекоммуникационной сети Интернет [4]. К потокам поступления доходов будут относиться доходы от предоставления функционала платформы для местных магазинов по подписке, а также подготовка подарка, собранного «под ключ», то есть полностью собранный и упакованный товар, который сразу же после получения может быть подарен. Структура издержек включает в себя текущие затраты, к которым можно отнести расходы на создание контента, маркетинг. Значительную часть расходов составляют также расходы на оплату труда, на обслуживание платформы.

Литература:

1. Коляда А. А. Обзор научных работ по инновации бизнес-модели, гипотеза мультиуровневости бизнес-модели [Электронный ресурс] //: [сайт] — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=69154839 (дата обращения: 07.01.2026).
2. Полякова П. А. Разработка бизнес-модели и программы продвижения стартап-проекта «мобильное приложение по автоматическому подсчету колониеобразующих единиц для оптимизации работыв микробиологической практике» [Электронный ресурс] //: [сайт] — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=83029946 (дата обращения: 07.01.2026).
3. Торгачев Д. Н., Клычников К. В. Специфика стартапов: бизнес-модель и маркетинговые особенности [Электронный ресурс] //: [сайт] — URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54699077 (дата обращения: 07.01.2026).
4. «ОК 029–2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности» (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 11.09.2025) [Электронный ресурс] //: [сайт] — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/ (дата обращения: 07.01.2026).

Совершенствование организации международных перевозок грузов на примере компании «Jinan Lighthouse Aviation Technology Co., Ltd»

Гао Шисюнь, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

Статья посвящена разработке комплекса практических мер по повышению эффективности управления международными грузоперевозками для производителя высокотехнологичной продукции. На примере китайской компании «Jinan Lighthouse Aviation Technology Co., Ltd» рассматриваются ключевые проблемы её логистической системы и предлагаются решения в области стандартизации процессов, стратегического аутсорсинга и использования инструментов государственной поддержки. Применение предлагаемых мер позволяет сократить логистические издержки и сроки доставки продукции до 20–30 %, что способствует усилению глобальной конкурентоспособности предприятия. Методологической основой исследования являются анализ операционных процессов, сравнительный подход и учёт специфики китайского бизнес-контекста.

Ключевые слова: *международная логистика, управление цепями поставок, высокие технологии, таможенное оформление, Китай, стандартизация, стратегический аутсорсинг, государственная поддержка экспорта.*

Improvement of organization of international cargo transportation on the example of «Jinan Lighthouse Aviation Technology Co., Ltd» company

Keywords: *international logistics, supply chain management, high technologies, customs clearance, China, standardization, strategic outsourcing, government export support.*

СТАТЬЯ ОТОЗВАНА

Выход китайских высокотехнологичных компаний среднего звена, таких как «Jinan Lighthouse Aviation Technology», на глобальные рынки является прямым следствием реализации национальных стратегий «Сделано в Китае 2025» (Made in China 2025) и «Цифрового Шёлкового пути» (Digital Silk Road). Однако успех этой экс-

пансии напрямую зависит от способности компаний преодолеть «логистический разрыв» — несоответствие между передовым технологическим уровнем продукции и зачастую устаревшими, несистематизированными методами организации её физического движения за пределы КНР. Для компании из Цзинаня (провинция Шаньдун) эффективная международная логистика становится не просто статьёй расходов, а критическим элементом выполнения государственной задачи по переходу от «китайского производства» к «китайскому созданию» и продвижению высокотехнологичных брендов [1].

Целью данного исследования является разработка конкретного, измеримого плана совершенствования международных перевозок компании, учитывающего как общие принципы логистики, так и специфику работы китайского технологического малого и среднего предприятия (SME) в условиях глобальной конкуренции и сложной международной среды.

Анализ операционной деятельности компании выявил ряд системных проблем, характерных для данной бизнес-среды:

1. Слабая интеграция с глобальными стандартами. Продукция компании соответствует международным техническим нормам (CE, FCC), но процессы упаковки, маркировки и документооборота зачастую строятся на внутренних, неформализованных правилах. Это приводит к конфликтам с требованиями международных перевозчиков и таможенных органов различных стран. Ярким примером является несоблюдение в полной мере правил «IATA Packing Instruction 965» для литиевых аккумуляторов, что ведёт к отказам авиакомпаний в приёме груза и срыву сроков поставки.

2. Зависимость от неспециализированных логистических посредников. Компания традиционно пользуется услугами локальных логистических агентов, не обладающих глубокой экспертизой в перевозке высокотехнологичной и опасной продукции в целевые страны-партнёры по инициативе «Пояс и путь», такие как государства Ближнего Востока или Восточной Европы.

3. Низкая эффективность таможенного оформления на экспорт. Несмотря на общую цифровизацию таможенных процедур в Китае, внутренняя подготовка компании к декларированию товаров со сложными кодами ТН ВЭД остаётся слабым звеном, вызывая административные задержки на границе [2].

Для устранения выявленных недостатков предлагается адаптированный комплекс мер, основанный на лучших международных практиках.

1. Внедрение стандартов, совместимых с глобальными цепочками поставок. Суть меры заключается в разработке внутренних стандартных операционных процедур (SOP), основанных не на локальных китайских требованиях, а на регламентах ключевых импортных рынков (ЕС, США, ОАЭ) и правилах международных ассоциаций (IATA, IMO). Обязательным элементом является привлечение внешнего консультанта по международной логистике для обучения отдела ВЭД. Параллельно все внутренние стандарты должны быть оцифрованы и интегрированы в корпоративную ERP-систему (например, на базе решений Kingdee или Yonyou). Ожидаемый результат — снижение количества отказов в приёме груза перевозчиками и сокращение среднего времени экспортного таможенного оформления в Китае на 15–20 % [2].

2. Формирование стратегического альянса со специализированным логистическим интегратором. Данная мера предполагает переход от работы с множеством локальными брокерами к заключению долгосрочного контракта с крупным китайским логистическим оператором, таким как «SF Express» (имеет специализированное подразделение SF Supply Chain) или «SINOTRANS». Критериями выбора должны стать наличие развитой сети зарубежных филиалов, подтверждённая отраслевая экспертиза в области электронной логистики и возможность обеспечения сквозной видимости (end-to-end visibility) на всем маршруте от завода в Цзинане до конечного клиента. В результате компания может получить доступ к стабильным тарифам, предиктивной аналитике по маршрутам и снизить операционные логистические риски на 30–40 %.

Активное использование инструментов государственной поддержки экспорта. Компании следует систематически использовать льготы и сервисы, предоставляемые китайским государством для стимулирования высокотехнологичного экспорта. К ним относятся:

— Упрощённые таможенные процедуры для компаний со статусом «Высокотехнологичное предприятие»

— Участие в государственных программах страхования экспортных кредитов для минимизации рисков неплатежей.

— Использование логистической инфраструктуры, созданной в рамках инициативы «Пояс и путь», например, регулярных контейнерных поездов «Чэнду–Европа», для экономичной и быстрой наземной доставки в ЕС.

Ожидаемый совокупный эффект — снижение общей стоимости международных поставок до 10–15 % и ускорение наземной доставки в евразийский регион на 10–15 % по сравнению с морским транспортом.

Для китайской компании «Jinan Lighthouse Aviation Technology» оптимизация международной логистики представляет собой стратегическую задачу, выходящую за рамки операционной эффективности. Это вопрос её интеграции в глобальные цепочки создания стоимости в качестве надёжного и предсказуемого партнёра. Предложенный комплекс мер направлен на трансформацию логистики из уязвимого места в устойчивое конкурентное преимущество за счёт гармонизации процессов с мировыми стандартами, партнёрства с сильными национальными логистическими игроками и максимизации выгод от государственной политики поддержки экспорта. Реализация данного плана позволит компании не только улучшить свои финансовые и операционные показатели, но и внести вклад в укрепление репутации бренда «Сделано

СТАТЬЯ ОТОЗВАНА

Таблица 1. **Ключевые стратегические инициативы по оптимизации международной логистики**

Проект	Суть проекта	Связь с китайской бизнес-средой	Целевой результат
Глобальные стандарты	Разработка SOP (стандартов) на основе IATA/IMO и требований стран-импортеров	Преодоление разрыв между внутренними практиками и глобальными требованиями	Сокращение времени экспортного оформления на 20 %
Логистический альянс	Партнерство с крупным китайским интегратором (SF Express, SINOTRANS)	Использование масштаба и экспертизы национальных логистических чемпионов	Снижение операционных логистических рисков до 30–40 %
Государственная поддержка	Использование льгот для «Высокотехнологичных предприятий» логистики «Один пояс, один путь» ВК	Максимизация преимуществ от национальных стратегий стимулирования экспорта	Снижение совокупной стоимости поставок до 12 %

СТАТЬЯ ОТОЗВАНА

в Китае 2025» на мировом рынке высоких технологий. Дальнейшее развитие данного направления должно быть связано с внедрением цифровых технологий, таких как блокчейн для отслеживания цепочек поставок, и более глубокой аналитикой данных в рамках инициативы «Цифровой Шёлковый путь» [3].

Литература:

1. Официальный сайт компании «Jinan Lighthouse Aviation Technology Co., Ltd». [Электронный ресурс]: https://www.lighthouseaviation.com/ (дата обращения: 10.01.2026).
2. Ключевые показатели компании «Jinan Lighthouse Aviation Technology Co., Ltd». [Электронный ресурс]: https://discovery.patsnap.com/company/jiangsu-jingwei-zhilian-aviation-technology/ (дата обращения: 10.01.2026).
3. Оценка состояния и прогноз развития китайской индустрии производства гражданских БПЛА [Электронный ресурс]: https://d-russia.ru/ocenka-sostojanija-i-prognoz-razvitija-kitajskoj-industrii-proizvodstva-grazhdanskih-bpla.html (дата обращения: 10.01.2026).

Влияние градостроительных и планировочных решений на эффективность девелоперского проекта жилого комплекса

Дряхлова Алина Александровна, студент
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург)

В статье рассматривается влияние градостроительных и объемно-планировочных решений на экономическую эффективность девелоперских проектов жилищного строительства. Обосновано, что параметры застройки, функциональная структура жилого комплекса и особенности планировочной организации территории оказывают прямое воздействие на ключевые показатели эффективности проекта, включая себестоимость строительства, инвестиционную привлекательность, темпы реализации и итоговую рентабельность. На основе анализа практики жилищного строительства в крупных городах выявлены основные направления оптимизации проектных решений, способствующие повышению эффективности девелоперского проекта.

Ключевые слова: *девелоперский проект, жилой комплекс, градостроительные решения, планировочные решения, экономическая эффективность, жилищное строительство.*

В условиях усложнения градостроительных регламентов, роста стоимости строительства и снижения платежеспособного спроса проблема повышения эффективности девелоперских проектов жилищного строительства приобретает особую актуальность. Современный девелоперский проект представляет собой сложную инвестиционно-строительную систему, в рамках которой архитектурно-планировочные и градостроительные ре-

шения выступают не только как элементы формирования городской среды, но и как инструменты управления экономическими результатами проекта [3, 6].

В научных исследованиях традиционно акцент делается на финансовых, инвестиционных и маркетинговых аспектах девелопмента, тогда как влияние градостроительных и планировочных решений на экономическую эффективность проекта нередко рассматривается фрагментарно. Между тем именно на стадии проектирования закладываются основные параметры, определяющие уровень капитальных затрат, объем реализуемой площади, потребительскую привлекательность объекта и скорость возврата инвестиций [1, 4].

Целью настоящей статьи является анализ влияния градостроительных и планировочных решений на эффективность девелоперского проекта жилого комплекса и выявление ключевых направлений их оптимизации в интересах девелопера.

Градостроительные решения в девелоперском проекте формируются в рамках действующей системы территориального планирования и застройки и включают параметры использования земельного участка, плотность застройки, этажность, функциональное зонирование, транспортную и социальную инфраструктуру. Указанные параметры определяют предельный объем возможной застройки и, следовательно, потенциальный доход проекта [7].

Экономическая эффективность девелоперского проекта традиционно оценивается с использованием показателей чистой приведенной стоимости (NPV), внутренней нормы доходности (IRR), индекса прибыльности (PI) и срока окупаемости. Все перечисленные показатели в той или иной степени зависят от градостроительных ограничений и принятых проектных решений. Например, увеличение плотности застройки при сохранении рыночного спроса позволяет повысить суммарный объем реализуемой площади без пропорционального роста затрат на инженерную и транспортную инфраструктуру, что положительно отражается на показателях рентабельности [5, 8, 9].

В то же время несоответствие проектных решений градостроительному контексту территории может привести к удорожанию строительства, увеличению сроков согласований и снижению инвестиционной привлекательности проекта. Таким образом, градостроительные решения выступают одним из ключевых факторов, формирующих экономический результат девелоперской деятельности.

Объемно-планировочные решения жилого комплекса напрямую влияют на структуру капитальных затрат девелоперского проекта. Этажность зданий, конфигурация корпусов, наличие подземных или надземных паркингов, а также степень насыщенности общественными и коммерческими помещениями определяют как стоимость строительства, так и потенциальные источники дохода [2, 3].

Повышение этажности застройки, как правило, позволяет более эффективно использовать земельный участок, однако сопровождается ростом затрат на конструктивные решения, инженерные системы и вертикальный транспорт. Экономический эффект от увеличения этажности достигается лишь при условии устойчивого спроса на жилье соответствующего ценового сегмента и оптимального соотношения между дополнительными доходами и ростом себестоимости.

Планировочная структура жилых зданий оказывает влияние на ликвидность квартир и темпы их реализации. Рациональные планировки, минимизация неэффективных площадей общего пользования, гибкость квартирографии и адаптация под целевую аудиторию способствуют ускорению продаж, что, в свою очередь, снижает финансовые издержки, связанные с обслуживанием заемного капитала [4, 9].

Планировочная организация территории жилого комплекса включает решения по благоустройству, транспортной доступности, размещению парковочных пространств и общественных зон. Данные элементы оказывают значительное влияние на воспринимаемую ценность объекта недвижимости и, следовательно, на уровень цен реализации.

Формирование комфортной внутридворовой среды, разделение пешеходных и транспортных потоков, наличие рекреационных зон и общественных пространств повышают конкурентоспособность жилого комплекса на рынке. При этом затраты на благоустройство, как правило, составляют относительно небольшую долю в общей структуре инвестиций, однако обеспечивают существенный рост потребительской привлекательности объекта [5, 7].

Рациональная организация парковочного пространства позволяет снизить конфликтность среды и повысить качество проживания, что особенно актуально для проектов комплексной застройки.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что градостроительные и планировочные решения являются одним из ключевых факторов, определяющих эффективность девелоперского проекта жилого комплекса. Именно на стадии проектирования формируются параметры, оказывающие долгосрочное влияние на структуру затрат, объем доходов и инвестиционную привлекательность проекта.

Оптимизация плотности и этажности застройки, рациональная объемно-планировочная организация зданий, функциональное зонирование и качественная планировка территории позволяют девелоперу повысить экономические показатели проекта без существенного увеличения инвестиционных рисков. В условиях современных вызовов на рынке жилищного строительства учет взаимосвязи градостроительных решений и экономической эффективности становится необходимым условием устойчивого развития девелоперской деятельности.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке и обосновании девелоперских проектов жилищного строительства, а также в дальнейших научных исследованиях, посвященных вопросам управления эффективностью девелопмента.

Литература:

1. Максимов С. Н. Экономика недвижимости. — 2020.
2. Гумба Х. М. и др. Экономика строительства. — 2019.
3. Жераева Н. А., Ледовский А. В., Дашевский В. А. Оценка методов организации инвестиционно-строительных проектов // Московский экономический журнал. 2025. № 1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-metodov-organizatsii-investitsionnostroitelnyh-proektov (дата обращения: 17.01.2026).
4. Чепиков А. С. Тенденции развития рынка девелопмента в текущих реалиях //Прогрессивная экономика. — 2024. — №. 4. — С. 226–236..
5. Гусева Г. В., Астафьев С. А. Формирование пространственно-экономической модели комплексного развития территорий жилой застройки в регионе // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. — 2023. — №. 1 (27). — С. 94–106.
6. Черникова С. А. Управление инвестиционно-строительными проектами. — 2019.
7. СП 42.13330.2016. Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений.
8. Серов В. М., Тихонов Ю. П. Развитие методологии оценки экономической эффективности инвестиционных проектов //Журнал экономической теории. — 2021. — Т. 18. — №. 3. — С. 433–447.
9. Проняева Л. И., Иоффе М. Е. Методические аспекты формирования стратегии управления девелоперской деятельностью на рынке недвижимости // Естественно-гуманитарные исследования. — 2025. — №. 2 (58). — С. 773–778.

Зарубежный опыт управления государственными научными учреждениями: модели Германии, Нидерландов, Казахстана и Беларуси

Зимина Елена Алексеевна, студент
Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)

В статье рассмотрены подходы к управлению государственными научными учреждениями в Германии, Нидерландах, Казахстане и Беларуси. Показано, что устойчивость результатов обеспечивается сочетанием базового финансирования и конкурсных механизмов, регулярной внешней экспертизой и программным управлением. Выделены решения, поддерживающие связь науки с государственными задачами, образованием и экономикой, а также управленческие риски при избыточной централизации и слабой оценке.

Ключевые слова: *государственные научные учреждения, управление наукой, программное финансирование, оценка эффективности, внешняя экспертиза, зарубежный опыт.*

Зарубежный опыт управления государственными научными учреждениями показывает, что устойчивые результаты достигаются там, где государство задаёт ясные долгосрочные цели, поддерживает базовое финансирование наряду с конкурсной поддержкой, регулярно оценивает качество исследований и общественную отдачу, а также строит прочные связи науки с образованием и производством. Международные аналитики отмечают, что сочетание базового финансирования для сохранения кадров и инфраструктуры с конкурсными программами для приоритетных направлений помогает научным коллективам планировать стратегически и повышает дисциплину проектного управления. Такое сочетание снижает финансовую волатильность, позволяет учёным инвестировать в долгие проекты. В этой статье рассматриваются четыре модели организации государственных научных учреждений — Германии, Нидерландов, Казахстана и Беларуси — и делаются выводы о значении институциональных особенностей для эффективности науки. Этот опыт свидетельствует о возможности адаптировать международные практики с учётом национальных особенностей.

В странах с развитой наукой объединяются устойчивые и конкурентные элементы: постоянное финансирование обеспечивает стабильность, а конкурсы направляют ресурсы на новые темы и усиливают отчётность. В России ситуация иная: центральное управление и стремление к участию в международных рейтингах привели к подавлению инициатив и к неподготовленности к санкциям [1, с. 134]. Это подчёркивает необходимость планирования, основанного на представлении о будущем. Современные форсайты рассматриваются как коллективные процессы, в которых учёные, государство и бизнес совместно выявляют перспективы развития и «чёрные лебеди», что позволяет гибко корректировать программы [2].

Немецкая модель представлена Ассоциацией имени Гельмгольца — объединением восемнадцати исследо-

вательских центров, функционирующих на основе программноориентированного финансирования [3]. Средства распределяются между научными программами, определёнными вокруг крупных проблем общества, и проходят международную экспертизу. Экспертные советы включают представителей государства, научного сообщества и внешних специалистов, что обеспечивает баланс интересов и конкурентность. Центры сохраняют автономию в выборе проектов, но единые приоритеты и правила позволяют концентрировать усилия и избегать дублирования. Регулярные оценки качества влияют на последующие бюджеты, что повышает ответственность за результаты и даёт исследователям возможность корректировать направления.

Нидерландский опыт характеризуется сложной архитектурой внеуниверситетских институтов. Институциональное крыло исследовательского совета NWOI, оформленное как самостоятельный фонд под публичным надзором, объединяет десять национальных институтов и сочетает государственное финансирование с грантами и контрактами [4]. У фонда есть наблюдательный совет, исполнительное правление и специализированный совет, что помогает учитывать интересы государства, науки и бизнеса. Разделение ролей между советом и институциями обеспечивает публичное определение стратегических приоритетов и даёт институтам гибкость в управлении. Такая модель уменьшает административную нагрузку, стимулирует привлечение средств из разных источников и делает возможным долгосрочное сотрудничество с партнёрами без потери независимости исследований.

Казахстан модернизирует научную инфраструктуру через создание аналитических центров и реформу финансирования. Институт стратегических исследований при Президенте Республики Казахстан учреждён указом главы государства как государственное прогнозное учреждение [5]. Его задача — аналитическая поддержка президента по вопросам политики и развития. Такая прямая связь обеспечивает оперативность, но требует независимой экспертизы и открытости. В последние годы усиливается роль конкурсных программ и мер по коммерциализации разработок, чтобы стимулировать внедрение результатов. Международные обзоры отмечают, что переход от сметного содержания к конкурсам и выходу технологий на рынок повышает ответственность исследователей, хотя процедуры оценки ещё требуют развития.

В Белоруссии высшей государственной научной организацией является Национальная академия наук (НАН), которая объединяет фундаментальные и прикладные исследования и определяет научную политику. Управление строится на сочетании единоначалия и коллегиальности: высшим органом является Общее собрание представителей институтов, академиков и министерств, решения которого утверждаются государством [6]. Члены президиума и бюро избираются тайным голосованием и также утверждаются указом. Такая конструкция обеспечивает связь с властью и концентрацию усилий на национальных задачах, но требует постоянного контроля качества и вовлечения внешних экспертов, чтобы избежать консерватизма и поддерживать разнообразие исследований.

Сопоставление четырёх моделей показывает, что ключевым фактором эффективности государственных научных учреждений является наличие долгосрочных приоритетов, прозрачных правил распределения ресурсов и регулярной оценки. Немецкая система демонстрирует, как программы, ориентированные на крупные задачи, позволяют сочетать стабильность и конкуренцию. Нидерланды подчёркивают ценность разделения ролей между стратегическим планированием и управлением институтами, а также необходимость сочетать институциональное финансирование и грантовые схемы. Казахстанский пример акцентирует важность связи науки с потребностями государства и бизнеса, но указывает на нужду в независимой экспертизе и конкурсных механизмах. Белорусская модель показывает преимущества централизованного управления для мобилизации ресурсов, но требует поддержки разнообразия исследований и усиления связей с университетами и промышленностью. Общий вывод: сочетание базового финансирования и конкурсных механизмов, открытость данных и прозрачные процедуры отбора повышают доверие к научной системе, уменьшают административные барьеры и ускоряют передачу результатов в экономику.

Для России выводы зарубежных практик важны тем, что они указывают на необходимость отойти от чрезмерной централизации, перейти к долгосрочному программному управлению и установить прозрачные критерии оценки. Российская наука последних лет, как отмечает исследователь, была ориентирована на повышение позиций в рейтингах, что снижало внимание к внедрению результатов. Опыт других стран показывает, что сочетание базового финансирования с конкурсной составляющей и регулярной внешней экспертизы способствует гибкости и ответственности. Внедрение форсайтов с участием различных акторов поможет формировать более реалистичные цели и снижать риски внезапных шоков. Целостная система оценки, учитывающая прикладную отдачу, подготовку кадров и создание доступных знаний, превращает статистику в инструмент управления. Кроме того, для повышения доверия к науке важно поддерживать открытость данных, формировать консорциумы с университетами и предприятиями и вкладываться в развитие исследовательской инфраструктуры.

Литература:

1. Дежина И. Г. Научная политика в России в 2018–2022 гг.: противоречивые сигналы // Социологический журнал. — 2023. — Т. 29, № 2. — С. 132–149.

2. Чулок А. А. Форсайт для стратегического прогнозирования и планирования НТИ: дис. … канд. экон. наук. — URL: https://www.dissercat.com/content/forsait-dlya-strategicheskogo-prognozirovaniya-i-planirovaniya-innovatsionnogo-i-nauchno-tek (дата обращения: 07.10.2025).
3. Helmholtz Association. Structure and Governance. — Helmholtz Association, 2025. — URL: https://www.helmholtz.de/en/about-us/structure-and-governance/ (дата обращения: 07.10.2025).
4. Kazakhstan Institute for Strategic Studies under the President of the Republic of Kazakhstan (KazISS). Home / About Institute. — KazISS, 2025. — URL: https://kisi.kz/en/home/ (дата обращения: 07.10.2025).
5. National Academy of Sciences of Belarus (NASB). Governing Bodies (Президиум и Бюро Президиума). — NASB, 2025. — URL: https://nasb.gov.by/eng/about/organy-upravleniya/ (дата обращения: 07.10.2025).
6. NWO-I (The Institutes Organisation of NWO). About NWO-I. — NWO-I, 2025. — URL: https://www.nwo-i.nl/en/ (дата обращения: 07.10.2025).

Роль цифровых технологий в управлении персоналом

Кадочникова Анастасия Дмитриевна, студент
Научный руководитель: Евсеенко Елена Андреевна, кандидат социологических наук, доцент
Сургутский государственный университет

В статье дано определение цифрового управления персоналом, приведены востребованные на сегодняшний день модули в цифровых системах управления. Перечислены инструменты цифрового рекрутинга. Затронута тема искусственного интеллекта в системе HR-менеджмента. В заключении приведены современные тренды цифровизации hr-процессов, что сегодня является повсеместным и, на наш взгляд, неизбежным.

Ключевые слова: *цифровая трансформация, управление персоналом, искусственный интеллект в управлении персоналом, цифровые системы управления персоналом.*

The role of digital technologies in personnel management

The article defines digital personnel management and provides modules that are currently in demand in digital management systems. The digital recruiting tools are listed. The topic of artificial intelligence in the HR management system is touched upon. In conclusion, the current trends in the digitalization of HR processes are presented, which is widespread today and, in our opinion, inevitable.

Keywords: *digital transformation, personnel management, artificial intelligence in personnel management, digital personnel management systems.*

Современная концепция управления персоналом, по мнению А. Е. Тимофеева, приобрела важное значение для обеспечения устойчивого стратегического развития предприятий, т. к. именно через данный управленческий механизм осуществляется привлечение профессиональных кадров и формируется инновационное сообщество внутри организации, способное гибко адаптироваться к запросам развития и инициировать положительные преобразования [1, с. 283].

Всеобщая компьютеризация в различных секторах экономики подчеркивает необходимость проведения цифровых экономических преобразований для обеспечения конкурентных преимуществ. Это требует тщательного изучения возможности реализации данных преобразований.

Благодаря современным цифровым решениям появляется возможность для полной или частичной автоматизации, оптимизации разных процессов с адаптацией к определенной задаче или отрасли.

Каждый субъект хозяйствования выполняет множество повторяющихся стандартизированных процедур, требующих значительного количества ресурсов, времени, в т. ч. в области управления персоналом. Они включают в себя такие виды деятельности, как управление документами о приеме на работу в бумажном виде, ведение кадрового учета и облегчение взаимодействия между подразделениями. Использование цифровых инструментов для автоматизации этих повторяющихся процессов может существенно повысить производительность труда сотрудников и ускорить выполнение задач в организациях.

Понятие цифрового управления персоналом определяется Н. Н. Трофимовой как интеграция инструментов и решений, созданных в поддержку процессов работы с кадрами внутри организационной структуры определенной системы [2, с. 208]. В последние годы значение цифровизации и автоматизации кадровых процессов резко возросло. Это отражается, в частности, во все более ши-

роком использовании интегрированных аналитических платформ, а также специализированных систем, позволяющих системно трансформировать управление человеческими ресурсами.

А. Н. Силенко указывает, что наиболее актуальные компоненты современных цифровых HR-систем включают модули по моделированию количеству сотрудников, контролированию времени работы, отдыха, автоматизации расчета выплат, сопровождения адаптационных процессов в процессе найма, увольнения сотрудников. Не менее значимыми являются механизмы по поиску, отбору сотрудников, развитию, обучению их, оценки результативности их деятельности. Также используются гибридные модели, которые сочетают дистанционные и традиционные формы работы, модули по аналитике, формированию отчетности [3, с. 66].

Как показывают результаты исследования, проведенного Е. В. Шестаковой [4], наибольшее внедрение цифровых решений наблюдается в таких сферах, как: управление личными данными сотрудников и административные кадровые вопросы (72 %), процессы подбора персонала (68 %) и анализ данных о работе с персоналом (50 %).

Подбор, а также найм сотрудников являются первыми сферами применения искусственного интеллекта (ИИ) для оптимизации процессов. Он используется в поиске, отборе кандидатов, проведении собеседования.

Сегодня применяются разные инструменты для цифрового рекрутинга, которые применяются работодателями (рис. 1.)

Сегодня наблюдается увеличение значимости HR-аналитики в бизнес-администрировании. Благодаря указанным технологическим решениям упрощается сбор, понимание, анализ данных по функционированию субъекта хозяйствования.

В сфере управления персоналом она выступает в качестве ценного инструмента для быстрой, точной оценки эффективности работы сотрудников, управления персоналом, в т. ч. для подбора, развития, удержания сотрудников, повышения их вовлеченности, удовлетворенности и пр.

Следовательно, цель HR-аналитики — дать руководству возможность принимать обоснованные и эффективные решения по кадровым вопросам. Эти решения основаны на фактических данных, полученных из процедур управления персоналом и поведения сотрудников в организации. Основной целью внедрения HR-аналитики в бизнес является совершенствование рабочих процессов управления персоналом с помощью тщательного анализа.

Внедрение цифровых инструментов в сферу управления человеческими ресурсами способствует формированию единой информационной среды, где отслеживаются и анализируются показатели деятельности сотрудников. ИИ кардинально меняет не только технические аспекты, но и фундаментальные процессы развития человеческого капитала. Благодаря взаимодействию алгоритмов машинного обучения и традиционного анализа, обеспечивается более взвешенный подход к принятию кадровых решений.

В результате использования ИИ наблюдается применение цифровых технологий и традиционных HR-инструментов, что отражается на развитии отрасли по управлению кадрами. Благодаря развитию машинного

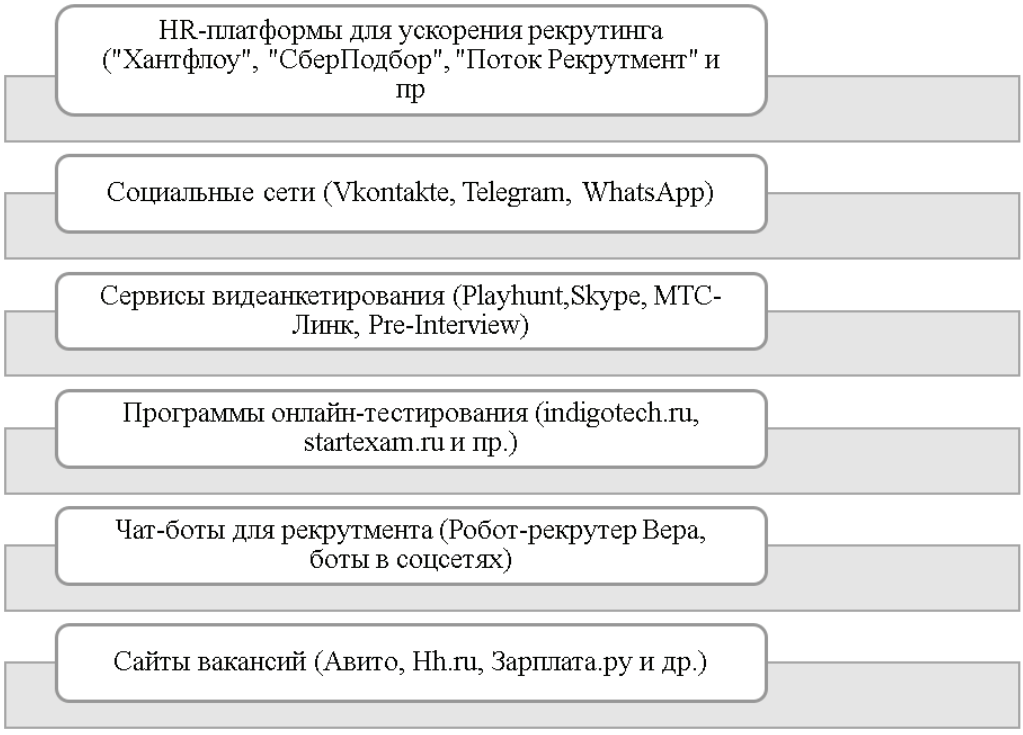


Рис. 1. **Инструменты цифровой трансформации рекрутинга**

обучения автоматизируются рутинные задачи, создается персонализированный интерфейс для сотрудников, соискателей, повышая доступность, комфорт взаимодействия с HR-сервисами.

В современных условиях алгоритмы ИИ играют заметную роль. Их использование охватывает широкий круг процессов, начиная с автоматического подбора талантливых специалистов и объективной оценки их потенциала, заканчивая совершенствованием механизмов вовлеченности и развития персонала. Многие профессионалы из числа HR-менеджеров активно используют цифровые решения для поддержки обоснованных управленческих решений. По мере того, как ИИ все глубже интегрируется в профессиональную деятельность, цифровая трансформация сферы управления персоналом становится стратегическим приоритетом для компаний [5, с. 44].

Среди основных направлений инноваций можно выделить следующие:

1. Использование дистанционных сервисов по самообслуживанию, автоматизации документооборота,
2. Изменение рекрутинговых процедур (разработка электронных баз резюме, пребординг, автоматическое трудоустройство),
3. Поддержка в управлении талантами (создание механизмов онбординга, автоматизированное оценивание, использование корпоративных обучающих платформ),
4. Интеллектуализация процессов через роботизацию, обработку больших объемов данных,
5. Развитие HR-аналитики (создание отчетов, визуальное представление метрик),
6. Интеграции разных платформ для создания единой информационной экосистемы с целью управления HR-процессами.

Сегодня к наиболее важным технологическим решениям относятся корпоративные чаты-боты, элементы геймификации, инструменты VR и 360, современные дэшборды для аналитики, специализированные онлайн-порталы и внедрение роботизированной автоматизации отдельных операций (RPA).

В заключение отметим, что цифровая трансформация — это фундаментальная реструктуризация компании, направленная на создание ценности путем постоянного и широкого внедрения технологий. Кроме того, что на наш взгляд немаловажно, это неизбежный процесс, который меняет подходы к управлению персоналом и открывает новые возможности для компаний. В результате внедрения современных технологий повышается эффективность обучения, рекрутинга, управления производительностью, адаптируется стратегия по управлению персоналом к новым условиям.

При эффективном использовании в HR цифровых инструментов компания получает конкурентное преимущество. На данный момент на российском рынке имеются определенные ограничения. Но, несмотря на это, российские разработки в сфере цифровизации демонстрируют потенциал. Отмечается наличие устойчивого спроса на них, желание российских компаний активно внедрять, использовать данные решения с получением государственной поддержки.

Получается, что при появлении новых цифровых продуктов, инструментов повысится уровень автоматизации, цифровизации российских субъектов хозяйствования.

Литература:

1. Тимофеев А. Е. Роль цифровых технологий в современном менеджменте и управлении персоналом // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 2, № 6(147). — С. 282–293.
2. Трофимова Н. Н. Инновации в hr: как цифровые технологии повышают эффективность управления персоналом // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 9, № 10(151). — С. 206–214.
3. Силенко А. Н. Использование цифровых технологий в управлении персоналом организации // Финансы и учетная политика. — 2025. — № 1(35). — С. 65–70.
4. Шестакова Е. В. Цифровые технологии в сфере HR // Шаг в науку. — 2022. — № 1.
5. Енгибарян М. М., Шалагинова М. Д., Развитие системы управления персоналом в условиях цифровых трансформаций // Молодой исследователь Дона. — 2024 — № 9(1). — С. 42–48.

Современные подходы к управлению текучестью кадров в образовательных учреждениях: стратегии и инструменты

Карташов Роман Дмитриевич, студент магистратуры
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва

В статье рассмотрены современные подходы к управлению текучестью кадров в образовательных организациях. Подчеркивается, что проблема текучести среди педагогических и научно-педагогических работников является одной из наиболее значимых для устойчивости образовательной системы. Представлена систематизация подходов и инстру-

ментов управления кадровой стабильностью, включающих организационные, экономические и социально-психологические меры.

В современной действительности многие организации несут огромные финансовые потери из-за увольнения ключевых сотрудников и нестабильности кадров в условиях дефицитного рынка труда. Условия функционирования организаций, включая образовательные учреждения, характеризуются высокой динамичностью внешней среды, изменением требований к квалификации работников и возрастанием значимости человеческих ресурсов как стратегического фактора успеха. В этих условиях особую роль приобретает система управления текучестью кадров, обеспечивающая устойчивость и сбалансированность кадрового состава, а также эффективное использование трудового потенциала организации [1–2].

Текучесть кадров в образовательных учреждениях и конкретно в образовательных учреждениях высшего образования негативно влияет на качество образования, приводит к разрыву преемственности, снижению эффективности педагогического и административных процессов, росту организационных издержек, а также ухудшению морального климата в коллективе.

Текучесть кадров представляет собой динамический процесс движения работников, связанный с прекращением трудовых отношений. В условиях образовательных организаций текучесть приобретает специфику ввиду высокой социальной значимости труда, необходимости длительной адаптации и важности стабильности профессионального коллектива. Текучесть кадров как показатель характеризует движение трудовых ресурсов с точки зрения изменения количественного состава, которое может быть вызвано как внешними, так и внутренними факторами [3–4]. Допустимый уровень текучести кадров в организации негласно различается по категориям персонала и видам экономической деятельности, например, для топ-менеджеров до 2 %, менеджеров среднего звена 8–10 %, линейного персонала до 20 % [5–6].

Понимание причин текучести кадров является основой для построения эффективной системы управления этим процессом. К числу наиболее распространенных причин относятся: низкий уровень заработной платы, отсутствие карьерного роста и профессионального развития, неблагоприятный психологический климат, чрезмерная нагрузка, неэффективная система мотивации, недостаточная адаптация новых сотрудников, монотонность работы, а также внешние социально-экономические обстоятельства [7].

Стоит отметить, что образовательные учреждения часто функционируют в условиях ограниченного бюджета, из-за чего без привлечения дополнительных средств не имеют возможности решить частую причину увольнений, а именно недовольство уровнем оплаты труда. Также, помимо финансовых издержек на замещение уволившегося сотрудника, часть задач по подбору, отбору и найму нового сотрудника возлагается на административный персонал, что является дополнительной нагрузкой на АУП и, по причине недостаточного уровня компетенций в этой сфере сотрудников подразделений, может привести к некорректному распределению задач и скорому увольнению нового сотрудника.

Современные подходы предполагают комплексное использование организационных, экономических и социально-психологических инструментов управления.

К числу организационных относятся типичные для всех систем управления текучестью кадров инструменты: внедрение программ адаптации, создание кадрового резерва, проектирование карьерных траекторий, совершенствование системы подбора и отбора персонала, цифровизация кадрового документооборота.

Экономические меры включают совершенствование систем оплаты труда, в том числе поддержка участия в научных и образовательных проектах, коммерциализация деятельности подразделений, введение конкурса инициатив и предоставление возможностей дополнительного заработка через грантовую и проектную деятельность.

Социально-психологические методы направлены на поддержку благоприятного климата, профилактику эмоционального выгорания, развитие корпоративной культуры, укрепление командного взаимодействия.

Использование совокупности современных методов и инструментов возможно путем создания разработки и внедрения организационно-экономического механизма управления текучестью кадров, соответственно, нам необходимо выделить следующие особенности формирования механизма управления текучестью кадров:

1) наличие целей и задач, которые мотивируют субъекта воздействовать на объект;

2) наличие взаимосвязанных элементов, определяющих внутреннюю структуру организационно-экономического механизма;

3) наличие функций, для выполнения которых был разработан организационно-экономический механизм;

4) наличие ресурсов, обеспечивающих функционирование организационно-экономического механизма;

5) на этапе планирования ключевую роль играет экономическая целесообразность введения новых или изменение имеющихся методов управления текучестью.

6) поэтапное и обоснованное внедрение предложенных рычагов управления текучестью персонала повысит управленческую эффективность и обеспечит организованность процесса.

7) наличие внешних связей с другими механизмами и процессами.

Для эффективной реализации внедрения механизма управления текучестью рекомендуется сформировать

группу мониторинга для постоянного отслеживания эффективности и адаптации к изменяющимся условиям [8].

Управление текучестью кадров в образовательных учреждениях является актуальной и сложной задачей, требующей комплексного подхода. Система мер, включающая организационные, экономические и социально-психологические инструменты, позволяет снизить уровень текучести и повысить кадровую стабильность. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку управленческих моделей, адаптированных к специфике высшей школы.

Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. — Санкт-Петербург: Питер, Прогресс книга, 2021. — 1038 с.
2. Бахметьева Т. В. Управление текучестью персона организации / Т. В. Бахметьева // Актуальные вопросы управления персоналом. — 2020. — С. 18–23.
3. Никифорова, Л. Анализируйте текучесть персонала, и вы много узнаете о компании // Журнал «Кадровое дело». — 2006. — № 2.
4. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология. — СПб.: Питер, 2001. — 720 с
5. Комарова, А. Ю. Теоретические аспекты текучести кадров и её минимизация / А. Ю. Комарова // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 28–30 марта 2023 года / Отв. за выпуск Е. И. Данилина Е. И., редколлегия: Д. Н. Суров, Л. С. Шепелева. Том Часть II. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Эдельвейс», 2023. — С. 215–220. — EDN PHRJEQ.
6. Гоман К. И., Милюко А. А. Организационно-экономического механизма развития промышленного комплекса с учетом активизации инновационных процессов в экономике региона / К. И. Гоман, А. А. Милюко // Вестник Самарского университета. Экономика и управление, 2024. Т. 15, № 2. С. 140–149.
7. Санталова М. С. Причины текучести кадров в организациях [Текст] / М. С. Санталова, И. П. Гладилина, И. В. Соклакова // Cifra. Экономика. — 2023. — № 1 (1).
8. Карташов, Р. Д. Формирование механизма управления текучестью кадров [Текст] / Р. Д. Карташов // Управление организационно-экономическими системами: Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления, Самара, 25–30 ноября 2024 года. — Самара: ООО «САМАРАМА», 2025. — С. 114–116. — EDN IPFYWJ.

Управление земельными ресурсами и недвижимостью: роль комплексных кадастровых работ в исправлении реестровых ошибок при реализации проекта Национальной системы пространственных данных

Кутьева Полина Геннадьевна, студент магистратуры
Тверской государственный технический университет

Статья посвящена анализу механизмов повышения достоверности сведений Единого государственного реестра недвижимости в условиях полномасштабного функционирования Национальной системы пространственных данных. Особое внимание уделяется механизму комплексных кадастровых работ как наиболее эффективному инструменту выявления и устранения массовых реестровых ошибок. Доказывается, что комплексные кадастровые работы являются ключевым фактором минимизации земельных споров и повышения инвестиционной привлекательности территорий. Также в статье обоснована экономическая целесообразность комплексных кадастровых работ для обеспечения достоверности Единого государственного реестра недвижимости.

Ключевые слова: *Национальная система пространственных данных, комплексные кадастровые работы, Единый государственный реестр недвижимости, реестровая ошибка.*

К 2026 году эффективность управления земельными ресурсами в Российской Федерации определяется полнотой и достоверностью сведений, содержащихся в Едином государственном реестре недвижимости (далее — ЕГРН). В рамках реализации государственной программы «Национальная система пространственных данных» (далее — НСПД) была поставлена задача по исключению из ЕГРН дублирующих, неполных и недосто-

верных сведений, также к качеству геодезических и кадастровых данных предъявляются беспрецедентно высокие требования [1]. Однако на современном этапе развития НСПД в России ключевой проблемой является наличие значительного количества реестровых ошибок в сведениях ЕГРН: несоответствие в координатах границ земельных участков и контуров зданий, их взаимные наложения и пересечения с границами зон с особыми условиями использования территорий — остается серьезным препятствием для гражданского оборота недвижимости и реализации инфраструктурных проектов.

В соответствии с Федеральным законом от 13.07.2015 № 218-ФЗ «О государственной регистрации недвижимости» реестровая ошибка — это воспроизведенная в Едином государственном реестре недвижимости ошибка, содержащаяся в межевом плане, техническом плане, карте-плане территории или акте обследования, возникшая вследствие ошибки, допущенной лицом, выполнившим кадастровые работы или комплексные кадастровые работы, или ошибка, содержащаяся в документах, направленных или представленных в орган регистрации прав [2].

Реестровая ошибка влечет за собой наложение границ участков, некорректное начисление налогов и невозможность вовлечения земель в хозяйственный оборот. В сложившейся ситуации комплексные кадастровые работы (далее — ККР) являются основным инструментом, направленным на приведения сведений ЕГРН в порядок [3].

К середине текущего десятилетия проблема «чересполосицы», наложений и смещений границ приобрела системный характер, препятствуя корректному налогообложению и вовлечению неиспользуемых земель в оборот. В отличие от технических ошибок, реестровые требуют сложной процедуры исправления, которая до массового внедрения комплексных кадастровых работ ложилась финансовым бременем на правообладателей

На начало 2026 года актуальность исправления реестровых ошибок обусловлена следующими факторами:

1. Завершение формирования НСПД: система требует стопроцентной топологической корректности данных для функционирования сервисов «автоматического принятия решений».

2. Экономическая эффективность: массовое исправление ошибок в рамках ККР обходится бюджету в 10–15 раз дешевле, чем индивидуальное исправление через судебные разбирательства.

3. Переход на отечественное программное обеспечение и оборудование: полное замещение технологий глобальной навигационной спутниковой системы и фотограмметрического софта российскими разработками к 2026 году позволило стандартизировать точность измерений.

4. Налоговым диспропорциям: некорректное определение площади влечет ошибки в расчете кадастровой стоимости.

5. Социальной напряженности: росту числа межевых споров, решаемых в судебном порядке.

Традиционный (индивидуальный) порядок исправления реестровых ошибок через обращение собственника к кадастровому инженеру признан малоэффективным для масштабов всей страны, так как устранение ошибки в одном участке часто порождает «цепную реакцию» смещений у смежных землепользователей.

Комплексные кадастровые работы, проводимые одновременно в отношении всех объектов в границах кадастрового квартала, в 2026 году стали основным инструментом реализации госпрограммы «Национальная система пространственных данных» [1].

Основными преимуществами ККР в рамках исправления ошибок являются:

— Экономическая выгода для государства и граждан: стоимость исправления одной реестровой ошибки в рамках ККР в 2025–2026 гг. оказалась значительно ниже рыночной стоимости индивидуальных работ, за счет масштабирования и использования данных дистанционного зондирования Земли

— Снижение конфликтности: массовое уточнение границ в рамках ККР сопровождается работой согласительных комиссий, что минимизирует количество судебных споров.

— Системность: исправление границ одного участка не приводит к возникновению новых наложений на соседние (принцип «согласования всего квартала»).

К 2026 году комплексные кадастровые работы трансформировались из вспомогательного инструмента в фундаментальную технологию управления земельными ресурсами. Они позволяют государству в сжатые сроки сформировать достоверную налоговую базу, а собственникам — получить юридическую гарантию сохранности их границ без финансовых и временных затрат.

К 2026 году процесс исправления реестровых ошибок в ходе ККР претерпел качественную трансформацию благодаря интеграции следующих технологий:

1) Применение БАС и LiDAR: Массовое использование беспилотных авиационных систем, оснащенных лазерными сканерами, позволяет получать цифровые модели местности с точностью до 3–5 см, что критически важно для исправления ошибок в расположении ОКС и учета многоуровневых объектов недвижимости.

2) Автоматизированный поиск ошибок: Внедрение ИИ-сервисов в рамках НСПД позволяет в автоматическом режиме сопоставлять сведения ЕГРН с актуальными ортофотопланами сверхвысокого разрешения. Система маркирует «зоны риска», где фактическое использование земель не совпадает с юридическими границами.

3) Единая цифровая платформа: прямое взаимодействие между Росреестром, муниципалитетами и исполнителями работ через личные кабинеты сократило сроки верификации данных.

Технологические инновации 2026 года превратили ККР в «интеллектуальный фильтр», который не просто исправляет технические несоответствия, но и формирует эталонный слой пространственных данных. Это создает

надежный фундамент для цифрового государственного управления, справедливого налогообложения и безопасного оборота недвижимости, делая кадастровую систему России одной из самых передовых в мире.

Эффективное управление ресурсами невозможно без точного учета. В 2026 году ККР выполняют три управленческие функции:

1. Фискальная: уточнение характеристик объектов недвижимости позволяет актуализировать налоговую базу. По данным регионов-пилотов НСПД, проведение ККР увеличивает поступления земельного налога на 10–15 % за счет выявления самозахватов и уточнения площадей.

2. Планировочная: исправление ошибок в границах ЗУ позволяет муниципалитетам формировать корректные проекты межевания территорий (ПМТ), что ускоряет темпы жилищного и инфраструктурного строительства.

3. Правозащитная: государство берет на себя ответственность за точность координат, минимизируя риски добросовестных приобретателей недвижимости.

Таким образом, к 2026 году исправление реестровых ошибок в рамках ККР переросло рамки узкотехнической процедуры и стало стратегическим механизмом социально-экономического развития. Экономическая выгода от налоговой прозрачности и правовой эффект от стабилизации гражданского оборота создали необходимый базис для функционирования НСПД, делая рынок недвижимости прозрачным, защищенным и инвестиционно привлекательным.

На этапе 2026 года комплексные кадастровые работы утвердились в качестве ключевого механизма государственного управления земельными ресурсами. Переход от точечного исправления реестровых ошибок к массовому системному уточнению границ в рамках ККР позволил значительно повысить инвестиционную привлекательность территорий и обеспечить достоверность НСПД. Для достижения полной «чистоты» ЕГРН необходимо продолжение государственного финансирования ККР и дальнейшее внедрение технологий автоматизированного пространственного анализа.

Литература:

1. Постановление Правительства РФ от 01.12.2021 № 2148 (ред. от 11.02.2025) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Национальная система пространственных данных». — Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_402555/ (дата обращения: 08.01.2026).
2. Федеральный закон «О государственной регистрации недвижимости» от 13.07.2015 № 218-ФЗ (последняя редакция) — Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182661/ (дата обращения: 08.01.2026).
3. Федеральный закон «О кадастровой деятельности» от 24.07.2007 № 221-ФЗ (последняя редакция). — Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_70088/ (дата обращения: 08.01.2026).

Поведенческая веб-аналитика персонала как инновационное направление развития аналитических приложений

Луковский Даниил Андреевич, студент
Научный руководитель: Николаенко Валентин Сергеевич, кандидат экономических наук, доцент
Национальный исследовательский Томский политехнический университет

Актуальность исследования обусловлена цифровизацией бизнес-процессов и ростом значимости человеческого фактора в эффективности деятельности компаний [1]. Целью исследования является анализ поведенческой веб-аналитики персонала как инновационного направления развития приложений для веб-аналитики и выявление её ключевых преимуществ и ограничений. В ходе исследования использовались методы анализа научных источников, кейс-стади и сравнительного анализа аналитических инструментов [2]. Дополнительно применялся метод обобщения для систематизации выявленных характеристик.

В результате исследования охарактеризованы особенности поведенческой веб-аналитики персонала и направления её применения в компаниях. Также выявлены преимущества и ограничения использования данного подхода в аналитических приложениях. Полученные результаты создают основу для дальнейших исследований в области разработки маркетинговых стратегий продвижения аналитических цифровых продуктов.

Ключевые слова: *веб-аналитика, аналитика персонала, поведенческая аналитика, цифровые продукты, контроль бизнес-процессов, HR-аналитика.*

Введение

В условиях цифровой трансформации компаний всё большее значение приобретает эффективность использования человеческих ресурсов. Современные организации функционируют в среде, где значительная часть рабочих процессов осуществляется через цифровые интерфейсы, включая CRM-системы, корпоративные порталы и веб-приложения. Это создаёт предпосылки для использования веб-аналитики не только в маркетинговых целях, но и для анализа деятельности персонала.

Традиционные методы оценки эффективности сотрудников, основанные на отчётности и субъективной оценке руководителей, не всегда позволяют выявить реальные проблемы в рабочих процессах [3]. В ответ на это в научных и прикладных исследованиях формируется направление поведенческой аналитики персонала, ориентированной на анализ цифровых следов действий сотрудников в информационных системах [2]. Такой подход позволяет выявлять узкие места в бизнес-процессах, снижать операционные потери и повышать производительность труда.

Несмотря на растущий интерес к HR-аналитике и digital-контролю процессов, вопросы применения веб-аналитических инструментов для анализа деятельности персонала остаются недостаточно систематизированными. В большинстве исследований внимание сосредоточено либо на технических аспектах аналитических систем, либо на управлении персоналом в целом, без комплексного рассмотрения веб-аналитики как инструмента оптимизации работы сотрудников [4].

Таким образом, актуальность настоящего исследования обусловлена необходимостью анализа поведенческой веб-аналитики персонала как инновационного направления развития аналитических приложений и определения её возможностей и ограничений в современных компаниях.

Целью исследования является анализ поведенческой веб-аналитики персонала как инновационного направления развития приложений для веб-аналитики и выявление её ключевых преимуществ и ограничений.

Методы исследования

В исследовании применялся комплекс общенаучных методов. Теоретическую основу составил анализ научных публикаций, посвящённых веб-аналитике, HR-аналитике и цифровой трансформации бизнес-процессов [2,3]. Для изучения генезиса аналитики персонала использовался историко-логический метод, позволивший проследить эволюцию подходов к контролю и оценке деятельности сотрудников [4].

Практическая часть исследования включала метод кейс-стади, в рамках которого анализировались функциональные возможности современных аналитических приложений, ориентированных на мониторинг и анализ цифровой активности персонала. Сравнительный анализ применялся для выявления преимуществ и ограничений поведенческой веб-аналитики по сравнению с традиционными методами контроля. Метод обобщения позволил систематизировать выявленные характеристики и сформировать аналитические выводы.

Результаты исследования

В ходе исследования установлено, что поведенческая веб-аналитика персонала представляет собой инновационный подход, основанный на сборе и анализе данных о действиях сотрудников в цифровых системах компании. К таким действиям относятся навигация по интерфейсам, скорость выполнения операций, последовательность рабочих шагов и частота ошибок.

Анализ кейсов показал, что основными преимуществами данного подхода являются объективность оценки рабочих процессов, возможность выявления неэффективных сценариев взаимодействия сотрудников с цифровыми инструментами и повышение прозрачности управления бизнес-процессами [1]. Вместе с тем были выявлены ограничения, включая риски избыточного кон-

Таблица 1. **Сравнения методов**

Критерий сравнения	Традиционные методы контроля персонала	Поведенческая веб-аналитика персонала
Объект анализа	Итоговые показатели работы сотрудника	Процесс выполнения цифровых рабочих действий
Источник данных	Отчёты, KPI, субъективная оценка руководителя	Цифровые следы действий в веб-интерфейсах и системах
Уровень детализации	Низкий или средний	Высокий (события, последовательности действий)
Объективность оценки	Частично субъективная	Преимущественно объективная
Возможности выявления проблем	Ограниченные, фиксируют результат	Позволяют выявлять «узкие места» в процессах
Риски применения	Формальный контроль, искажение отчётности	Этические и правовые риски при некорректном внедрении
Требования к внедрению	Низкие	Высокие (настройка событий, аналитическая экспертиза)

троля, необходимость соблюдения этических и правовых норм, а также высокие требования к интерпретации аналитических данных [3].

Для более наглядного сопоставления традиционных подходов к контролю деятельности персонала и поведенческой веб-аналитики была составлена таблица 1, отражающая ключевые различия данных методов по основным аналитическим критериям.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что поведенческая веб-аналитика персонала может рассматриваться как перспективное направление развития аналитических приложений при условии её корректного внедрения и ориентации на оптимизацию процессов, а не на усиление административного контроля.

Заключение

Результаты проведённого исследования позволили охарактеризовать поведенческую веб-аналитику персонала как инновационное направление развития приложений для веб-аналитики и выявить её ключевые преимущества и ограничения. Полученные выводы могут быть использованы разработчиками и специалистами по управлению персоналом при выборе аналитических инструментов для оптимизации рабочих процессов, а также послужить основой для дальнейших исследований, направленных на оценку эффективности применения поведенческой аналитики в системах управления персоналом и корпоративных цифровых платформах.

Литература:

1. Цифровая трансформация бизнес-процессов в компаниях. — Текст: электронный // РБК Тренды: [сайт]. — URL: https://trends.rbc.ru/trends/industry/digital-transformation (дата обращения: 15.12.2025).
2. HR-аналитика и анализ цифровых следов сотрудников. — Текст: электронный // CyberLeninka: [сайт]. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/hr-analitika-tsifrovye-sledy (дата обращения: 11.12.2025).
3. Davenport T. H., Harris J. G. Competing on Analytics. — Текст: электронный // Harvard Business Review: [сайт]. — URL: https://hbr.org/analytics (дата обращения: 28.12.2025).
4. Цифровые инструменты контроля и оптимизации работы персонала. — Текст: электронный // eLIBRARY.RU: [сайт]. — URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=hr-digital-control (дата обращения: 22.12.2025).
5. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент. — М.: Питер, 2021.

Современное состояние правового обеспечения формирования финансовых результатов

Марченкова Вероника Олеговна, студент магистратуры
Поволжский институт управления имени П. А. Столыпина — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (г. Саратов)

В статье автор изучает современное состояние правового обеспечения формирования финансовых результатов организаций в Российской Федерации.

Ключевые слова: *финансовый результат, правовое обеспечение, бухгалтерский учет, РСБУ, МСФО, доходы, расходы, конвергенция стандартов, учетная политика, налог на прибыль.*

Современная система правового обеспечения формирования финансовых результатов в Российской Федерации характеризуется дуализмом, существованием двух параллельных, но взаимовлияющих систем регулирования.

Первая система — национальная система Российского стандарта бухгалтерского учета (РСБУ), основанная на Федеральном законе от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» и системе Положений по бухгалтерскому учету (ПБУ). Эта система обязательна для ведения бухгалтерского учета и составления отчетности всеми экономическими субъектами, за исключением случаев, предусмотренных самим законом.

Вторая система — система Международного стандарта финансовой отчетности (МСФО), обязательная для консолидированной финансовой отчетности публичных компаний (кредитных организаций, страховых компаний, других организаций, ценные бумаги которых допущены к организованным торгам). Регулируется Федеральным законом от 27.07.2010 № 208-ФЗ «О консолидированной финансовой отчетности». Ряд других организаций (например, с госучастием) применяют МСФО на основании иных федеральных законов [2, с. 33].

Формирование финансового результата в РСБУ регулируется комплексом взаимосвязанных документов [1, с. 12]:

– Федеральным законом от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»: устанавливает общие требования, определения, состав отчетности (где Отчет о финансовых результатах — ключевой документ);

– ПБУ 1/2008 «Учетная политика организации»: позволяет организации закрепить выбранные способы учета, непосредственно влияющие на формирование финансового результата (методы оценки запасов, амортизации, признания выручки и т. д.);

– ПБУ 9/99 «Доходы организации» и ПБУ 10/99 «Расходы организации»: ядро регулирования;

– ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций»: устанавливает порядок отражения разниц между бухгалтерской и налогооблагаемой прибылью, что является обязательным элементом формирования конечного финансового результата;

– сопутствующие ПБУ, влияющие на отдельные статьи доходов и расходов.

Таким образом, в Российской Федерации формирование единой и обязательной системы бухгалтерского учета, включая правила учета финансовых результатов, обеспечивается иерархией нормативных документов, вершину которой занимает Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

Данный закон устанавливает фундаментальные принципы, цели и общие требования к ведению учета, создавая правовую основу для разработки всех последующих стандартов и методик.

Именно этот законодательный акт формирует универсальный правовой каркас, гарантирующий целостность и обязательность бухгалтерской системы для всех экономических субъектов. Все иные нормативные документы, включая те, что напрямую регламентируют признание доходов, расходов и определение финансового результата, действуют в строгом соответствии с положениями Федерального закона № 402-ФЗ и развивают установленные им нормы.

Структура и соподчиненность документов, регулирующих бухгалтерский учет и формирование финансовых результатов, наглядно представлены на рис. 1.

Под эгидой Министерства финансов Российской Федерации реализуется программа по сближению национальных стандартов с международными. Результатом стало появление новых и существенное обновление старых ПБУ.

Например, введение ПБУ 8/2010 (по аналогии с IAS 37) стало шагом к учету оценочных обязательств, обновление ПБУ 18/02 в 2023 году направлено на упрощение и сближение с IAS 12.

Под влиянием МСФО в РСБУ постепенно расширяются области, где требуется применение профессионального суждения бухгалтера (определение срока полезного использования актива, оценка обесценения, признание оценочных обязательств). Это повышает ответственность и требования к квалификации специалистов.

Таким образом, современное состояние правового обеспечения формирования финансовых результатов в России можно охарактеризовать как переходное. Сформирован развитый, детализированный национальный каркас (РСБУ), обладающий высокой степенью формализации и контролируемости, но зачастую оторванный от информационных потребностей рынка капитала.

Параллельно внедряется и набирает силу система МСФО, которая становится обязательной для ключевых сегментов экономики и служит драйвером изменений в национальном регулировании.

Основные тренды: постепенная конвергенция, расширение сферы профессионального суждения, усиление роли принципов (сущности над формой) при сохранении значительного пласта жестких правил.

Главный вызов для правового обеспечения — нахождение баланса между необходимостью сохранения стабильности и контроля (задачи РСБУ) и требованием гибкости, релевантности и глобальной сопоставимости информации (задачи МСФО).



Рис. 1. **Документы, применяемые в области регулирования бухгалтерского учета в Российской Федерации**

Литература:

1. Богаченко В. М. Бухгалтерский учет : учеб. / В. М. Богаченко. — Ростов н/Д : Феникс, 2021. — 540 с.
2. Бондина Н. Н. Бухгалтерский финансовый учет : учеб. пособие / Н. Н. Бондина. — М. : ИНФРА-М, 2022. — 418 с.

Теоретические подходы к процессу управления карьерным развитием государственных гражданских служащих

Махалин Артемий Викторович, студент магистратуры
Московский гуманитарный университет

В статье автор представляет терминологический аппарат, исследует и даёт характеристику основным методологическим подходам к построению карьерных траекторий государственных гражданских служащих.

Ключевые слова: *карьера, карьерное развитие, карьерный рост, компетенции государственных гражданских служащих.*

Введение

В наши дни экономические условия имеют тенденцию к постоянной трансформации, именно поэтому многие организации, как коммерческие, так и государственные стремятся преодолеть современные проблемы, приводящие к кризисным ситуациям, с помощью принятия резких, а порой даже радикальных решений, способных оставить след на карьере одного или даже всех сотрудников организации. Для того, чтобы и дальше сохранять конкурентоспособность на рынке труда, каждой организаций необходимо не только правильно привлекать и закреплять наиболее ценных для данной организации сотрудников, но и управлять карьерным развитием [7], чтобы их трудовые отношения не закончились в скором времени [3].

Для эффективного управления карьерой необходимо чётко понимать, как её сформировать и как она развивается в дальнейшем. Однако на сегодняшний день во многих государственных органах управления отсутствуют универсальные методы управлением карьерным развитием государственных служащих для осуществления легитимного карьерного и профессионального роста. Появление такой проблемы связано с тем, что специалисты в области управления персоналом на государственной службе неправильно интерпретируют возможные способы ее развития, не дифференцируют траектории и пути развития в зависимости от практических ситуаций, а также не учитывают различные факторы, способствующие ее совершенствованию.

Для того, чтобы разобраться, что же собой представляет процесс управления карьерным развитием государственного гражданского служащего и разработать рекомендации для его совершенствования и оптимизации, необходимо обратиться к терминологии и дать четкое определение основным элементам, связанных с этим процессом.

Обсуждение и результаты

Процесс управления сам по себе представляет деятельность объединенных в определенную систему субъектов управления, направленных на достижение целей путем реализации определенных функций с использованием методов управления.

В толковом словаре С. И Ожегова термин «карьера» раскрыт следующим образом: «Карьера — это род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения» [4].

Известные отечественные исследователи в области управления персоналом А. А. Лобанов и Д. М. Иванцеве, рассуждая на тему карьеры и его развития, выдвинули следующее утверждение: «карьера — это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни» [6].

Для многих экономистов-прагматиков, таких как Н. А. Горелов, все что связано с карьерой имеет материально-измерительную составляющую: «Карьера — это линия продвижения работника, позволяющая реализовать его потребности в улучшении материального положения, достижении социального статуса, повышении властных полномочий и самореализации».

Доктор экономических наук, лауреат правительственной премии Российской Федерации в области образования А. Я. Кибанов утверждал следующее: «Под карьерным ростом гражданского служащего нами понимается продвижение по должностям гражданской службы в пределах текущей или вышестоящей группы должностей, сопровождающееся профессиональным ростом». Также он выделил сопутствующие и во многом определяющие явления, которые происходят неразрывно с карьерным развитием государственных гражданских служащих. Одним из таких явлений, которое определяет потребность и дальнейший порядок действий по карьерному развитию, он считал планирование карьерного развития гражданского служащего и определял это явление как вид управленческой деятельности кадровой службы, связанный с постановкой целей, задач и определения конкретных действий, направленных на содействие карьерному росту гражданского служащего.

Другим немаловажным явлением А. Я. Кибанов считает должностной рост гражданского служащего, который заключается в замещении должности более высокого уровня по сравнению с занимаемой ранее. Еще одним значимым аспектом процесса управления карьерным развитием А. Я. Кибанов считает траектории этого самого развития на государственной гражданской службе, которые представлены должностными позициями, в которых находится или будет находиться служащий при своем перемещении по должностям государственной гражданской службы [2].

В свою очередь, траектории карьерного развития представляют собой множество векторов, которые могут быть направлены в разные стороны условной «системы координат», отображающие все вертикальные и горизонтальные перемещения государственного гражданского служащего. Если рассматривать такие вектора в одной плоскости, то можно назвать следующие основные категории траекторий карьерного роста:

— внутриведомственная карьерная траектория, осуществляемая внутри федерального министерства;

— внутриведомственная карьерная траектория, осуществляемая внутри государственного органа с сетью территориальных управлений;

— межведомственная карьерная траектория, осуществляемая внутри государственного органа с подчиненными службами и/или агентствами;

— межведомственная карьерная траектория, осуществляемая внутри государственного органа с подчиненными службами и/или агентствами и сетью территориальных управлений [5].

Выделяют несколько видов карьерного развития государственных гражданских служащих, которые представлены ниже в виде рисунка 1.

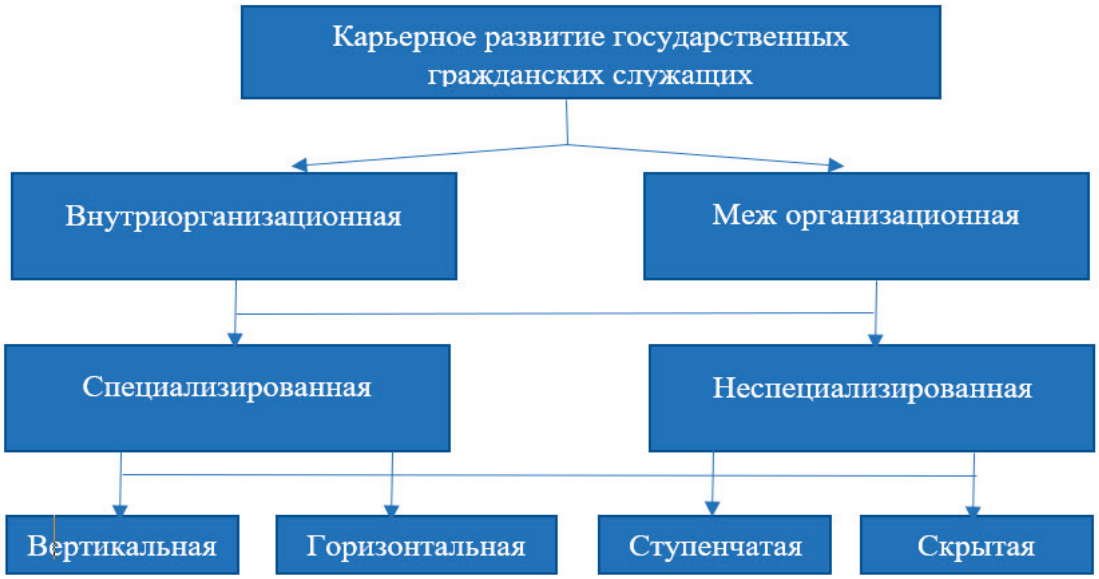


Рис. 1. **Виды карьерного развития государственных гражданских служащих**

Внутриорганизационное карьерное развитие заключается в прохождении государственным служащим всех этапов карьерного развития последовательно внутри одного федерального органа исполнительной власти на одной должности. Такое карьерное развитие может быть специализированным и неспециализированным.

Межорганизационное карьерное развитие заключается в прохождении государственным служащим всех этапов карьерного развития последовательно внутри разных федеральных органах исполнительной власти, при этом он может

находиться на разных должностях. Межорганизационная карьерное развитие, в свою очередь, также может быть специализированным и неспециализированным.

Планируя специализированное карьерное развитие, служащий проходит различные стадии развития в одном или нескольких органах исполнительной власти, но в рамках одной и той же специальности (обязательное условие), на которую был включен при поступлении на государственную службу.

Развиваясь в рамках неспециализированной карьеры, государственный служащий меняет направление своей профессиональной деятельности не позднее трех лет после поступления на изначальную должность на государственной гражданской службе. Таким образом происходит ротация кадров и замещение на вакантную должность.

Вертикальное карьерное развитие — это вид карьеры, с которым больше всего ассоциируется сам термин «карьера», так как в этом случае наиболее легко идентифицировать продвижение государственного гражданского служащего. Под вертикальным карьерным развитием понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Горизонтальное карьерное развитие — вид карьеры, который заключается либо в переходе в отличную от предыдущей функциональной области деятельности, либо в выполнение определенной служебной роли на позиции, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре. Данное карьерное развитие характеризуется расширением полномочий и увеличение зоны ответственности государственного гражданского служащего.

Ступенчатое карьерное развитие — это вид развития, сочетающий в себе элементы горизонтальной и вертикальной карьеры посредством чередования вертикального и горизонтального роста. Данный вид карьерного развития весьма эффективен в современных динамичных условиях для государственного гражданского служащего, который заинтересован в карьерном развитие.

Скрытое карьерное развитие — вид карьерного развития, являющийся наименее очевидным для окружающих, и создает негативный имидж для государственного гражданского служащего, так как пути продвижения по карьерной лестнице данного вида непрозрачны, а в большинстве случаев нелегальны. Это карьерное развитие доступно ограниченному кругу государственных гражданских служащих, как правило, имеющих обширные деловые связи вне органа исполнительной власти. Под скрытым карьерным развитием понимается движение к центральному аппарату власти [1].

Проанализировав все вышеперечисленные характеристики, можно утверждать, что для эффективного развития карьеры государственного служащего необходимо обеспечить взаимодействие всех элементов в процессе управления карьерным развитием в государственной системе, так как главным признаком любой системы является ее целостность. Именно поэтому для успешного управления карьерным развитием государственных гражданских служащих необходимо обеспечить взаимодействие и взаимозаменяемость всех разновидностей карьеры и ее составляющих.

Целевое карьерное развитие государственно гражданских служащих — это единственное пространство для осуществления карьерного развития, где места для маневра ограничены конечной целью, но при этом сформирован определенный эталон, к которому стремится служащий, но превзойти его невозможно. Целевое карьерное развитие государственных гражданских служащих визуализировано в виде рисунка 2.



Рис. 2. **Целевое карьерное развитие государственных гражданских служащих**

Монотонное карьерное развитие также ограничено пространством и лишено продвижения по ступеням иерархии, так как при данном развитии нет стремления улучшить свои показатели. Происходит торможении на определенной горизонтали карьерного роста, вопреки возможностям совершенствования. Монотонное карьерное развитие государственных гражданских служащих визуализировано в виде рисунка 3.



Рис. 3. **Монотонное карьерное развитие государственных гражданских служащих**

Спиральное карьерное развитие представляет собой комплекс перемещений служащего по ступеням организационной иерархии, так как замотивирован в повышении своего социального ранга. Такие передвижения представляют собой подъёмы по статусу, однако уровень компетентности служащего может не только расширяться, но и сужаться, так как он динамичен. Спиральное карьерное развитие государственных гражданских служащих визуализировано в виде рисунка 4.

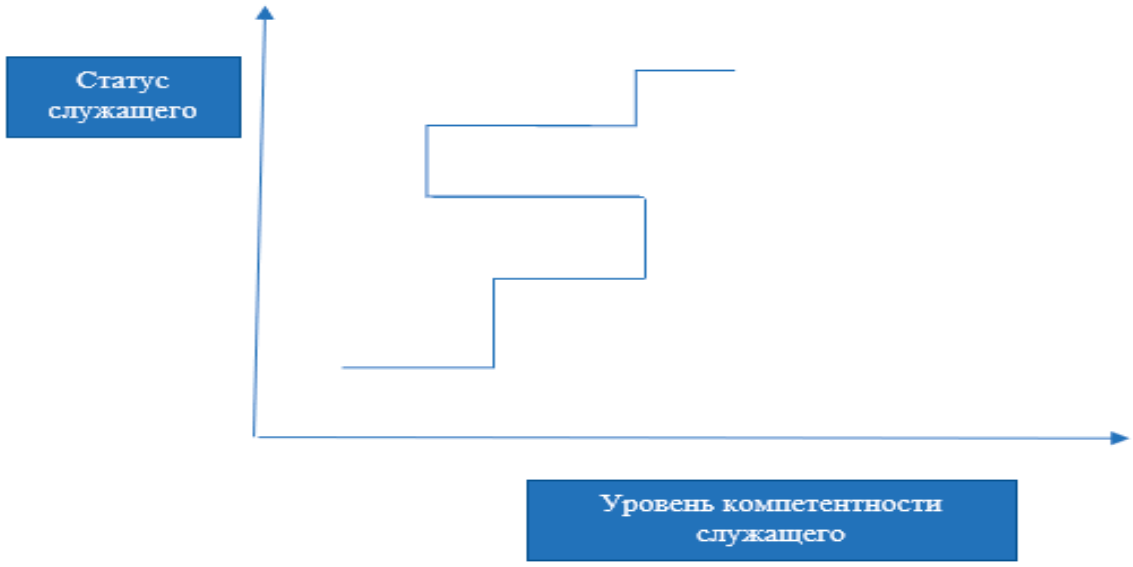


Рис. 4. **Спиральное карьерное развитие государственных гражданских служащих**

Мимолетное карьерное развитие представляет собой стихийное перемещение служащего с одной специальности на другую. При этом перемещения могут быть вовсе не обоснованы. Каждый последующий резкий взлёт будет чередоваться с неминуемым падением.

Мимолетное карьерное развитие государственных гражданских служащих визуализировано в виде рисунка 5.

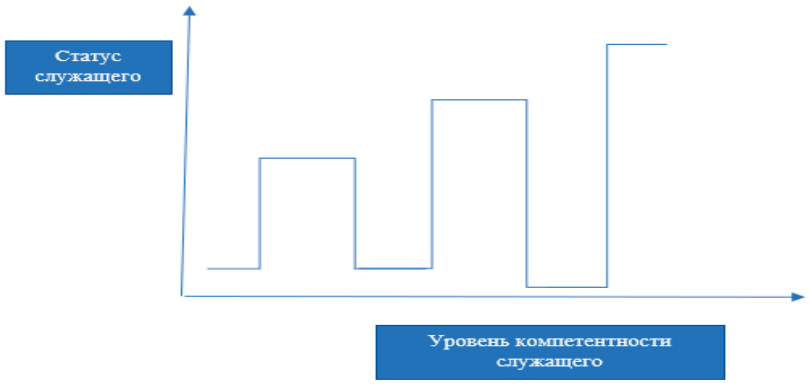


Рис. 5. **Мимолетное карьерное развитие государственных гражданских служащих**

Стабилизационное карьерное развитие представляет собой рост служащего до определенного уровня. При достижении топового уровня, который наметил себе сам государственно гражданский служащий, он задерживается в данном положении, пока не определит себе дальнейший ориентир роста. Стабилизационное карьерное развитие государственных гражданских служащих визуализировано в виде рисунка 6.



Рис. 6. **Стабилизационное карьерное развитие государственных гражданских служащих**

Затухающее карьерное развитие представляет собой профессиональное развитие служащего до конкретного момента, когда происходит спад, то есть движение к более низкому профессиональному статусу в органе исполнительной власти. Затухающее карьерное развитие государственных гражданских служащих визуализировано в виде рисунка 7.

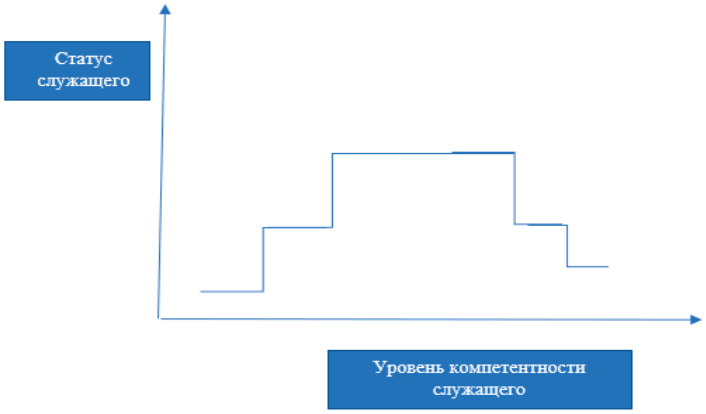


Рис. 7. **Затухающее карьерное развитие государственных гражданских служащих**

Заключение

Таким образом, в данной работе находит свое отражение более глубокий и многоплановый подход, который рассматривает процесс управления карьерным развитием под разными углами: коллективным и индивидуальным планомерным движением к поставленной цели профессионального роста и развития, чтобы ощутить самую важную взаимосвязь в процессе управления карьерным развитием государственных гражданских служащих в различных органах власти, а именно связь «человек-человек».

Литература:

1. Дахно Е. В. Управление развитием карьеры государственных служащих в России / Историческая и социально-образовательная мысль. — 2012. — № 2(12).
2. Демидова, Н. В., Соловьев, А. В. «Развитие карьеры через компетенции: современные тренды и практики». — М.: Издательство «Аспект Пресс», 2023.
3. Джобс, С. «Модели компетенций в управлении персоналом». — СПб.: Питер, 2017.
4. Зимняя, И. А. «Компетенции как основа профессионального развития». — М.: Издательство «Юрайт», 2020.
5. Каштанова Е. В., Направления развития карьеры государственных служащих. Статья. Вестник Университета. М.: ГУУ, 2014. — № 8
6. Кибанов А. Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих: монография / А. Я. Кибанов, В. А. Столярова, Т. В. Лукьянова; под ред. А. Я. Кибанова. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 246 с.
7. Нагибина Н. И., Брагина Д. С. Повышаем эффективность управления персоналом: карьерное развитие, как фактор удержания сотрудников в компании — современные инструменты управления карьерой // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России № 1. — 2025. — С. 66–73

Финансирование малых и средних предприятий

Михайлов Станислав Анатольевич, студент магистратуры
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В статье рассматриваются особенности рынка финансирования малых и средних предприятий (МСП) и предлагаются способы его улучшения.

Ключевые слова: *МСП, финансирование.*

Малый и средний бизнес, или малое и среднее предпринимательство (МСБ, МСП), определяется критериями численности работников и годового дохода: микропредприятия (до 15 чел. и 120 млн руб.), малые (до 100 чел. и 800 млн руб.), средние (до 250 чел. и 2 млрд руб.). Кредитование МСБ включает разнообразные финансовые продукты и меры поддержки от банков и специальных фондов, такие как возвратные займы, гарантии и другие инструменты.

Малые и средние предприятия — это важный сегмент экономики, который обеспечивает значительную долю занятости и ВВП. Однако для банков обслуживание МСП сопряжено с рядом особенностей и вызовов.

Малый и средний бизнес — локомотив развития национальной экономики, благодаря которому появляются новые рабочие места, активно внедряются инновации, увеличивается многообразие форм предпринимательской активности. Важность развития сектора малого бизнеса видна из совершенно определенной статистической информации. Так, по данным сайта ФНС, среднегодовая численность занятых в экономике в 2024 году составляла 76,3 млн чел., из них 15,2 млн чел. — в секторе малого и среднего бизнеса. Таким образом, доля занятых в МСБ на 2024 год составляла почти 20 %, тогда как, например, в 2021 году эта доля была на уровне 18 %.

Если смотреть на динамику количества МСП в России по числу ИНН, представленную на рис. 1, можно увидеть волну, которая показывает снижение с 2017 по 2020 год, но затем, вплоть до конца 2024 года, — тенденцию к росту, демонстрируя увеличение по сравнению с 2017 годом на 8 % (527 тыс. новых ИНН). При этом, несмотря на большое число банкротящихся компаний, в 2025 году виден рост количества МСП, которое, согласно статистическим данным Министерства экономического развития, на декабрь 2025 года составляет 6,7 млн предприятий.

Особенности банковского обслуживания МСП

1. Разнообразие и специфика клиентов

МСП охватывает широкий спектр отраслей и бизнес-моделей, что требует индивидуального подхода к каж-

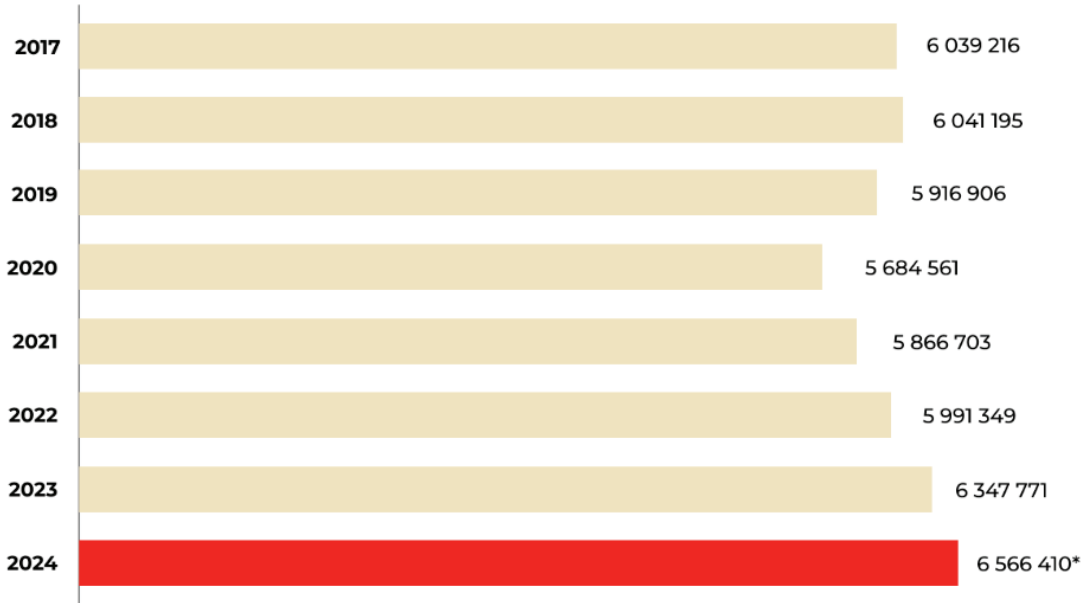


Рис. 1. **Изменения числа МСП в России, статистика ФНС**

дому клиенту. Однако на практике индивидуальный подход невозможен: если в крупном инвестиционном бизнесе один сотрудник банка ведет порядка 5–10 клиентов, то в МСП в среднем, если сравнивать статистические данные по банкам, на одного сотрудника приходится около 300 клиентов, при этом ему необходимо еще и заниматься привлечением новых. Поэтому банки в основном выделяют не каждого клиента, а отрасли и специфику работы с ними, что, конечно же, отражается не только на транзакционных продуктах, но и на рисковых.

Так, например, в случае финансирования оптовых компаний банк смотрит на выручку, оборачиваемость, маржинальность, стабильность поставок, диверсификацию покупателей и поставщиков и долю кредиторской и дебиторской задолженности. В случае финансирования предприятий, занимающихся работами с контрактным характером (стройкой, проектами по **Федеральным законам от 05.04.2013 № 44-ФЗ** «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и от **18.07.2011 № 223-ФЗ** «О закупке товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц», производством с монтажом), банк смотрит на контрактную базу, причем как реализованную — для оценки опыта в сфере, так и текущую с перспективной — для оценки будущих поступлений по контрактам.

2. Низкая финансовая прозрачность

Многие МСП не ведут полноценную бухгалтерскую отчетность или используют упрощенные формы, что затрудняет оценку их финансового состояния. Например, организация сдает в ФНС свой финансовый результат раз в год. Как банк сможет оценить финансовые риски в случае, если клиент готов финансироваться в январе 2026 года, но банк располагает информацией только по итогам 2024 года, а финансовые результаты за 2025 год будут представлены лишь в апреле 2026-го? Возникает достаточно большой лаг, и не все банки готовы пойти на риск. Обычно в таких случаях проводят финансовый анализ исходя из текущей документации, которую может сформировать клиент; сравнивают эти данные с информацией из справок о ДДС (движении денежных средств), полученных от текущих обслуживающих банков, ориентируются на карточку счетов 50 и 51; изучают и оценивают реальные активы компании (оборотные и внеоборотные); учитывают данные из бюро кредитных историй; анализируют рынок в сфере деятельности клиента и проводят скоринг, который даст итоговый рейтинг МСП.

Например, в I квартале 2025 года многие банки приостановили финансирование либо ужесточили финансовые ковенанты для дилерской отрасли из-за сложностей с поставками, введения утилизационного сбора, а также низкой маржинальности в данной сфере в настоящее время. Во II квартале 2025 года большинство вышедших на просрочку компаний работало в контрактной сфере. В связи с тем, что были заключены новые контракты, средства на которые были взяты из кредитных продуктов, а по исполненным контрактам заказчики не заплатили вовремя, произошли случаи невыплат банку компаниями. Банк следит за рынком и ждет, когда направление снова встанет на ноги.

К сожалению, в категории МСБ на появление просрочек повлияла не только тяжелая экономическая ситуация. Так сложилось исторически: по состоянию на 01.01.2018 доля просроченной задолженности в общем портфеле кредитов МСП составила 14,9 % (для сравнения: по кредитам физическим лицам — 7 %, по кредитам нефинансовым организациям — 6,7 %).

Тем не менее МСБ в портфелях банков занимает весомую долю. По итогам 2023 года кредитный портфель МСБ вырос на 28,9 %, в том числе благодаря стимулиру-

ющему банковскому регулированию и программам льготного кредитования, и превысил 12 трлн руб.

3. Ограниченные финансовые ресурсы

Для МСП характерны небольшие обороты и ограниченный капитал, что влияет на объем и тип банковских продуктов.

ФНС РФ установлены параметры, по которым предприятие относят к той или иной отрасли МСП. В них включен штат сотрудников, выручка и капитал. В основном переход от одной стадии к другой производится по выручке.

Согласно постановлению Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства», лимиты выручки были увеличены в два раза и составляют:

– для микропредприятий — 120 млн руб.;
– для малых предприятий — 800 млн руб.;
– для средних предприятий — 2 млрд руб. [1].

МСП более ограничены в выборе продуктов банка для финансирования, чем крупный инвестиционный бизнес. Компания с выручкой в 2 млрд руб. вряд ли станет планировать выпуск облигаций или цифровых финансовых активов, интерес к не очень известной компании невелик, она не будет пользоваться хеджированием рисков, так как еще не может рассчитать и компенсировать риск-модель, спрогнозировав будущую политику ЦБ РФ. С другой стороны, государство обязывает МСП страховать размещаемые в банках депозиты, что дает меньший процент размещений, но при этом гарантирует возвратность вложенных средств. Банк России реализует Программу стимулирования кредитования субъектов МСП совместно с Корпорацией МСП. Ее лимит — 320 млрд руб.

Тем не менее политика ЦБ РФ на 2025–2030 годы предполагает привлечение 50 млрд инвестиций через ценные бумаги на бирже именно в секторе МСП. Замминистра экономического развития России Татьяна Илюшникова отметила: «Президентом России Владимиром Путиным поставлена задача — капитализация российского фондового рынка должна удвоиться к 2030 году. Для ее выполнения мы совместно с Банком России перезапускаем программу поддержки малого и среднего бизнеса: концентрируем поддержку на предприятиях, выходящих на IPO». Это говорит о развитии МСП в финансовой грамотности, новых возможностях для привлечения денежных средств в бизнес.

4. Высокий уровень операционных рисков

МСП более подвержены внешним экономическим колебаниям, сезонности, изменениям спроса. Рынок МСП можно сравнить с дикой природой, где из тысячи икринок в крупную рыбу превращаются единицы. Но крупной рыбы без них не стало бы, а значит, банк и государство помогают в развитии компаний. Банк — с помощью сервисов и продуктов, получая свою прибыль, а государство — с помощью программ субсидий.

5. Потребность в комплексном обслуживании

Кроме кредитов, МСП нуждаются в расчетно-кассовом обслуживании, лизинге, факторинге, консультационных услугах. Банк все это предоставляет и улучшает свой сервис, стараясь предложить клиентам самые технологичные продукты без посещения офисов. Так, в I квартале 2025 года на международной экономической выставке в Китае АО «Альфа-банк» был признан лучшим в номинации «Технологический лидер мирового уровня» [2]. А сам российский банкинг считается одним из самых развитых и цифровых в мире. Тем не менее банкам всегда есть куда стремиться, развивать экосистему, улучшать приложения и сервис, а также сами процессы внутри. А в условиях современного финансового рынка все коммерческие и государственные банки сталкиваются с конкуренцией не только ценовых условий, но и с конкуренцией в качестве и наполненности сервиса, что, в свою очередь, только подталкивает финансовый рынок банкинга развиваться, делать упор на технологии и свежие идеи [3]. А эффективное взаимодействие клиента и банка достигается с помощью правильно выстроенных бизнес-процессов, позволяющих повышать рентабельность деятельности банка [4].

6. Частая потребность в быстром и гибком обслуживании

Малые предприятия ценят оперативность и простоту оформления продуктов, с одной стороны, но с другой — многие компании воспринимают ребрендинг личного кабинета в штыки, потому что не хотят изучать новый интерфейс. Однако каждый банк внедряет свои услуги и улучшает их качество.

В связи с тем, что именно МСП являются драйверами конкурентоспособности и диверсификации потребления, необходимо находить способы совершенствования их финансирования для последующего развития [5].

Современный ландшафт банковского кредитования малых и средних предприятий (МСП) претерпевает радикальные изменения, движимые технологическим прогрессом. В условиях, когда традиционные методы оценки кредитоспособности и обслуживания зачастую оказываются неэффективными, дорогостоящими и медленными для такого разнообразного и динамичного сегмента, как МСП, внедрение передовых технологий становится не просто желательным, но и жизненно необходимым для банков, стремящихся сохранить конкурентоспособность и расширить свой охват.

Центральным элементом совершенствования кредитования МСП выступает революция в использовании данных, или, как ее называют, эпоха Big Data. Подтверждено, что больше всего средств в России на развитие этих технологий выделяется именно в банковском секторе [6]. При этом Россия еще и является крупнейшим рынком разработок в области Big Data. Если раньше банки опирались преимущественно на исторические финансовые отчеты и кредитные истории, то теперь арсенал источников информации значительно расширился. Он включает в себя

не только транзакционные данные из систем онлайн-банкинга, но и данные с POS-терминалов, информацию из CRM-систем клиентов, их активность в социальных сетях и на веб-сайтах, данные о цепочках поставок, геопространственную информацию о бизнесе, а также множество публичных данных из государственных реестров, новостных лент и отраслевых отчетов. Кроме того, банки могут обмениваться информацией о клиентах для точного определения риска у заемщика. Первой страной, которая ввела обмен информацией между банками, была Япония, это произошло еще в 2001 году по инициативе Министерства экономики [7]. Этот беспрецедентный объем и разнообразие данных позволяют банкам формировать гораздо более полную, динамичную и актуальную картину о финансовом состоянии, операционной деятельности, репутации и потенциале роста МСП, значительно снижая асимметрию информации, которая была камнем преткновения в традиционном кредитовании.

Далее, критическим аспектом является интеллектуализация процесса принятия решений за счет применения искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (ML). Эти технологии используются для создания более совершенных скоринговых моделей, которые выходят за рамки линейных зависимостей. Алгоритмы ML способны выявлять неочевидные закономерности в огромных массивах Big Data, предсказывая вероятность дефолта с несравнимо большей точностью. Например, нейронные сети или алгоритмы градиентного бустинга могут обрабатывать сотни переменных одновременно, включая нефинансовые факторы, такие как настроения клиентов в социальных сетях или стабильность партнерских отношений в цепочке поставок. Системы ИИ также позволяют осуществлять динамический мониторинг рисков: после выдачи кредита эти системы непрерывно анализируют потоки данных о заемщике, оперативно сигнализируя об изменении его финансового положения или появлении новых рисковых факторов, что позволяет банку быстро реагировать и корректировать стратегию взаимодействия. Более того, обработка естественного языка (NLP) позволяет анализировать неструктурированные текстовые данные (отзывы, корреспонденция, комментарии в СМИ), извлекая ценную информацию о репутации МСП и потенциальных угрозах или возможностях.

Одновременно с этим автоматизация и цифровизация операционных процессов становится краеугольным камнем эффективности. Сегодня все большую роль занимают технологии высокоинтеллектуального характера, позволяющих не просто автоматизировать бизнес-процессы, а сделать его максимально роботизированным и зависящим от программного обеспечения, в основе которого находятся технологии искусственного интеллекта, машинное обучение и нейросети [8]. Разработка удобных онлайн-платформ и мобильных приложений для подачи заявок на кредит значительно упрощает и ускоряет процесс для МСП. Технологии роботизации бизнес-процессов (RPA) и цифровые помощники позволяют автоматизировать рутинные задачи, такие как сбор и верификация документов, первичная оценка заемщика, подготовка кредитных договоров и формирование отчетов. Это существенно сокращает время от подачи заявки до получения средств, снижает операционные издержки банка и минимизирует человеческий фактор и ошибки. МСП, в свою очередь, могут получить необходимое финансирование в считаные дни или даже часы, что критически важно для их операционной гибкости и быстрого реагирования на рыночные возможности.

Важным направлением является также формирование цифровых экосистем и использование API (Application Programming Interfaces). Банки все чаще интегрируются с популярными бухгалтерскими системами, ERP-платформами и системами управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), которые используют МСП. Через API банк может получать актуальные финансовые данные непосредственно из систем клиента, а также предлагать встроенное финансирование в тех точках, где оно наиболее востребовано — например, кредит на закупку товара прямо в интерфейсе закупочной платформы. Это создает бесшовный и контекстно-зависимый опыт для клиента, делая банковские услуги неотъемлемой частью их повседневной деятельности. Сотрудничество с финтех-компаниями через открытые API также позволяет банкам расширять свои продуктовые линейки и охватывать новые сегменты МСП, используя инновационные решения партнеров.

Персонализация и проактивное предложение продуктов становится возможным благодаря глубокому анализу данных. Используя ИИ, банки могут не только оценить кредитоспособность, но и предсказать будущие финансовые потребности МСП, чтобы предлагать им не универсальные, а индивидуально разработанные продукты — будь то гибкие кредитные линии, факторинг под специфические условия поставок или инвестиционные кредиты для конкретных проектов. Такой подход создает дополнительную ценность для МСП и укрепляет их лояльность к банку.

Наконец, повышение прозрачности и безопасности через такие технологии, как блокчейн и распределенные реестры (DLT), также имеет большой потенциал. Эти технологии могут использоваться для создания неизменяемых записей о кредитных транзакциях, облегчения верификации цифровой идентичности МСП (digital identity), автоматизации и обеспечения исполнения сложных условий кредитных договоров через смарт-контракты. Это может значительно упростить международные торговые операции для МСП и снизить риски мошенничества и операционные издержки.

Применение современных технологий в кредитовании МСП в совокупности не просто оптимизирует существующие процессы, а полностью переосмысливает их. Оно позволяет банкам преодолеть традиционные барьеры доступа к финансированию для малого бизнеса, значительно повысить скорость и удобство обслуживания, точность

оценки рисков и, как следствие, увеличить объемы кредитования этого стратегически важного сегмента экономики. Успех в этом направлении зависит от готовности банков инвестировать в цифровую инфраструктуру, развивать компетенции в области данных и ИИ, а также выстраивать клиентоориентированные и гибкие бизнес-процессы.

Литература:

1. Правительство, РФ Постановление Правительства РФ от 04.04.2016 № 265 «О предельных значениях дохода, полученного от осуществления предпринимательской деятельности, для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства» / РФ Правительство. — Текст : электронный // consultant.ru : [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_196415/ (дата обращения: 19.01.2026).
2. Альфа-банк признан технологическим лидером мирового уровня. — Текст : электронный // 1tv.ru : [сайт]. — URL: https://www.1tv.ru/news/2025–05–15/509844-alfa_bank_priznan_tehnologicheskim_liderom_mirovogo_urovnya (дата обращения: 18.01.2026).
3. Зарипова Р. С. Реинжиниринг бизнес-процессов в деятельности коммерческого банка / Р. С. Зарипова, К. И. Сафина. — Текст : непосредственный // Вестник Академии знаний. — 2023. — № 6 (59). — С. 581–584.
4. Овсеенко Г. А. Особенности использования методики оценки эффективности бизнес-процессов компании / Г. А. Овсеенко, З. Р. Хамбулатова. — Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 2 (163). — С. 1462–1466.
5. Нигматзянова, Л. Р. Роль и значение малого предприятия в экономике / Л. Р. Нигматзянова, А. С. Миннуллина. — Текст : непосредственный // Вестник науки. — 2024. — № 4 (73). — С. 107–111.
6. Вайгенд, А. BIG DATA. Вся технология в одной книге / А. Вайгенд. — М. : Эксмо, 2017. — 432 с. — Текст : непосредственный.
7. Fintech for Asian SMEs. Edited by Naoko Nemoto and Naoyuki Yoshino. — Tokyo : Asian Development Bank Institute. — 2019. — 195 p.
8. Информационные технологии в контексте формирования синергии постиндустриального сознания и цифровой экономики / М. А. Шумилина, А. Л. Золкин, К. А. Нефедова, М. С. Чистяков. — Текст : непосредственный // Управленческий учет. — 2021. — № 6–1. — С. 84–90.

Совершенствование управления результативностью персонала на основе эффективного использования современных методов и инструментов системы мотивационного управления

Мишина Влада Александровна, студент
Научный руководитель: Полевой Сергей Анатольевич, доктор технических наук, профессор
Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова

В статье исследуются вопросы совершенствования управления результативностью персонала через интеграцию современных мотивационных методов. Особое внимание уделяется сложностям внедрения таких систем в крупных государственных корпорациях на примере ГУП «Московский метрополитен». Автор анализирует необходимость перехода от традиционного финансового стимулирования к сбалансированной системе, сочетающей материальные и нематериальные факторы мотивации. В работе предлагаются практические направления оптимизации кадрового менеджмента, включая развитие наставничества, формирование поддерживающей организационной культуры и инвестиции в управленческие компетенции руководителей.

Ключевые слова: *управление результативностью, мотивация персонала, государственная корпорация, система вознаграждения, организационная культура, кадровый менеджмент.*

Динамичная трансформация социально-экономических условий создает для корпоративных структур объективную потребность в постоянной адаптации к изменяющимся параметрам внешней среды. Крупным организациям особенно сложно создать механизмы, которые объединят современные методы управления результативностью сотрудников с возможностями систем мотивационного управления. Практика показывает, что традиционные модели, основанные только на финансовом стимулировании, теряют эффективность. Новые поколения работников часто ценят возможности для самореализации, карьерного роста и качественную орга-

низационную культуру больше, чем прямое денежное вознаграждение.

Решение этой задачи усложняется в крупных государственных корпорациях, таких как ГУП «Московский метрополитен». Деятельность таких предприятий строго регламентирована, сопряжена с высокой социальной ответственностью и огромными операционными масштабами, что объективно ограничивает возможности для резких изменений в управлении персоналом. На таких предприятиях совершенствование систем мотивации и оценки результатов труда имеет важное практическое значение.

Управление человеческими ресурсами в организации — это сознательная деятельность руководства организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления человеческими ресурсами, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления человеческими ресурсами. Данная деятельность реализуется через целенаправленное развитие кадрового потенциала, которое в сочетании с грамотным лидерством формирует основу результативного кадрового менеджмента. Под результативностью в кадровой политике принято понимать достижение измеримого положительного эффекта от трудовой деятельности сотрудников. Данный эффект оказывает непосредственное влияние на основные экономические показатели предприятия, среди которых можно выделить рентабельность, производительность и укрепление рыночной позиции. Следовательно, построение эффективной системы управления персоналом меняет свой статус, становясь из второстепенной функции одной из важнейших задач, определяющих долгосрочное стратегическое развитие организации.

Фундаментом всей работы с персоналом выступает система управления (СУП), представляющая собой комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, подсистем и процессов. Их совокупное функционирование направлено на регулирование трудовых отношений и целенаправленное воздействие на сотрудников для достижения организационных целей. Как отмечает исследователь В. М. Мишин, подобная система интегрирует все компоненты, взаимодействующие для выполнения общего предназначения. Каждая структурная единица — будь то подсистема отбора, оценки, развития или мотивации — сохраняет операционную самостоятельность и обладает внутренней архитектурой. В ее состав входят теоретико-методологические основы, конкретные управленческие технологии, стратегии планирования и организационные механизмы реализации. Связи между элементами носят разнонаправленный характер, включая прямые и обратные, внутренние и внешние взаимодействия, что обеспечивает системе необходимую гибкость и адаптивность [2, С. 17].

Капиталовложения в развитие человеческих ресурсов сегодня рассматриваются как одно из наиболее продуктивных и стратегически значимых направлений. Приоритетной управленческой функцией становится содействие комплексному профессиональному и личностному росту сотрудников через внедрение структурированных программ непрерывного образования. К ним относятся корпоративные тренинги и обучающие курсы, программы наставничества, планы индивидуального развития, стажировки и доступ к внешним образовательным ресурсам. Создание и поддержание такой обучающей среды формирует устойчивые предпосылки для наращивания компетенций, инновационной активности и реализации карьерного потенциала внутри организации. Данная работа логически перетекает в систему управления талантами, целью которой является формирование и актуализация кадрового резерва. Наличие группы квалифицированных, мотивированных и лояльных специалистов, готовых к замещению наиболее ответственных должностей, существенно повышает организационную гибкость и устойчивость, минимизируя риски, связанные с текучестью и дефицитом компетенций.

Мотивационная система представляет собой процесс, оказывающий влияние на трудовое поведение и итоговую производительность персонала. Центральная роль отводится механизму вознаграждения [3, С. 78].

Критерием его эффективности выступает не абсолютный объем материальных выплат, а оптимальное сочетание финансовых и нефинансовых компонентов, а также степень восприятия его справедливости со стороны сотрудников. Понятие справедливости в данном случае раскрывается через призму дистрибутивной (соразмерность вклада и получаемого вознаграждения) и процедурной (прозрачность и объективность критериев оценки) составляющих. Каждый сотрудник должен понимать, каких критериев ему необходимо достичь, чтобы получить материальное и нематериальное вознаграждение, и что он еще способен сделать для получения более высокого вознаграждения.

Конкурентоспособный уровень постоянного денежного содержания, выполняющего роль гарантированного дохода, служит базовым поддерживающим фактором. Его основная функция заключается в предотвращении состояния неудовлетворенности и обеспечении минимально необходимой стабильности, что составляет фундамент для поддержания трудовых отношений. Переменная часть вознаграждения, напротив, реализует непосредственно стимулирующую функцию. Ее результативность обусловлена четкостью, измеримостью и объективностью критериев, лежащих в основе начисления. Дифференциация данной части, а также установление прямой и понятной связи с конкретными результатами индивидуальной деятельности, успехами рабочих групп и достижением стратегических ориентиров организации трансформируют систему оплаты труда из инструмента компенсации в стратегический механизм управления.

Наряду с экономическими стимулами, значительное влияние на трудовую активность оказывает комплекс нематериальных факторов мотивации. Их практиче-

ская реализация осуществляется посредством формирования соответствующей организационной среды и внедрения специальных управленческих подходов. К числу таких практик относятся проектирование обогащенных рабочих мест, предполагающих сложность и содержательность задач, делегирование полномочий и ответственности, институализированное признание профессиональных достижений, создание возможностей для карьерного развития и включение персонала в процессы, связанные с планированием и организацией его собственной трудовой деятельности.

Теоретическое обоснование дифференциации мотивационных факторов представлено в двухфакторной модели Ф. Герцберга [2, С.18]. Она классифицирует побуждения к труду на две группы потребностей: гигиенические и мотивационные. Гигиенические включают в себя потребности в безопасности, заработной плате, благоприятном климате, условиях труда и хороших человеческих отношениях. Согласно данной концепции, гигиенические факторы способны устранять неудовлетворенность, но не порождают положительную мотивацию. Источником трудовой вовлеченности и удовлетворенности выступают непосредственно мотивирующие факторы: содержание работы, профессиональные достижения, признание, уровень ответственности и перспективы роста. Следовательно, построение результативной мотивационной системы требует обеспечения приемлемого уровня гигиенических факторов при одновременном целенаправленном развитии мотиваторов через трансформацию содержания труда, организационную структуру и управленческую культуру.

Управление результативностью труда и мотивационная политика представляют собой две взаимосвязанные и взаимообуславливающие подсистемы [4]. Мотивация создает внутреннюю готовность сотрудника к достижению высоких результатов, а система управления результативностью задает целевые ориентиры, предоставляет инструменты и оценивает итоги. Конкурентоспособность организации, таким образом, напрямую зависит от способности руководства выстраивать эту взаимосвязь, применяя обоснованные методы стимулирования. Теория ожиданий Виктора Врума, акцентирующая взаимосвязь между прилагаемыми усилиями, достигаемыми результатами и получаемым вознаграждением, служит важным методологическим основанием для проектирования таких систем [1, С. 28].

Для оптимизации затрат и повышения обоснованности кадровых решений необходима регулярная и объективная оценка эффективности труда. Данный процесс предполагает систематический мониторинг динамики основных показателей (KPI) как на индивидуальном, так и на командном уровне, сопряженный с анализом соответствующих организационных издержек. Так, реализация политики управления результативностью представляет собой не разовое мероприятие, а циклический и непрерывный процесс. Он начинается с планирования и постановки согласованных целей, продолжается через регулярную обратную связь и коучинг и завершается оценкой, результаты которой используются для нового цикла планирования и развития.

Проведенный анализ позволяет заключить, что совершенствование управления результативностью персонала на основе эффективного использования современных методов и инструментов мотивационного управления является не просто тактической задачей, а стратегическим развитием для организаций, стремящихся к устойчивому развитию в условиях динамичной внешней среды. Основным выводом выступает необходимость системного подхода, интегрирующего управление результативностью и мотивацию в единый цикл: от постановки стратегически выверенных целей через мотивационное воздействие к оценке достигнутых результатов и их последующему использованию для развития сотрудников и корректировки системы.

Для крупных и регламентированных структур, подобных ГУП «Московский метрополитен», оптимизация должна быть направлена на создание адаптивных механизмов в рамках существующих ограничений. Практическая реализация данной задачи предполагает следующие направления:

– разработку и внедрение сбалансированной системы вознаграждения, где конкурентный гарантированный доход обеспечивает стабильность, а переменная часть напрямую и прозрачно увязана с индивидуальными и коллективными показателями эффективности (KPI), отражающими вклад в стратегические цели предприятия.

– целенаправленное развитие комплекса нематериальных мотиваторов, основанных на теориях Герцберга и Врума. Проектирование содержательных задач, расширение автономии и ответственности, признание достижений, создание ясных карьерных траекторий и вовлечение персонала в принятие решений.

– формирование интегрированной системы оценки и развития, где регулярный мониторинг результативности служит не инструментом контроля, а основой для непрерывной обратной связи, коучинга, планирования обучения и формирования кадрового резерва.

– инвестиции в развитие управленческих компетенций линейных руководителей, преобразуя их роль из администраторов в наставников и фасилитаторов, способных мотивировать команды и управлять их результативностью.

– культивирование организационной культуры, основанной на доверии, открытости и ценностях развития, что создает необходимый фундамент для функционирования любых формальных систем и процедур.

Переход от фрагментарных мер к целостной системе, синхронизирующей цели организации с индивидуальными устремлениями сотрудников через современные инструменты мотивации и оценки, позволит не только повысить операционную эффективность и снизить риски, но и создать устойчивый источник конкурентного пре-

имущества, основанный на развитом человеческом капитале. Для государственных корпораций это означает эволюционный путь модернизации кадрового менеджмента, где инвестиции в персонал становятся стратегическим ресурсом для выполнения масштабных социально-экономических задач.

Литература:

1. Врум, В. Труд и мотивация [Текст] / В. Врум; пер. с англ. — М.: Изд-во Ин-та Гайдара, 2013. — 352 с.
2. Герцберг, Ф. Мотивация к работе [Текст] / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б. Снидерман; пер. с англ. — М.: Вершина, 2007. — 240 с.
3. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебное пособие / А. П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 378 с.
4. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст]: учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева; под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 524 с.
5. Мишин, В. М. Исследование систем управления [Текст]: учебник для вузов / В. М. Мишин. — М.: Юнити-Дана, 2019. — 527 с.

Мотивация медицинского персонала: материальные и нематериальные методы

Мукимов Ильдус Вадисович, студент
Уфимский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации

Статья посвящена исследованию проблемы мотивации медицинского персонала в современной российской системе здравоохранения. Анализируются внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность труда медиков, включая материальные стимулы (зарплата, премии, надбавки) и нематериальные (признание, условия труда, профессиональный рост). Подчёркивается важность сочетания материального вознаграждения и социальных ценностей в формировании устойчивого чувства ответственности и удовлетворенности профессией. Рассматриваются перспективы совершенствования механизмов мотивации, направленные на снижение кадрового дефицита и повышение качества оказания медицинской помощи.

Ключевые слова: *мотивация медицинского персонала, система здравоохранения России, материальная мотивация, нематериальная мотивация, профессиональное выгорание, качество медицинской помощи, текучесть кадров, социально-психологический климат, признание заслуг, возможности профессионального роста.*

Motivation of medical personnel: tangible and intangible methods

Mukimov Ildus Vadisovich, student
Ufa Branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation

The article is devoted to the study of the problem of motivation of medical personnel in the modern Russian healthcare system. The internal and external factors affecting the effectiveness of medical workers are analyzed, including material incentives (salary, bonuses, allowances) and non-material ones (recognition, working conditions, professional growth). The importance of combining material rewards and social values in the formation of a stable sense of responsibility and satisfaction with the profession is emphasized. The prospects for improving motivation mechanisms aimed at reducing staff shortages and improving the quality of medical care are being considered.

Keywords: *motivation of medical personnel, Russian healthcare system, material motivation, non-material motivation, professional burnout, quality of medical care, staff turnover, socio-psychological climate, recognition of merit, opportunities for professional growth.*

Мотивация медицинского персонала продолжает оставаться ключевым элементом эффективного управления в системе здравоохранения. Уровень мотивации существенно влияет на качество медицинской помощи, удовлетворённость пациентов, текучесть кадров и устойчивость медицинских учреждений [1]. В условиях реформирования системы здравоохранения в России проблема мотивации приобретает особую актуальность, поскольку кадровый дефицит и профессиональное выгорание остаются серьёзными вызовами.

Мотивация персонала — это совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих работников к эф-

фективной деятельности. Она включает материальные стимулы (заработная плата, надбавки, премии) и нематериальные (признание, условия труда, возможности профессионального роста) [2]. В медицинской сфере данные факторы приобретают особое значение, так как труд врачей и среднего медперсонала связан с высокой социальной ответственностью.

Материальные стимулы традиционно занимают важное место в системе мотивации. Российские исследования показывают, что уровень заработной платы остаётся главным фактором удовлетворённости трудом медицинских работников [3]. Недостаточное материальное стимулирование приводит к росту текучести кадров и снижению привлекательности профессии. Вместе с тем установлено, что при достижении определённого уровня дохода дальнейшее его увеличение не всегда приводит к пропорциональному росту мотивации [4].

Материальные стимулы воздействуют на поведение сотрудников напрямую, обеспечивая чувство стабильности и социальной защищённости. Однако ориентация исключительно на денежное вознаграждение может снижать значимость внутренних мотивов труда, что особенно опасно для медицинской профессии, где важна ценностная составляющая деятельности [2].

Нематериальные методы мотивации в российских медицинских организациях включают признание заслуг, моральное поощрение, участие в профессиональных конкурсах, возможность повышения квалификации и карьерного роста [1]. Исследования показывают, что для многих врачей значимыми факторами являются уважение со стороны руководства и коллег, справедливость в распределении нагрузки и поддержка в профессиональном развитии [3].

Большую роль играет социальнопсихологический климат в коллективе. Благоприятная атмосфера, доверительные отношения и поддержка со стороны администрации повышают удовлетворённость трудом и снижают риск эмоционального выгорания [4]. Особенно важны нематериальные стимулы для молодых специалистов, для которых возможности обучения и наставничества часто важнее высоких доходов.

Внутренняя мотивация, связанная с осознанием социальной значимости профессии врача, остаётся устойчивым фактором профессиональной активности. Российские авторы подчёркивают, что сохранение ценностных ориентиров медицины возможно только при сочетании материальной поддержки и морального поощрения [1].

Современные исследования в России показывают, что эффективная система мотивации должна быть комплексной и учитывать индивидуальные особенности работников. Сочетание материальных и нематериальных стимулов позволяет повысить качество медицинской помощи, снизить текучесть кадров и укрепить корпоративную культуру медицинских организаций [2].

Таким образом, мотивация медицинского персонала в России представляет собой сложную систему, в которой материальные и нематериальные методы должны дополнять друг друга. Только комплексный подход, учитывающий экономические, социальные и психологические факторы, способен обеспечить устойчивое развитие медицинских организаций и повышение качества медицинской помощи населению.

Литература:

1. Бурцев Д. А., Соловьёва И. А. Мотивация административного и врачебного персонала в медицинском учреждении // Профилактическая медицина. — 2024. — Т. 27, № 2. — URL: https://www.mediasphera.ru/issues/profilakticheskaya-meditsina/2024/2/1230549482024021015 (дата обращения: 30.12.2025).
2. Гусева Е. А., Иванова Н. В. Современные подходы к мотивации медицинского персонала // Менеджмент в здравоохранении. — 2022. — № 4. (дата обращения: 25.12.2025).
3. Киселёва О. В. Материальное стимулирование труда медицинских работников в условиях реформирования здравоохранения // Экономика здравоохранения. — 2021. — № 6. (дата обращения: 10.01.2026).
4. Латыпова А. А. Нематериальная мотивация и профилактика профессионального выгорания врачей // Вестник РГМУ. — 2023. — № 3. — (дата обращения: 09.01.2026).

Особенности реализации программ инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации

Набиярова Регина Алтафовна, студент магистратуры
Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (г. Уфа)

В статье рассматриваются особенности развития практик инициативного бюджетирования в Российской Федерации. На примере реализации программ поддержки местных инициатив в Республике Башкортостан и в Ростовской области, раскрываются возможности выявления и решения наиболее острых социальных проблем на местном уровне,

а также показываются возможности инициативного бюджетирования как инструмента вовлечения граждан в управление государственными и муниципальными финансами.

Ключевые слова: *инициативное бюджетирование, местное самоуправление, софинансирование, поддержка местных инициатив, бюджет публично-правового образования.*

Specifics of the implementation of initiative budgeting programs in the constituent entities of Russian Federation

Nabiyarova Regina Altafovna, master's student
Bashkir Academy of Public Administration and Management under the Head of the Republic of Bashkortostan (Ufa)

The article examines the peculiarities of the development of proactive budgeting practices in the Russian Federation. Using the example of the implementation of programs to support local initiatives in the Republic of Bashkortostan and in the Rostov region, the possibilities of identifying and solving the most acute social problems at the local level are revealed, as well as the possibilities of initiative budgeting as a tool for involving citizens in the management of state and municipal finances are shown.

Keywords: *initiative budgeting, local self-government, co-financing, support of local initiatives, budget of public legal education.*

На сегодняшний день в рамках практик инициативного бюджетирования (далее — ИБ) в Российской Федерации реализовано свыше 217 тысяч проектов на общую сумму более 300 млрд рублей, а число граждан, ставших благополучателями этих проектов, составляет порядка одной трети населения. На протяжении 10 лет развития ИБ прослеживается положительная динамика всех основных показателей, таких как вовлеченность субъектов Российской Федерации, число реализованных проектов, объем финансирования из различных источников, численность благополучателей и других показателей. Не стал исключением и 2024 год.

Стоимость всех реализованных инициативных проектов в 81 субъекте РФ составила 60,14 млрд рублей, что на 1,65 млрд рублей больше, чем в предыдущем году, а общее число реализованных проектов ИБ превысило 37 тысяч, увеличившись более чем на 3 тысячи по сравнению с 2023 годом. При этом в 81 субъекте Российской Федерации утверждены 230 нормативных правовых актов, предусматривающих мероприятия по развитию механизма ИБ, в том числе государственные и муниципальные программы.

Развитие ИБ в каждом из субъектов Российской Федерации движется по собственной траектории: варьируются территориальный охват, масштабы финансовой поддержки, количество процессов и механизмы реализации, выбор тем и приоритеты поддержки. При этом комплекс разноуровневых процессов, ориентированных на разные аудитории и учитывающих отраслевую специфику, обеспечивает больше вариантов участия для граждан.

Количество реализуемых в субъекте практик, безусловно, является одним из индикаторов, характеризующих степень зрелости такой экосистемы. В 2024 году уже в 28 субъектах Российской Федерации реализовывалось более 6 практик ИБ, при этом в 11 субъектах Российской Федерации число таких разноуровневых механизмов превысило 15. Так, в Краснодарском крае в 2024 году было реализовано 60 практик, в Оренбургской области — 74 практики, в Самарской области — 52 практики. В 32 субъектах Российской Федерации параллельно развивали от 2 до 5 практик. Единственное решение в сфере ИБ в 2024 году применяли в 21 субъекте Российской Федерации.

Важно отметить, что экосистемный подход к развитию ИБ не только характеризуется количеством практик, но и учитывает другие факторы, например, инфраструктуру поддержки и развитость нормативно-правового регулирования.

В настоящее время в условиях политической и экономической нестабильности актуализируется проблема поиска дополнительных ресурсов (экономических, финансовых, социально-культурных и др.) развития современного российского общества. Так, введение санкционного режима, частые кадровые перестановки в Правительстве РФ, в региональных и муниципальных властных структурах, снижение способности органов государственной власти и местного самоуправления (МСУ) к преодолению различных местных проблем, снижение уровня жизни населения и многие другие вопросы требуют для их решения применения не только традиционных подходов, но и поиска инновационных управленческих инструментов. Одним из важнейших источников дополнительных ресурсов решения проблем современных обществ признаются самоуправляющиеся местные сообщества.

Действительно, именно местное сообщество как некоторая объединенная территорией постоянного (или преимущественного) проживания общность социально активных граждан способно к самоорганизации для отстаивания коллективных интересов и решения местных проблем, а как открытая социальная система — к самосохранению, самоуправлению и саморазвитию. Формирование местных сообществ (территориальных, соседских и т. д.) и активизация их членов, вовлечение рядовых граждан в деятельность по решению вопросов местного значения рассматривается сегодня как важнейший ин-

струмент борьбы с бедностью, преодоления социальных неравенств, снижения степени атомизации и эксклюзии индивидов, их пассивного отношения к участию в общественной жизни.

В настоящее время на территории России наиболее масштабной и технологически проработанной практикой ИБ является Программа поддержки местных инициатив (ППМИ). Ее основной целью считается повышение эффективности решения местных проблем (связанных, прежде всего, с развитием общественной инфраструктуры) за счет широкого вовлечения местных сообществ (населения, бизнеса, органов МСУ).

Рассмотрим два региона Российской Федерации — Ростовскую область и Республику Башкортостан. Оба региона входят в число экономически развитых субъектов РФ с диверсифицированной экономикой. В настоящее время они являются своеобразными «локомотивами» для своих макрорегионов и имеют сильный промышленный потенциал.

Площадь Ростовской области занимает 100 967 км². Население на 2025 год — 4 137 335 человек. В состав Ростовской области входят 463 муниципальных образования, состоящих из 12 городских округов, 43 муниципальных районов, 17 городских поселений, 391 сельского поселения.

В 2019 года в области стартовал Губернаторский проект поддержки местных инициатив «Сделаем вместе», являющийся частью федерального проекта «Жилье и городская среда».

Цель данного проекта — вовлечение жителей и бизнеса в решение вопросов местного значения, развитие общественной инфраструктуры своего села или города.

В ноябре текущего года в Ростове-на-Дону завершен конкурсный отбор инициативных проектов в рамках программы «Сделаем вместе» для реализации в 2026 году. Из поступивших от муниципалитетов 460 заявок к реализации выбрана 221. Народные инициативы предложены в сферах благоустройства, физкультуры и спорта, культуры, образования и других.

Наибольшее количество проектов-победителей будут реализованы в Таганроге (14 проектов), Ростове-на-Дону (13 проектов) и Аксайском районе (9 проектов). Общая стоимость реализации этих проектов по текущим оценкам составляет более 618 млн рублей. Большая часть этих средств будет выделена из областного бюджета. В то же время деньги в проекты вложат и местные бюджеты. Но главное условие — не менее 5 % средств должно поступить от представителей бизнеса и жителей.

П*рограмма крайне важная. В её рамках власти могут лучше понять, что же нужно для комфортной жизни людям на местах. Приведу только несколько примеров 2025 года: в Ольгинской появился скейт-парк, в Октябрьском — километровый тротуар вдоль улицы Ленина, по которой дети ходят в школу, в хуторе Можаевка — целый парк Памяти*

В 2025 году программу инициативного бюджетирования «Сделаем вместе» перезапустили: обсуждение проектов жителей проходило в формате живых встреч, а не онлайн. Такой подход делает процесс более открытым и понятным для всех участников

Республика Башкортостан занимает площадь 142 947 км². Население на 2025 год — **4 042 377 человек**. В состав республики входят 9 городских округов, 54 муниципальных района, 14 городских поселений и 818 сельских поселений.

ППМИ в Республике Башкортостан стартовала в **конце 2014 года**. Для успешной реализации ППМИ необходимо учитывать несколько факторов. Во-первых, важно обеспечить прозрачность и открытость процесса, чтобы граждане чувствовали себя участниками и могли предлагать свои идеи без страха быть отклоненными. Во-вторых, необходимо разработать эффективную коммуникация между участниками проекта, включая жителей и инициативной группой, является ключевым фактором в успешной реализации ППМИ.

Цель Проекта — решение проблем местного уровня за счёт эффективного вовлечения всех заинтересованных сторон (населения, бизнеса, органов местного самоуправления), привлечение, аккумулирование и эффективное использование денежных средств. Эти проблемы могут быть связаны с водоснабжением, внутрипоселковыми дорогами, небольшими мостами, домами культуры, освещением, благоустройством, детскими площадками и другими вопросами, относящимися к поселенческим полномочиям.

Приведу, к примеру, небольшую статистику. В текущем году для участия в конкурсе поступило более 1 тыс. заявок, из них допустили к отбору 976, победителями признали 734 проекта. Заявки подали все 54 района и девять городов республики. В среднем на одно муниципальное образование пришлось 12 реализуемых проектов.

23 муниципальных района из 54 вовлекли в программу 100 % своих поселений. Девять районов показали 100 %-ю победу всех проектов: Архангельский, Зилаирский, Ишимбайский, Караидельский, Кигинский, Куюргазинский, Мелеузовский, Миякинский и Чишминский. В среднем процент победивших заявок среди муниципальных районов составил 75 %, среди городских округов — 76 %.

Наибольшее число проектов в ППМИ связано с ремонтом и благоустройством учреждений образования, ремонтом дорог и благоустройством и озеленением территорий. 52 проекта-победителя направлены на реконструкцию памятников и обелисков.

Самый дорогой проект среди районов — ремонт тротуара на улице Чкалова в селе Архангельском за 7 млн руб., самый недорогой — модернизация освещения на улице Мостовой в деревне Тумаклы за 62,6 тыс. руб.

Среди городов самым крупным проектом стала замена асфальта во дворе дома № 69 по улице Грозненской за 2,6 млн руб. Самый недорогой проект — благоустройство одного из дворов в Стерлитамаке за 536,3 тыс. руб.

Выделим несколько особенностей схожих в обоих проектах:

– финансирование. Денежные средства выделяются из бюджета разного уровня, в Ростовской области — областной бюджет, в Республике Башкортостан — средства федерального бюджета (в рамках госпрограммы), средства республиканского бюджета РБ и средства населения (или бизнеса);

– цикл реализации. Проекты реализуются по годичному циклу;

– выбор работ. Жители сами предлагают и выбирают проекты по благоустройству или развитию своей территории.

Несмотря на общую цель — дать гражданам возможность напрямую участвовать в распределении части бюджетных средств, — между проектом «Сделаем вместе!» в Ростовской области и (ППМИ) в Башкортостане есть ключевые различия.

«Сделаем вместе!» — это в большей степени социальный проект, направленный на объединение усилий власти и жителей с сильной поддержкой «сверху» из областного центра. Жители голосуют за объекты из заранее сформированного властями перечня. Нельзя предлагать абсолютно любую территорию. Софинансирование от населения производится трудом, материалом либо деньгами. Данный проект охватывает небольшую территориию (один двор, квартал, конкретное общественное пространство). Охват единомышленников, жителей, как показывает практика, от десятка до сотни человек. Результат проекта быстрый и наглядный. За несколько дней или недель силами энтузиастов преображается, к примеру, заброшенный уголок, появляется арт-объект, паблик-арт, уличная мебель, клумба, мини-сквер.

ППМИ в Башкортостане — это отлаженный конкурсный механизм, который поощряет самую высокую инициативу «снизу» и делает ставку на соревновательность между территориями. Требование обязательного денежного взноса — ключевой дисциплинирующий фактор.

Обе программы эффективны и востребованы, но имеют разную философию и механику.

Необходимо отметить, что ППМИ является самой привлекательной и наиболее востребованной жителями региона программой инициативного бюджетирования. Башкортостан является одним из лидеров по применению разнообразных социальных практик, связанных с привлечением местного сообщества — жителей и местного бизнеса.

Результатами реализации проектов развития общественной инфраструктуры, основанных на местных инициативах стали: рост количества участников, вовлеченность населения, повышения финансовой, экономической и управленческой грамотности населения и представителей органов местного самоуправления, а также повышения уровня привлеченных внебюджетных средств на реализацию социально-значимых объектов. Однако наиболее важным эффектов, получаемых в ходе реализации проектов инициативного бюджетирования связан с усилением и гармонизацией диалога муниципалитетов, бизнеса и жителей, повышение доверие к органам местной власти.

Литература:

1. Барлыбаев А. А., Барлыбаев А. А. Результаты реализации проектов развития общественной инфраструктуры, основанных на местных инициативах в Республике Башкортостан: достижения, проблемы и пути их решения // Вестник Евразийской науки, 2020 № 5, https://esj.today/PDF/29ECVN520.pdf (доступ свободный).
2. Башкортостан является одним из лидеров в России по развитию механизмов инициативного бюджетирования / https://mgazeta.com/news/novosti/2022–06–27/bashkortostan-yavlyaetsya-odnim-izliderov-v-rossii-po-razvitiyu-mehanizmov-initsiativnogo-byudzhetirovaniya-2855583
3. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 19.04.2017 № 168 «О реализации на территории Республики Башкортостан проектов развития общественной инфраструктуры, основанных на местных инициативах»
4. Постановление Правительства Республики Башкортостан от 06.02.2023 № 39 «О реализации на территории Республики Башкортостан проектов развития общественной инфраструктуры, основанных на местных инициативах
5. Сабирова З. Э., Сидорова О. В. Социальный трейдинг как новая тенденция рынка инвестиций. В сборнике: III Махмутовские чтения. Управление социально-экономическим развитием региона в условиях внешних вызовов. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Уфа, 2024. С. 650–656.
6. Сидорова О. В., Галин Р. А., Кадыров. Уровень жизни населения: социально-экономический анализ // Экономика и управление. 2001. № 6 (44). С. 53–58. 7. Стратегические ориентиры управления экономической безопасностью: коллективная монография / отв. ред. З. Э. Сабирова, О. В. Сидорова. — Уфа: Мир печати, 2023. — 322 с.

Анализ демографического развития городского округа «Город Кызыл Республики Тыва» с 2020 по 2024 год

Нордуп Вероника Омаковна, студент
Научный руководитель: Севек Руслана Монгушевна, доктор экономических наук, доцент
Тувинский государственный университет (г. Кызыл)

В работе представлен прогноз демографической ситуации города Кызыла до 2028 года. Проведен ретроспективный анализ динамики ключевых демографических показателей (численность населения, естественный и миграционный прирост). На основе экспертной оценки с учетом региональной социально-экономической специфики построены сценарные прогнозы. Установлено, что, несмотря на ожидаемое сохранение положительного естественного прироста, демографическое развитие Кызыла будет сталкиваться с вызовами, связанными с исходящей миграцией и диспропорциями в возрастной структуре. Сделан вывод о вероятном продолжении роста численности населения города, но с замедлением темпов.

Ключевые слова: *демография, прогноз, город Кызыл, Республика Тыва, естественный прирост, миграция, рождаемость, смертность, демографическая ситуация.*

Введение

Город Кызыл, является административным центром Республики Тыва и играет ключевую роль в ее социально-экономическом развитии. Важнейшим фактором устойчивого роста являются благоприятные условия проживания, высокая рождаемость и приток трудоспособного населения. Исследование перспектив демографического развития позволяет выявить проблемы и разработать меры по улучшению качеству жизни населения.

Для анализа использованы статистические методы обработки данных, включая расчет показателей естественного прироста и миграции. Применялись регрессивные модели прогнозирования численности населения, основанные на исторических данных. Для оценки влияния социальных факторов использовались методологические подходы, разработанные ведущими специалистами в области демографии и экономики регионов.

Основные тенденции демографического развития

За последние годы наблюдается положительная динамика естественного прироста населения в городе Кызыле. Наглядный пример представлен в таблице 1 по численности населения города Кызыла за последние 5 лет с 2020 года по 2024 год.

Как показывает таблица 1 [6], численность населения увеличилась на протяжении всего рассматриваемого периода. К 2024 году по сравнению с 2020 годом численность населения увеличилась на 10 604 человек (или на 8,8 %).

Можно выделить следующие основные факторы, влияющие на увеличение населения:

— Экономическое развитие: развивается транспортная инфраструктура строительство жилья и ввод социальных объектов инвестиций в экономику региона повышают привлекательность города для постоянного проживания. Стремительное расширение сферы малого предпринимательства и доступность кредитов на открытие собственного дела привлекают предпринимателей и трудовую молодежь.

— Социальные гарантии и социальные услуги, такие как: реализация крупных федеральных и республиканских программ социальной поддержки, что помогает гражданам решать жилищные вопросы, получать качественные медицинские услуги и обеспечивать достойный уровень жизни. Программа переселения из ветхого жилья, субсидирование коммунальных платежей и строительство больниц и школ способствуют удержанию и увеличению населения.

— Повышение привлекательности региона. Активная культурная жизнь, национальные праздники и туристические маршруты привлекают внимание россиян и зарубежных гостей. Уникальная природа и этнические особенности Тывы формируют имидж привлекательной культурной точки для туристов и желающих переехать на постоянное жительство.

Таблица 1. **Численность населения города Кызыла за 2020–2024 гг**

№	Год	Численность населения г. Кызыла, чел	Темп роста/ снижения, чел	Темп роста/ снижения в %	Мужчины	Женщины
1	2020	119 438	x	x	55 491	63 947
2	2021	120 067	+ 629	0,5	55 973	64 094
3	2022	123 260	+ 3 193	2,6	57 654	65 606
4	2023	128 149	+ 4 889	4	58 099	70 050
5	2024	130 042	+ 1 893	1,4	58 912	71 130

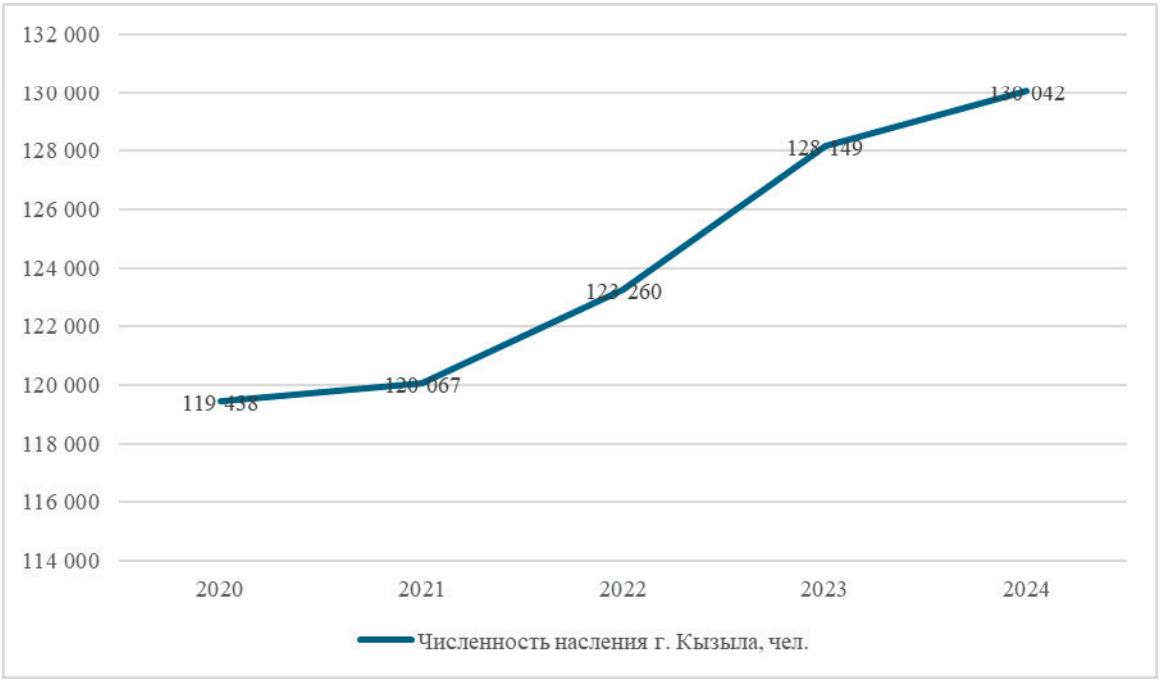


Рис. 1. **Численность населения г. Кызыла**

— Поддержка малого и среднего предпринимательства оказывает значительное влияние на демографию города посредством следующих механизмов: рост занятости, улучшения уровня жизни, снижение оттока населения, развитие социальной сферы, социальная мобильность. [3, с. 258].

Одним из основных демографических показателей является смертность и рождаемость населения. Проведем анализ рождаемости и смертности (табл. 2.), а также миграционное движение городского округа (табл. 3).

Анализируя данные, представленные в таблице 2 [6], можно сказать, что на всем протяжении периода рождаемость преобладает над смертностью. При этом рождаемость с каждым годом снижается, так за 2024 год по сравняю с 2020 годом рождаемость снизилась на 816 человек (или на -28,6 %).

С 2020 года по 2023 год наблюдалось снижение смертности на 121 человек (или на 14,1 %). В 2024 году произошло резкое увеличение смертности на 176 человек (или на 20,5 %).

Согласно выше представленным данным в таблице 3 [6], наблюдается устойчивое снижение выбывшего населения на 1 073 человек (или на 21,6 %) относительно числа прибывших, что ведет к положительному сальдо миграции начиная с 2021 года. Если в 2020 году наблюдался отрицательный естественный прирост (-1237 человек), то последующие четыре года характеризуются положительным балансом естественного движения населения. Наиболее заметные изменения произошли в 2021 году: количество прибывших резко увеличилось почти вдвое (+5740 против +3719 в предыдущем году), тогда как число

Таблица 2. **Анализ рождаемости и смертности населения в городе Кызыле за 2020–2024 гг**

№	Год	Число родившихся, чел	Число умерших, чел	Естественный прирост, чел
1	2020	2851	979	+1872
2	2021	2858	959	+1899
3	2022	2236	899	+1337
4	2023	2204	858	+1346
5	2024	2035	1034	+1001

Таблица 3. **Анализ миграционного движения города Кызыла**

№	Год	Прибывшие, чел	Выбывшие, чел	Естественный прирост, чел
1	2020	3719	4956	- 1 237
2	2021	5740	4446	+ 1 294
3	2022	6322	5279	+ 1 043
4	2023	5233	4687	+ 546
5	2024	4840	3883	+ 957

выбывших сократилось существенно меньше. Это привело к значительному росту положительного естественного прироста (+1294). Стабилизация показателей в 2022–2024 годах: численность прибывающих продолжает расти постепенно (от +5740 в 2021 г. до +6322 в 2022 г., затем снижаясь до уровня около 5 тыс. человек). Однако темп роста замедляется. Число выбывших также сокращается ежегодно, хотя темпы сокращения ниже, чем рост прибытия.

Основными причинами ухудшения, влияющих на рождаемость, смертность и миграцию населения города, стали два ключевых фактора: пандемия COVID-19 и начало специальной военной операции на Украине.

Пандемия отразилась на демографической ситуации в городе Кызыле, затронув разнообразные аспекты жизни населения. В 2020 году, когда пандемия достигла своей максимальной интенсивности, город столкнулся с повышенным числом заболевших и, соответственно, возросшей смертностью. Кроме того, важной особенностью стала тенденция к снижению рождаемости. В условиях экономической нестабильности, финансовыми трудностями, связанной с распространением вируса, молодые семьи откладывали решение о рождении детей.

Специальная военная операция (далее — СВО) на Украине началась в феврале 2022 года и оказала значительное влияние на демографическое положение города Кызыла. В связи с этим, в особенности молодежь и квалифицированные специалисты, покинули город в поиске безопасности и улучшения жизненных условий. Это привело к всплеску эмиграции и внутренней миграции отрицательно.

Участие в конфликте, как и любое военное действие, неизбежно влечет к потере среди военных, что повышает уровень смертности. Одновременно с этим рождаемость остается прежней, поскольку многие семьи откладывают принятие решения о рождении детей, ввиду существующей нестабильности и неопределенности будущего.

Исходя из проведенного анализа выявлены значительные изменения в демографической ситуации города Кызыла за последние пять лет. Демографические показатели демонстрируют общую положительную динамику численности населения, несмотря на уменьшение показателей рождаемости и колебания уровня смертности, главными факторами являются:

Экономическое развитие: Рост инвестиционной активности, улучшение инфраструктуры и доступ к социальным услугам способствовали притоку населения.

Социальные программы: Реализация государственных инициатив, направленных на поддержку семей, улучшила качество жизни горожан и привлекла новых жителей.

Привлекательность региона: Этнокультурное разнообразие и уникальные природные ландшафты делают Кызыл привлекательным местом для переезда.

Однако результаты исследования выявили несколько серьезных проблем:

— Снижение рождаемости: Несмотря на общий положительный тренд, отмечается постепенное сокращение количества новорожденных, особенно после начала пандемии COVID-19 и последующих кризисных явлений.

— Рост смертности: Влияние пандемийных и политических факторов повысило показатели смертности, увеличив нагрузку на систему здравоохранения.

— Отток населения: Молодежь и квалифицированные кадры покидают регион в поисках лучших возможностей и стабильности, что создает угрозу для долгосрочного экономического потенциала города.

Таким образом, дальнейший рост населения города Кызыла возможен, однако потребуется комплекс мер для поддержания стабильного уровня рождаемости, повышения качества медицинских услуг и привлечения молодежи через создание рабочих мест и улучшенных условий жизни.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации от 12.12.1993 года (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, 14.03.2020 № 1- ФКЗ). — URL: https://base.garant.ru/10103000/ (дата обращения: 18.12.2025).
2. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 13.12.2024) — Текст: электронный. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 18.12.2025).
3. Асхаков, С. И. Социальная политика: учебное пособие / С. И. Асхаков. — Карачаевск: КЧГУ, 2020. — 344 с. — ISBN 978–5-8307–0596–7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/162000 (дата обращения: 11.12.2025).
4. Методы исследования в социальной работе: учебное пособие / Т. В. Назарова, Е. В. Бахаровская, О. В. Бейгуленко, А. М. Ойдопова. — Чита: ЗабГУ, 2023. — 150 с. — ISBN 978–5-9293–3222–7. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/438257 (дата обращения: 18.12.2025).
5. Экономика социальной сферы: методические указания / составитель О. Е. Иванова. — Ростов-на-Дону: Донской ГТУ, 2025. — 11 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/462782 (дата обращения: 18.12.2025).
6. Официальный сайт Управления Федеральной службы государственной статистики по Красноярскому краю, Хакасия и Тыва –https://24.rosstat.gov.ru/

Планирование и обеспечение ремонтов на металлургических предприятиях

Пергаев Юрий Викторович, студент магистратуры
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург)

В статье рассмотрены актуальные проблемы планирования и обеспечения технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) на металлургических предприятиях. Проведён анализ существующих методик планирования ремонтов, выявлены их ключевые недостатки. Предложена усовершенствованная методика планирования ТОиР с применением цифровых инструментов и имитационного моделирования. Представлены рекомендации по интеграции системы управления ремонтами с информационными системами предприятия.

Ключевые слова: *ТОиР, плановопредупредительный ремонт (ППР), металлургическое производство, планирование ремонтов, материальнотехническое обеспечение (МТО), имитационное моделирование, ERPсистемы.*

Planning and ensuring repairs at metallurgical enterprises and plants

Pergaev Yury Viktorovich, master's student
Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg)

The article discusses the current problems of planning and providing maintenance and repairs (M&R) at metallurgical enterprises. The analysis of existing methods of planning repairs is carried out, and their key shortcomings are identified. An improved method of planning M&R using digital tools and simulation modeling is proposed. Recommendations are presented for integrating the repair management system with the enterprise's information systems.

Keywords: *M&R, planned preventive repairs (PPR), metallurgical production, repair planning, material and technical support (MTS), simulation modeling, ERP-system.*

Металлургические предприятия характеризуются высокой степенью износа оборудования, на некоторых предприятиях оборудование отработало по три своих срока эксплуатации, но держится за счёт качественных ремонтов и заменой узлов. На предприятиях добиваются непрерывности производственных процессов и жёсткие требования к надёжности, в избегании срывов сроков производства готовой продукции, которые обозначает потребитель. Срыв графика ремонтов может привести к значительным экономическим потерям и угрозе безопасности, а так же к продолжительным простоям из-за несвоевременного ремонта оборудования. Так же на многих предприятиях всё чаще встречаются проблемы с поставкой товарно-материальных ценностей, особенно импортного производства.

Актуальность темы обусловлена:

— высокой стоимостью простоев оборудования;

— необходимостью минимизации аварийных простоев и ремонтов;

— ростом требований к экологической и промышленной безопасности;

— внедрением цифровых технологий в управление производственными процессами.

— долгими сроками поставки ТМЦ.

Цель исследования — разработка методики планирования и обеспечения ремонтов металлургического производства.

Задачи:

1. Анализ существующих методов планирования ТОиР.
2. Выявление специфических проблем металлургических предприятий.

Объект исследования — металлургическое предприятие.

Предмет исследования — процессы планирования и обеспечения ТОиР.

Анализ существующих методов планирования ТОиР

Традиционные методы планирования ремонтов включают:

1. Календарный метод — ремонт по заранее установленному графику

— Плюсы: простота внедрения [3].

— Минусы: не учитывает фактический износ оборудования и риски простоев [3].

2. Метод по наработке — ремонт после определённого количества часов работы.

— Плюсы: учитывает интенсивность эксплуатации [4].

— Минусы: требует точных данных о наработке, постоянный мониторинг состояния оборудования, диагностика [4].

3. Метод по состоянию — ремонт на основе диагностики (вибрация, температура, износ).

— Плюсы: минимизация простоев [1].

— Минусы: необходимость дорогостоящего оборудования для мониторинга [1].

4. Комбинированный метод — сочетание календарного и по состоянию.

— Плюсы: баланс между надёжностью и затратами [5].

— Минусы: сложность внедрения [5].

Специфические проблемы металлургических предприятий

1. Высокие температуры и агрессивные среды ускоряют износ оборудования (печи, конвейеры, прокатные станы), например при высоких температурах в системе смазки подвижных узлов коксуется смазка или наоборот, начинает вытекать. Необходимо организовать охлаждение оборудования, например водой [1].

2. Непрерывность производства ограничивает время на плановые ремонты [2].

3. Дефицит квалифицированного персонала для сложных ремонтов и ремонтов сложного оборудования [4].

4. Логистические сложности с поставками запасных частей (длинные сроки, зависимость от поставщиков) [2].

5. Ограниченная автоматизация процессов ТОиР на многих предприятиях [5].

6. Отсутствие взаимодействия между системами планирования ремонтов и материальнотехнического обеспечения [1].

Поставленные задачи выполнены в полном объёме. Проведённое исследование позволило всесторонне изучить проблемы планирования и обеспечения технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) на металлургических предприятиях, а также проанализировать существующие методики их реализации [1, 2]. В ходе работы подтвердилось, что традиционные методы планирования ТОиР — календарный, по наработке, по состоянию и комбинированный — обладают существенными ограничениями и не в полной мере отвечают специфическим требованиям металлургического производства. Выявленные недостатки этих методов усугубляются особенностями отрасли: высокими температурами и агрессивными средами, непрерывностью производственных процессов, дефицитом квалифицированного персонала, логистическими сложностями с поставками запасных частей и ограниченной автоматизацией процессов ТОиР. Результаты исследования подтверждают актуальность совершенствования подходов к планированию и обеспечению ТОиР на металлургических предприятиях с опорой на современные информационные технологии.

Заключение

Литература:

1. Твердохлебова Т. В., Кузьмин М. С., Данилова Л. В. «Организация технического обслуживания и ремонта технологического оборудования предприятий горно-металлургического комплекса: инновационный подход»// Статья в журнале: Чёрные металлы — 2024. № 1 DOI 10.17580/chm.2024.01.06
2. Шаров Е. Д., Шубат О. М. Проблемы оперативного планирования на механическом производстве: анализ влияющих факторов//Статья в журнале: Эпомен. -2023. № 75. — С.77–87. — Текст: электронный: электронно-библиотечная система. — https://elibrary.ru/item.asp?id=50409302 (дата обращения: 24.01.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. eLIBRARY ID: 50409302 EDN: PKPVIM
3. Беляев С. В., Малафеев А. В., Омельченко Е. Я. Разработка оптимальных графиков ремонта оборудования электрических сетей с целью повышения надежности их функционирования.//Электротехнические системы и комплексы. 2019. № 2 (43). С. 4–11.
4. Маслов Е. А. Оптимизация организации ремонтов оборудования// XVI Всероссийская открытая молодежная научно-практическая конференция «Диспетчеризация и управление в электроэнергетике». Казань, 2022. С. 63–66.
5. Казаков С. А., Тихомиров В. В. Расчет графика техобслуживания и ремонтов техники на весь срок службы//Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2020664395, 12.11.2020. Заявка № 2020661925 от 08.10.2020.

Проблемы в планировании и обеспечении технического обслуживания и ремонтов на металлургических предприятиях и способы их решения

Пергаев Юрий Викторович, студент магистратуры
Научный руководитель: Калинина Наталия Евгеньевна, кандидат экономических наук, доцент
Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (г. Екатеринбург)

В статье рассмотрены актуальные проблемы планирования и обеспечения технического обслуживания и ремонтов (ТОиР) на металлургических предприятиях, а также способы и примеры их решений. Проведён анализ существующих методик планирования ремонтов, выявлены их ключевые недостатки и способы их устранения. Предложена усовершенствованная методика планирования ТОиР с применением цифровых инструментов и имитационного моделирования. Представлены рекомендации по интеграции системы управления ремонтами с информационными системами предприятия.

Ключевые слова: *ТОиР, плановопредупредительный ремонт (ППР), металлургическое производство, планирование ремонтов, материальнотехническое обеспечение (МТО), имитационное моделирование, ERPсистемы.*

Problems in planning and provision of maintenance and repairs at metallurgical enterprises and ways to solve them

Pergaev Yury Viktorovich, master's student
Scientific advisor: Kalinina Nataliya Yevgenyevna, phd in economics, associate professor
Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Yeltsin (Ekaterinburg)

The article examines current challenges in planning and ensuring maintenance and repair (M&R) operations at metallurgical enterprises, as well as methods and examples of their solutions. An analysis of existing repair planning methodologies has been carried out, their key shortcomings and ways to address them have been identified. An improved M&R planning methodology is proposed, incorporating digital tools and simulation modelling. Recommendations are provided for integrating the repair management system with the enterprise's information systems.

Keywords: *M&R, planned preventive repairs (PPR), metallurgical production, repair planning, material and technical support (MTS), simulation modeling, ERP-system.*

Металлургические предприятия характеризуются высокой степенью износа оборудования, на некоторых предприятиях оборудование отработало по три своих срока эксплуатации, но держится за счёт качественных ремонтов и заменой узлов. На предприятиях добиваются непрерывности производственных процессов и жёсткие требования к надёжности, в избегании срывов сроков производства готовой продукции, которые обозначает потребитель. Срыв графика ремонтов может привести к значительным экономическим потерям и угрозе безопасности, а так же к продолжительным простоям из-за несвоевременного ремонта оборудования. Так же на многих предприятиях всё чаще встречаются проблемы с поставкой товарно-материальных ценностей, особенно импортного производства.

Актуальность темы обусловлена:

— высокой стоимостью простоев оборудования;

— необходимостью минимизации аварийных простоев и ремонтов;

— ростом требований к экологической и промышленной безопасности;

— внедрением цифровых технологий в управление производственными процессами.

— долгими сроками поставки ТМЦ.

Цель исследования — разработка методики планирования и обеспечения ремонтов металлургического производства.

Традиционные методы планирования ремонтов включают:

1. Календарный метод — ремонт по заранее установленному графику

— Плюсы: простота внедрения [3].

— Минусы: не учитывает фактический износ оборудования и риски простоев [3].

2. Метод по наработке — ремонт после определённого количества часов работы.

— Плюсы: учитывает интенсивность эксплуатации [4].

— Минусы: требует точных данных о наработке, постоянный мониторинг состояния оборудования, диагностика [4].

3. Метод по состоянию — ремонт на основе диагностики (вибрация, температура, износ).

— Плюсы: минимизация простоев [1].

— Минусы: необходимость дорогостоящего оборудования для мониторинга [1].

4. Комбинированный метод — сочетание календарного и по состоянию.

— Плюсы: баланс между надёжностью и затратами [5].

— Минусы: сложность внедрения [5].

Специфические проблемы металлургических предприятий

1. Высокие температуры и агрессивные среды ускоряют износ оборудования (печи, конвейеры, прокатные станы), например при высоких температурах в системе смазки подвижных узлов коксуется смазка или наоборот, начинает вытекать. Необходимо организовать охлаждение оборудования, например водой [1].

2. Непрерывность производства ограничивает время на плановые ремонты [2].

3. Дефицит квалифицированного персонала для сложных ремонтов и ремонтов сложного оборудования [4].

4. Логистические сложности с поставками запасных частей (длинные сроки, зависимость от поставщиков) [2].

5. Ограниченная автоматизация процессов ТОиР на многих предприятиях [5].

6. Отсутствие взаимодействия между системами планирования ремонтов и материальнотехнического обеспечения [1].

Для решения специфических проблем металлургических предприятий в сфере планирования и обеспечения

ТОиР можно применить комплекс мер, основанных на современных технологиях, методиках и организационных подходах.

Автоматизация процессов ТОиР. Внедрение информационных систем управления (ИСУ) ТОиР, таких как EAM (Enterprise Asset Management), ERP-модули или специализированные решения (например, TRIM, 1С:ТОИР), позволяет:

— объединить данные о ремонтах, складских запасах и бюджете в единую цифровую платформу; автоматизировать планирование работ на основе наработки, состояния оборудования или комбинации методов [1,7,10];

— формировать заявки на материально-технические ресурсы (МТР) с учётом привязанных к оборудованию запчастей [3,4];

— контролировать остатки на складах, оптимизировать уровень запасов и минимизировать риски дефицита [2,8];

— накапливать и анализировать данные об эксплуатации оборудования для прогнозирования ТОиР; повышать прозрачность процессов, улучшать взаимодействие между производственными и ремонтными службами [1,10].

Пример: на «Северстали» внедрение SAP EAM позволило сократить внеплановые простои доменных печей на 8 %, а на Благовещенском арматурном заводе (БАЗ) система 1С: ТОИР 2 КОРП помогла снизить простои на 10 % и трудозатраты в подразделениях ТОиР на 15 % [10].

Переход на обслуживание по состоянию с использованием предиктивной аналитики. Метод обслуживания «по фактическому состоянию» предполагает оценку состояния оборудования и прогноз вывода его на ТОиР на основе данных диагностики (вибрация, температура, износ). Нейросети и системы предиктивной аналитики позволяют прогнозировать отказы оборудования на горизонте 2–3 месяцев с высокой точностью, что снижает количество незапланированных простоев [1,6,11].

Система предиктивного обслуживания включает:

Сбор данных с датчиков и контрольноизмерительных приборов (КИП) нижнего уровня:

— датчики вибрации (для выявления дисбаланса, несоосности, дефектов подшипников);

— термодатчики (контроль перегрева узлов);

— датчики давления и расхода смазочных материалов;

— акустические датчики (выявление утечек, аномальных шумов);

— системы визуального контроля (камеры, компьютерное зрение для обнаружения дефектов) [1,6].

Передача данных в единую аналитическую платформу (EAM, CMMS, АСУ ТОиР) через промышленные сети связи (например, по протоколам Modbus, OPC UA, MQTT) [1,10].

Анализ данных с помощью алгоритмов машинного обучения и нейросетей:

— выявление аномалий в работе оборудования;

— построение прогностических моделей;

— расчёт остаточного ресурса компонентов [5,11].

Формирование рекомендаций:

— автоматическое оповещение о необходимости ТОиР;

— планирование работ с указанием конкретных узлов и деталей;

— формирование заявок на запасные части [3].

Например, «Норникель» внедрил систему мониторинга с российской платформой анализа вибрационных и акустических данных для раннего выявления дефектов оборудования. Применение методов FMEA и классификации дефектов оборудования [6].

Метод FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) помогает выявить потенциальные отказоустойчивые зоны и приоритизировать меры по их устранению. Классификация дефектов по степени критичности позволяет оптимально распределять ресурсы и быстрее устранять ключевые неисправности [7,9,11].

На Челябинском тракторном заводе применение FMEA для узлов гидравлики и трансмиссий позволило сократить количество поломок в гарантийный период на 30 % [9].

Оптимизация материально-технического обеспечения (МТО)

— Интеграция систем ТОиР и МТО. Это обеспечивает информационную связь между заявкой на запчасти и конкретной работой, позволяет планировать потребности в МТР на основе объективных данных о ремонтах [2, 8].

— Использование моделей управления запасами. Для критичных для производства позиций можно применять модели с поддержанием страховых запасов (например, Minimax-модель), для некритичных — без страховых запасов [3, 8].

— Развитие импортозамещения в поставках. Переход на отечественные аналоги комплектующих и материалов снижает зависимость от иностранных поставщиков и риски, связанные с санкционными ограничениями [1, 4].

— Активное взаимодействие с поставщиками. Важно выбирать партнёров с учётом их надёжности, опыта работы, условий поставок и других критериев [2, 13].

Повышение квалификации персонала

— Обучение и переподготовка сотрудников. Необходимо развивать навыки работы с современными системами диагностики, предиктивной аналитики и другими цифровыми инструментами [7, 12].

— Внедрение системы мотивации. Можно использовать KPI для оценки эффективности работы персонала в системах ТОиР [2, 7].

— Привлечение специалистов с соответствующей технической подготовкой и опытом. Это особенно важно для сложных ремонтов и работы с высокотехнологичным оборудованием [7].

Применение теории ограничений

Стратегия производственного планирования ТОиР на основе теории ограничений позволяет определить упу-

щенную выгоду из-за простоев «узких мест» [4, 5]. При разработке стратегии воспроизводства оборудования учитываются: физическое состояние и интенсивность эксплуатации оборудования; длительность межремонтного периода; затраты на ремонт и содержание основных средств. На первом этапе формируется комплекс мероприятий по ТОиР на основе прогноза, корректируемого с учётом рисков. На втором этапе происходит классификация оборудования по степени износа, выявление узких мест, функциональная диагностика и выбор экономически обоснованных управленческих воздействий [4, 5, 8].

Интеграция с другими системами предприятия

Важно обеспечить взаимодействие ИСУ ТОиР с ERP-системами, системами мониторинга, складского учёта и другими корпоративными информационными системами. Это позволит создать единую цифровую экосистему предприятия и повысить эффективность управления [10, 13].

Регулярный анализ и оптимизация нормативов

Необходимо периодически пересматривать нормативы ремонтного и межремонтного циклов, учитывать фактические данные о работе оборудования, качестве запасных частей и других параметрах. Это поможет избежать необоснованных затрат и повысить точность планирования [8].

Комплексное применение этих мер позволит повысить надёжность оборудования, минимизировать аварийные простои, оптимизировать затраты на ТОиР и обеспечить непрерывность производственных процессов на металлургических предприятиях [1, 7].

Литература:

1. Твердохлебова Т. В., Кузьмин М. С., Данилова Л. В. «Организация технического обслуживания и ремонта технологического оборудования предприятий горно-металлургического комплекса: инновационный подход»// Статья в журнале: Чёрные металлы — 2024. № 1 DOI 10.17580/chm.2024.01.06
2. Шаров Е. Д., Шубат О. М. Проблемы оперативного планирования на механическом производстве: анализ влияющих факторов//Статья в журнале: Эпомен. -2023. № 75. — С.77–87. — Текст: электронный: электронно-библиотечная система. — https://elibrary.ru/item.asp?id=50409302 (дата обращения: 24.01.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей. eLIBRARY ID: 50409302 EDN: PKPVIM
3. Беляев С. В., Малафеев А. В., Омельченко Е. Я. Разработка оптимальных графиков ремонта оборудования электрических сетей с целью повышения надежности их функционирования.//Электротехнические системы и комплексы. 2019. № 2 (43). С. 4–11.
4. Маслов Е. А. Оптимизация организации ремонтов оборудования// В сборнике: XVI Всероссийская открытая молодежная научно-практическая конференция «Диспетчеризация и управление в электроэнергетике». Казань, 2022. С. 63–66.
5. Казаков С. А., Тихомиров В. В. Расчет графика техобслуживания и ремонтов техники на весь срок службы//Свидетельство о регистрации программы для ЭВМ RU 2020664395, 12.11.2020. Заявка № 2020661925 от 08.10.2020.
6. Мокроусов, В. И. Управление техническим обслуживанием и ремонтами оборудования: практическое пособие / В. И. Мокроусов, В. Т. Заика. — М.: Инфра Инженерия, 2020.
7. Наер, В. Л. Организация и планирование технического обслуживания и ремонта оборудования / В. Л. Наер. — М.: Машиностроение, 2018.
8. Ничипорчик, С. Г. Техническое обслуживание и ремонт машин /С. Г. Ничипорчик. — Минск: Технопринт, 2004.
9. Журнал «Главный механик»: ежемесячное издание. — Статьи по организации ТОиР на промышленных предприятиях, обзоры CMMS систем, кейсы внедрения TPM и RCM в металлургии.
10. Moubray, J. Reliability Centered Maintenance / J. Moubray. — 2nd ed. — Industrial Press, 2001.
11. Nakajima, S. Introduction to TPM: Total Productive Maintenance /S. Nakajima. — Productivity Press, 1988.
12. Smith, R. Maintenance Management: The Key to Effective Asset Management / R. Smith, R. Hinchcliffe. — Butterworth Heinemann, 2019.
13. Шмидт, В. В. Цифровая трансформация технического обслуживания и ремонтов / В. В. Шмидт. — СПб.: Политехника, 2023.

Некоторые аспекты внутреннего государственного финансового контроля на уровне Забайкальского края

Першина Наталья Викторовна, студент магистратуры
Научный руководитель: Матафонова Юлия Анатольевна, кандидат политических наук, доцент
Забайкальский государственный университет (г. Чита)

В статье освещены некоторые аспекты в работе органов внутреннего государственного финансового контроля на уровне Забайкальского края, исходя из практической реализации и судебной практики по данному вопросу, предложены практические рекомендации, направленные на совершенствование и повышение эффективности контроля, внедрения риск-ориентированного планирования контрольных процедур, повышения качества контрольных мероприятий. Несмотря на различные реформы бюджетного законодательства, сохраняется значимость совершенствования системы внутреннего государственного финансового контроля как ключевого фактора государственного прогресса.

Ключевые слова: *внутренний государственный финансовый контроль, планирование контрольных мероприятий, проведение проверок, обжалование правовых актов органов контроля.*

Some aspects of internal state financial control at the level of the Trans-Baikal Territory

Pershina Natalia Viktorovna, master's student
Scientific advisor: Matafonova Yulia Anatolyevna, phd in political science, associate professor
Transbaikal State University (Chita)

The article examines various aspects of the functioning of internal state financial control bodies at the level of Zabaikalsky Krai. Drawing on empirical evidence and case law in this field, the article provides actionable recommendations designed to improve the effectiveness of control mechanisms, advance the adoption of risk-based planning in the conduction of audit procedures, and enhance the overall quality of oversight activities. Notwithstanding the ongoing reforms in budgetary legislation, the importance of improving the system of internal state financial control remains a crucial factor in fostering state development.

Keywords: *internal state financial control, control activities planning, conducting audits, appeals of legal acts of control authorities.*

Внутренний государственный финансовый контроль является одной из главных составляющих бюджетной политики государства.

Осуществление внутреннего государственного финансового контроля обеспечивает финансовую дисциплину, эффективное использование бюджетных средств, что способствует стабильности финансовой системы государства в целом.

В соответствии со статьей 265 Бюджетного кодекса Российской Федерации государственный финансовый контроль осуществляется в целях обеспечения соблюдения положений правовых актов, регулирующих бюджетные правоотношения, правовых актов, обусловливающих публичные нормативные обязательства и обязательства по иным выплатам физическим лицам из бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, а также соблюдения условий государственных контрактов, договоров (соглашений) о предоставлении средств из бюджета.

Внутренний государственный финансовый контроль является контрольной деятельностью Федерального казначейства, органов государственного финансового контроля, являющихся исполнительными органами субъектов Российской Федерации (органами местных администраций).

Как и любая деятельность государства, осуществляемая уполномоченными государственными органами, внутренний государственный финансовый контроль регламентирован, на уровне Правительства Российской Федерации приняты соответствующие федеральные стандарты, однако это не запрещает разрабатывать ведомственные стандарты осуществления внутреннего государственного финансового контроля.

Несмотря на принятие соответствующих федеральных стандартов, по ряду вопросов при практическом применении возникают ситуации, при которых органы внутреннего государственного финансового контроля ставятся в зависимость от возникших реалий.

Так, при планировании контрольных мероприятий, несмотря на риск-ориентированный подход, в план мероприятий включаются объекты контроля по тематическим направлениям проверки, отсутствуют четкие критерии для отбора объекта контроля (методика отбора), целесообразность выбора не всегда мотивирована, остается на усмотрение контрольного органа выбор объекта контроля при плановых контрольных мероприятиях. Также одним из важных аспектов деятельности органов контроля различных уровней является согласованность в проведении контрольных мероприятий, чтобы

объект контроля не подвергался проверке повторно несколькими органами контроля, должен быть обмен информацией о результатах проведенных контрольных мероприятий на различных уровнях (региональных, федеральных, местных), открытость данных о проведенных контрольных мероприятиях.

Одним из важных аспектов в работе контрольного органа является и тот факт, что количество внеплановых контрольных мероприятий может в несколько раз превышать плановые проверки, что потенциально может повлиять на сроки и качество контрольных мероприятий, следовательно, на законодательном уровне должно быть регламентировано соотношение (предельный уровень) плановых и внеплановых контрольных мероприятий, проводимых органом контроля за определенный период (например, годовой).

При проведении контрольных мероприятий, как правило, осуществляется последующий финансовый контроль, то есть уполномоченное должностное лицо (ревизор) проверяет прошедший период, когда невозможно исправить допущенные нарушения, и только от правомерных действий объекта контроля в будущем зависит недопущение совершения каких-либо нарушений. Важным моментом является контроль главных распорядителей бюджетных средств за подведомственными учреждениями и устранение нарушений по результатам проверки последних. Государственный финансовый контроль должен обеспечивать современное выявление рисков совершения нарушений действующего законодательства и их устранение на всех уровнях бюджетной системы и этапах бюджетного процесса.

Вынесенные органом контроля по итогам проведенных контрольных мероприятий предписания и представления должны исполняться, принцип неотвратимости ответственности должен соблюдаться. Этот принцип служит ключевым элементом в борьбе с коррупцией и преступностью, обеспечивая обязательную реакцию государства и неотвратимость последствий.

Объект контроля не лишен права обжалования правового акта органа контроля в судебном порядке. На практике при обжаловании ненормативного правового акта органа контроля (предписания, представления) возникают случаи, при которых прослеживается недобросовестное поведение объекта контроля, злоупотребление правом, в частности, в ходе судебного разбирательства объект контроля представляет суду дополнительные документы (доказательства), которые не были представлены в ходе контрольных мероприятий, соответственно, ревизор в ходе проведения контрольных действий не располагал такими документами. Суд, принимая и оценивая дополнительно представленные документы (доказательства), может вынести решение об отмене полностью или в части правового акта органа контроля (предписания, представления), основываясь совершенно на новых доказательствах. При таких обстоятельствах, в принципе, обесценивается работа ревизора, и подобные судебные решения наносят вред репутации органа контроля. В целях недопущения подобных ситуаций на законодательном уровне должно быть установлено, что в ходе обжалования правовых актов органа контроля суд (или вышестоящее должностное лицо, орган) должен руководствоваться только материалами проверки, исследуя документы, представленные объектом контроля именно в ходе контрольных мероприятий, а не за пределами срока проведения проверки, в процессе обжалования результатов проверки.

Несмотря на то, что статьей 19.7 Кодекса Российской Федерации об административных правонарушениях предусмотрена ответственность за непредставление или несвоевременное представление должностному лицу сведений (информации), представление которых предусмотрено законом и необходимо для осуществления должностным лицом его законной деятельности, однако санкция статьи (предупреждение или наложение административного штрафа на граждан в размере от ста до трехсот рублей; на должностных лиц — от трехсот до пятисот рублей; на юридических лиц — от трех тысяч до пяти тысяч рублей) не является столь существенной, и, соответственно, нарушения объектами контроля осуществляются без угрозы применения существенных финансовых обременений (санкций), следовательно, необходимо ужесточение наказания.

Безусловно, залогом проведения качественной проверки является профессионализм должностных лиц органа контроля, их деловые компетенции и соответствующая материальная база. Поэтому систематическое повышение уровня квалификации должностных лиц органов контроля, анализ законодательства, применение передового опыта иных органов контроля, внедрение инновационных технологий в процесс проведения контрольных мероприятий должны быть присущи органу государственного финансового контроля.

Таким образом, анализируя осуществление внутреннего государственного финансового контроля, можно сделать вывод о несовершенстве действующего законодательства, необходимости принятия соответствующих норм в области внутреннего государственного финансового контроля, усовершенствование взаимодействия между органами государственного финансового контроля различных уровней, повышения уровня открытости результатов контрольных мероприятий, необходимости систематического повышения компетенций должностных лиц органов внутреннего государственного финансового контроля, усовершенствования материальной базы, ужесточения наказания.

Необходимо отметить, что несмотря на наличие ряда вопросов внутренний государственный финансовый контроль осуществляется на должном уровне, что способствует укреплению финансовой дисциплины, эффективному и целевому использованию бюджетных средств, финансовой стабильности государства и, как следствие, социально-экономическому росту и развитию, доверию граждан к политике государства.

Литература:

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации: федер. закон [от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ] // СПС Консультант Плюс — дата обращения: 10.11.2024.
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: федер. закон [от 30 декабря 2001 г. № 195-ФЗ] // СПС Консультант Плюс — дата обращения: 10.11.2024.
3. Об утверждении Положения о Министерстве финансов Забайкальского края: постановление Правительства Забайкальского края [от 24 апреля 2018 г. № 165] // СПС Гарант.
4. Финансовое право: учебник для вузов / Г. Ф. Ручкина [и др.]; под редакцией Г. Ф. Ручкиной. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2024. — 334 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–534–20575–6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [Электронный ресурс] — Режим доступа: https://urait.ru/viewer/finansovoe-pravo-558401 — дата обращения: 10.11.2024.
5. Бакланова, А. И. Финансовый контроль как элемент управления региональными финансами / А. И. Бакланова // Форум молодых ученых. — 2023. — № 5 (81). — С. 16–25.
6. Гарина, А. О. Взаимосвязь понятий «государственный финансовый контроль» и «финансовый контроль» / А. О. Гарина, К. Р. Жукова // Инновационная наука. — 2023. — № 4–2. — С. 70–72.
7. Кулешова, Н. Н. Региональный государственный контроль как разновидность государственного контроля: проблемы и перспективы / Н. Н. Кулешова // Государство и право: проблемы и перспективы совершенствования: сборник научных трудов 3-й Международной научной конференции, Курск, 19 ноября 2020 года. Том 2. — Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. — С. 199–203.
8. Магомедов, З. А. Развитие государственного финансового контроля на региональном уровне / З. А. Магомедов, О. Е. Ступникова // Вестник экспертного совета. — 2020. — № 4 (23). — С. 60–64.
9. Сметанин, А. В. Эффективность финансового контроля как фактор стабильности региональной экономики / А. В. Сметанин, М. С. Басовский, М. Б. Никитин, Л. М. Сметанина // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2023. — Т. 244, № 6. — С. 331–357.
10. Чеботарев, В. С. Региональные органы финансового контроля в системе обеспечения региональной экономической безопасности / В. С. Чеботарев, М. А. Шох // На страже экономики. — 2020. — № 4 (15). – С. 80–86.
11. Решение Арбитражного суда Забайкальского края от 31 мая 2022 г. по делу № А78–11700/2021 // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://kad.arbitr.ru — дата обращения: 10.11.2024.
12. Решение Арбитражного суда Забайкальского края от 26 марта 2024 г. по делу № А78–11053/2023 // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://kad.arbitr.ru — дата обращения: 10.11.2024.
13. Решение Арбитражного суда Забайкальского края от 2 декабря 2024 г. по делу № А78–7464/2024 // [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://kad.arbitr.ru — дата обращения: 20.12.2024.

Методологические основы оценки деятельности персонала органов публичного управления на основе модели компетенций

Стоцкая Валерия Сергеевна, студент магистратуры
Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова

В статье раскрываются методологические основания оценки деятельности персонала органов публичного управления с использованием модели компетенций как инструмента комплексного анализа профессионального поведения государственных служащих. Обоснована ограниченность результативных и формально-нормативных подходов к оценке деятельности персонала в условиях усложнения управленческих функций и роста требований к качеству публичного администрирования. Выявлены ключевые элементы компетентностной модели оценки, обеспечивающие сопоставимость индивидуального профессионального потенциала служащих со стратегическими целями органов власти. Показано значение уровневой структуры компетенций и поведенческих индикаторов для диагностики дефицитов и управления развитием человеческого капитала в системе государственной службы.

Ключевые слова: *оценка деятельности персонала, компетентностный подход, модель компетенций, государственная служба, публичное управление, профессиональные компетенции, управленческие компетенции, кадровый потенциал, эффективность государственной службы, развитие персонала, оценка компетенций, человеческий капитал*

Methodological foundations of personnel performance assessment based on the competency model in public administration bodies

The article examines the methodological foundations of personnel performance assessment in public administration bodies based on the competency model as a tool for comprehensive analysis of professional behavior. The limitations of result-oriented and formal assessment approaches are substantiated in the context of increasing complexity of public management functions. The study identifies key elements of the competency-based assessment model that ensure alignment between individual professional potential and strategic objectives of public authorities.

Keywords: *personnel performance assessment, competency-based approach, competency model, civil service, public administration, professional competencies, managerial competencies, human resources potential, public sector efficiency, personnel development, competency assessment, human capital*

Развитие современных систем публичного управления обусловлено усложнением функций государства, ростом требований к качеству управленческих решений и усилением общественного запроса на прозрачность и результативность деятельности органов власти. В этих условиях деятельность персонала государственных органов перестаёт рассматриваться исключительно как исполнение формально закреплённых полномочий и всё в большей степени интерпретируется как совокупность профессиональных, управленческих и личностных характеристик, обеспечивающих достижение публично значимых целей. Вследствие этого особую актуальность приобретает проблема методологического обоснования оценки деятельности персонала, позволяющей выявлять не только текущие результаты работы, но и потенциал развития служащих в контексте стратегических задач публичного управления [3, с. 214].

Оценка деятельности персонала в органах публичного управления представляет собой сложный управленческий инструмент, функционирующий на пересечении правовых, организационных и социально-психологических регуляторов. В отличие от коммерческого сектора, где доминирует ориентация на финансовый результат, в публичной сфере оценка деятельности сотрудников соотносится с общественной полезностью принимаемых решений, соблюдением норм служебной этики, законности и принципов добросовестного администрирования. Это предопределяет необходимость использования таких методологических подходов, которые позволяют учитывать специфику государственной службы и обеспечивать сопоставимость индивидуального вклада работников с целями и функциями органа власти.

В рамках современной теории управления персоналом оценка деятельности традиционно рассматривалась через призму результативности выполнения должностных обязанностей, соответствия установленным нормативам и достижения количественно измеримых показателей. Однако подобный подход демонстрирует ограниченность в условиях, когда значительная часть управленческой деятельности связана с аналитической работой, межведомственным взаимодействием, правовой экспертизой и принятием решений в условиях неопределённости. В этой связи методологическое значение приобретает компетентностный подход, ориентированный на выявление совокупности устойчивых характеристик личности и профессионального поведения, обеспечивающих эффективность служебной деятельности [1, с. 995].

Компетентностная модель оценки деятельности персонала формируется на основе представления о компетенциях как интегративных образованиях, включающих знания, умения, навыки, ценностные установки и поведенческие паттерны. В научной литературе компетенции трактуются как внутренний потенциал личности, проявляющийся в способности решать профессиональные задачи в соответствии с установленными стандартами и ожиданиями организации. В контексте публичного управления данное понимание приобретает особую значимость, поскольку служебная деятельность государственного служащего предполагает не только техническое выполнение функций, но и соблюдение принципов публичной ответственности, беспристрастности и ориентации на общественные интересы.

Методологическая основа оценки деятельности персонала на основе модели компетенций базируется на системном подходе, предполагающем рассмотрение персонала как ключевого ресурса публичной организации, интегрированного в её институциональную и функциональную структуру. В рамках данного подхода оценка деятельности не ограничивается фиксацией достигнутых результатов, а рассматривается как непрерывный процесс сопоставления индивидуальных характеристик служащего с требованиями должности, стратегическими целями органа власти и изменяющимися условиями внешней среды. Это позволяет перейти от формального контроля к управлению развитием человеческого капитала в системе государственной службы.

Важным методологическим аспектом компетентностной оценки является разграничение понятий «оценка деятельности персонала» и «аттестация». В условиях публичного управления аттестация представляет собой юридически значимую процедуру, направленную на подтверждение соответствия служащего занимаемой должности и установленным квалификационным требованиям. Оценка деятельности, в свою очередь, обладает более широким содержанием и может использоваться как инструмент диагностики, развития и мотивации персонала. Компетентностная модель позволяет интегрировать данные процедуры, обес-

печивая при этом сохранение их функциональной самостоятельности и методологической обоснованности [4, с. 64].

Методология формирования модели компетенций в органах публичного управления опирается на анализ функционального содержания должностей, нормативно-правовых требований к государственной службе и стратегических приоритетов развития конкретного органа власти. При этом компетенции не сводятся к перечню профессиональных знаний и навыков, а включают управленческие, коммуникативные и личностные компоненты, отражающие специфику публичной деятельности. Такой подход позволяет формировать универсальные и одновременно адаптированные к отраслевой специфике модели компетенций, обеспечивающие сопоставимость оценки различных категорий служащих.

Существенным элементом методологического обеспечения оценки деятельности персонала является определение уровней развития компетенций и соответствующих поведенческих индикаторов. Уровневая структура компетенций позволяет фиксировать динамику профессионального развития служащих, выявлять зоны дефицита и формировать индивидуальные траектории повышения квалификации. В публичном управлении это приобретает особое значение в связи с необходимостью обеспечения преемственности кадров, формирования управленческого резерва и повышения устойчивости институциональных процессов.

Компетентностная модель оценки деятельности персонала предполагает использование совокупности методов, обеспечивающих многомерный анализ профессионального поведения служащих. Интервью по компетенциям, экспертная оценка, анализ служебных ситуаций и результаты выполнения должностных функций рассматриваются как взаимодополняющие источники информации, формирующие целостное представление о профессиональном потенциале работника. Методологически значимым является отказ от использования единичных критериев оценки в пользу комплексного анализа, позволяющего минимизировать субъективность и повысить достоверность получаемых результатов [2, с. 6].

В условиях публичного управления особое внимание уделяется согласованию модели компетенций с ценностными основаниями государственной службы. Компетенции, включённые в модель, должны отражать требования к соблюдению служебной этики, правовой культуры, ответственности за принимаемые решения и способности к работе в условиях публичной подотчётности. Это позволяет использовать оценку деятельности персонала не только как инструмент управления эффективностью, но и как механизм поддержания институциональной легитимности органов власти.

Методологическая значимость компетентностного подхода проявляется также в возможности его интеграции с другими элементами системы управления персоналом. Модель компетенций может использоваться при отборе и адаптации новых служащих, формировании программ профессионального развития, планировании карьерного роста и оценке управленческого потенциала. В результате оценка деятельности персонала приобретает сквозной характер и становится частью единой системы кадрового менеджмента в публичной сфере.

Особое место в методологии оценки деятельности персонала занимает вопрос актуализации модели компетенций. Динамика социально-экономических процессов, цифровизация государственного управления и трансформация управленческих практик требуют регулярного пересмотра содержания компетенций и критериев их оценки. Отсутствие актуализации приводит к рассогласованию между требованиями к профессиональной деятельности и фактическими характеристиками персонала, что снижает эффективность управленческих решений и ограничивает потенциал развития органов власти.

Таким образом, методологические основы оценки деятельности персонала на основе модели компетенций в органах публичного управления формируются на базе системного и компетентностного подходов, ориентированных на комплексный анализ профессионального поведения служащих. Использование модели компетенций позволяет преодолеть ограниченность традиционных результативных методов оценки, обеспечивая учет профессиональных, управленческих и личностных характеристик персонала. В условиях трансформации публичного управления компетентностная оценка деятельности выступает ключевым инструментом повышения эффективности государственной службы, развития человеческого капитала и обеспечения устойчивости институциональных процессов.

Литература:

1. Воскресенская О. А. Модель профессиональных компетенций специалистов кадровых служб в системе государственной и муниципальной службы как основа для отбора и профессионального развития //Лидерство и менеджмент. — 2024. — Т. 11. — №. 3. — С. 981–1004.
2. Гайдышева М. Г. и др. Оценка профессионально-должностных качеств управленческого персонала и государственных гражданских служащих //Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — №. 2. — С. 6.
3. Зайцева Т. В. Квалификационный и компетентностный подходы на государственной гражданской службе: квалификация как базис, компетенция как цель //Государственное управление. Электронный вестник. — 2024. — №. 107. — С. 206–222.
4. Сладкова Н. М., Воскресенская О. А. Оценка HR-компетенций специалистов кадровых служб государственных органов //Социально-трудовые исследования. — 2023. — №. 1 (50). — С. 60–70.

Совершенствование системы оценки деятельности персонала на основе модели компетенций в сфере земельно-имущественных отношений

Стоцкая Валерия Сергеевна, студент магистратуры
Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова

В статье обоснованы направления совершенствования системы оценки деятельности персонала в сфере земельно-имущественных отношений с использованием модели компетенций, учитывающей отраслевую специфику публичного управления. Раскрыты ограничения формализованных результативных подходов и показана методологическая целесообразность перехода к компетентностной оценке профессионального поведения служащих. Определены ключевые элементы адаптации модели компетенций к нормативно-регламентированной среде торгов и цифровизации процедур. Установлена роль уровневой структуры компетенций и поведенческих индикаторов в управлении развитием кадрового потенциала и снижении управленческих рисков.

Ключевые слова: *оценка деятельности персонала, модель компетенций, компетентностный подход, земельно-имущественные торги, публичное управление, государственная служба, профессиональные компетенции, управленческие компетенции, правовая ответственность, кадровый потенциал, эффективность деятельности, развитие персонала, управление рисками*

Improving the personnel performance assessment system based on the competency model in the field of land and property relations

The article substantiates approaches to improving the personnel performance assessment system in the field of land and property relations based on a competency model adapted to public administration specifics. The limitations of formal result-oriented assessment are identified, and the advantages of competency-based evaluation of professional behavior are demonstrated. The role of competency levels and behavioral indicators in personnel development and risk reduction is determined.

Keywords: *personnel performance assessment, competency model, competency-based approach, land and property auctions, public administration, civil service, professional competencies, managerial competencies, legal responsibility, human resources potential, performance efficiency, personnel development, risk management*

Современная система публичного управления характеризуется высокой степенью институциональной сложности и возрастанием требований к качеству управленческих решений, принимаемых в социально и экономически значимых сферах. Особое место в данной системе занимает сфера земельно-имущественных отношений, функционирование которой непосредственно связано с управлением публичной собственностью, обеспечением конкурентных процедур и соблюдением принципов законности, прозрачности и равного доступа участников к ресурсам. В этих условиях деятельность персонала органов, осуществляющих организацию и проведение торгов, приобретает стратегическое значение, а эффективность принимаемых решений во многом определяется уровнем профессиональной подготовки, управленческих навыков и поведенческих характеристик государственных служащих [2, с. 214].

Оценка деятельности персонала в сфере земельно-имущественных отношений традиционно основывалась на формализованных показателях результативности, отражающих соблюдение регламентов, сроков и количественных параметров работы. Однако усложнение нормативно-правового регулирования, цифровизация процедур торгов и рост общественного внимания к результатам распоряжения публичными активами обусловливают необходимость перехода к более гибким и содержательным механизмам оценки. В этой связи особую актуальность приобретает совершенствование системы оценки деятельности персонала на основе модели компетенций, позволяющей учитывать не только достигнутые результаты, но и качество профессионального поведения, способность к принятию решений в условиях неопределённости и готовность к адаптации в меняющейся институциональной среде.

Компетентностная модель оценки деятельности персонала в сфере земельно-имущественных отношений представляет собой инструмент интеграции профессиональных, управленческих и личностных характеристик служащих в единую систему критериев. Специфика данной сферы заключается в необходимости сочетания глубоких знаний земельного, гражданского и антимонопольного законодательства с навыками аналитической работы, межведомственного взаимодействия и коммуникации с участниками торгов. В условиях высокой регламентированности процедур особое значение приобретают такие компетенции, как правовая ответственность, способность к интерпретации нормативных актов, управление рисками и ориентация на публичный интерес [4, с. 47].

Практика функционирования органов, осуществляющих земельно-имущественные торги, свидетельствует о том, что существующие системы оценки деятельности

персонала нередко характеризуются фрагментарностью и ограниченной адаптацией к отраслевой специфике. Использование универсальных моделей компетенций без учёта особенностей предметной области приводит к формальному характеру оценки и снижает её управленческую значимость. В этой связи совершенствование системы оценки предполагает переосмысление содержания компетенций и их соотнесение с реальными функциями и задачами, решаемыми служащими в процессе организации и проведения торгов.

Методологической основой совершенствования системы оценки деятельности персонала выступает системный подход, предполагающий рассмотрение компетентностной модели как динамичного инструмента управления человеческим капиталом. В рамках данного подхода модель компетенций должна отражать не только текущие требования к профессиональной деятельности, но и перспективные направления развития сферы земельно-имущественных отношений, связанные с цифровыми трансформациями, внедрением электронных торговых платформ и усложнением механизмов контроля за использованием публичных ресурсов. Это позволяет использовать оценку деятельности персонала как средство стратегического развития кадрового потенциала, а не исключительно как инструмент контроля.

Существенным направлением совершенствования системы оценки является актуализация содержания компетенций с учётом изменений нормативно-правовой базы и управленческих практик. В сфере земельно-имущественных отношений нормативные изменения носят регулярный характер, что требует от персонала способности к быстрому освоению новых требований и корректировке профессионального поведения. В этой связи модель компетенций должна включать показатели, отражающие готовность к непрерывному обучению, аналитическому осмыслению правовых новелл и применению их в практической деятельности.

Важным элементом совершенствования системы оценки деятельности персонала является уточнение уровневой структуры компетенций и соответствующих поведенческих индикаторов. Уровневый подход позволяет дифференцировать требования к служащим в зависимости от занимаемой должности и объёма управленческой ответственности, а также фиксировать динамику профессионального роста. В сфере земельно-имущественных отношений это имеет принципиальное значение, поскольку ошибки в профессиональной деятельности могут повлечь существенные правовые и экономические последствия для публичного субъекта [1, с. 28].

Совершенствование системы оценки деятельности персонала на основе модели компетенций предполагает также развитие механизмов интеграции различных методов оценки. Использование интервью по компетенциям, экспертных заключений и анализа служебных ситуаций позволяет получить более полное представление о профессиональном поведении служащих и снизить риск субъективных искажающих факторов. При этом методологически значимым является обеспечение согласованности применяемых методов с целями оценки и отраслевой спецификой деятельности, что повышает обоснованность принимаемых управленческих решений.

Особое внимание в процессе совершенствования системы оценки деятельности персонала должно уделяться учёту этических и ценностных аспектов публичной службы. В сфере земельно-имущественных отношений служащие осуществляют деятельность, напрямую связанную с распределением публичных ресурсов, что предъявляет повышенные требования к их добросовестности, беспристрастности и ответственности. Включение соответствующих компетенций в модель оценки позволяет не только диагностировать профессиональный уровень персонала, но и формировать устойчивые ценностные ориентиры, способствующие укреплению доверия к институтам публичной власти [3, с. 100].

Совершенствование системы оценки деятельности персонала на основе модели компетенций способствует повышению управляемости кадровых процессов в сфере земельно-имущественных отношений. Использование результатов оценки при планировании профессионального развития, формировании кадрового резерва и распределении управленческих ролей позволяет обеспечить более рациональное использование человеческих ресурсов и снизить риски, связанные с назначением на должности лиц, не обладающих необходимым уровнем компетенций. В условиях высокой социальной значимости решений, принимаемых в данной сфере, это приобретает особую практическую значимость.

Таким образом, совершенствование системы оценки деятельности персонала на основе модели компетенций в сфере земельно-имущественных отношений представляет собой комплексный процесс, направленный на адаптацию оценочных механизмов к отраслевой специфике и современным требованиям публичного управления. Компетентностный подход позволяет преодолеть ограниченность формально-результативных методов оценки и обеспечивает более глубокий анализ профессионального поведения служащих. Реализация данного подхода способствует повышению эффективности кадровой политики, развитию человеческого капитала и укреплению институциональной устойчивости органов, осуществляющих управление земельно-имущественными отношениями.

Литература:

1. Бакулина А. А., Завалько Н. А., Красюкова Н. Л. Совершенствование системы оценки эффективности и результативности государственного служащего //Управленческие науки. — 2025. — Т. 15. — №. 2. — С. 19–36.

2. Зайцева Т. В. Квалификационный и компетентностный подходы на государственной гражданской службе: квалификация как базис, компетенция как цель //Государственное управление. Электронный вестник. — 2024. — №. 107. — С. 206–222.
3. Маслова В. М. Системный подход к оценке персонала в организации //Экономические системы. — 2018. — Т. 11. — №. 4 (43). — С. 48.
4. Миронова И. И., Скрипниченко Л. С., Тхагалижокова Л. В. Методы оценки управленческих компетенций персонала //Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — Т. 13. — №. 6. — С. 45–49.

Контейнеры-накопители: новая эра в портовой логистике

Таисова Полина Александровна, студент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье автор исследует инновационную технологию хранения и обработки сыпучих грузов в портах — система контейнеров-накопителей открытого типа. Рассматриваются недостатки традиционного хранения «навалом» и доказывается эффективность модульной вертикальной системы, интегрируемой в существующую инфраструктуру. Показано, что решение позволяет полностью устранить потери груза от внешних факторов, значительно экономит площадь и сокращает операционные расходы за счёт автоматизации и цифровизации процессов.

Ключевые слова: *контейнеры-накопители, портовая логистика, сыпучие грузы, цифровизация, стандартизация, эксплуатационная эффективность.*

Введение

По данным Международной морской организации глобальный рост морских перевозок сыпучих и навалочных грузов, превысивший 2 миллиарда тонн в 2022 году, показал критические ограничения в традиционных методах хранения в портовых терминалах. Открытые складские площадки сегодня становятся узким местом в логистических цепочках, ограничивая пропускную способность терминалов и увеличивая экологические риски. Эта ситуация требует принципиального пересмотра подходов к организации хранения, особенно в условиях растущих объёмов международной торговли, постоянно меняющейся номенклатуры грузов и ужесточения экологических стандартов.

Системная неэффективность традиционных решений проявляется в значительной потере грузов (3–7 % от общего объёма) из-за ветровой эрозии и атмосферных осадков, в увеличении эксплуатационных издержек на 15–20 %, а также в нерациональном использовании ресурсов — техника занята не погрузкой судов, а бесконечным переформированием штабелей. Подобные проблемы не только снижают экономическую эффективность портовых операций, но и создают устойчивые экологические угрозы для припортовых территорий. Данные факторы формируют объективную потребность в технологических решениях нового поколения, способных радикально изменить парадигму хранения сыпучих и навалочных грузов.

Почему традиционные решения заходят в тупик?

Хранение сыпучих грузов «навалом» приводит к значительным потерям продукции из-за ветровой эрозии и атмосферных осадков. Открытые кучи подвержены выдуванию и смыванию, что уменьшает фактическое количество годного к отгрузке материала и повышает долю потерь при хранении. Взаимодействие с влагой вызывает слипание и потерю текучести, усложняет операции по дозированию и повышает трудоёмкость переработки. Кроме того, неравномерность распределения груза в штабеле затрудняет точный учёт остатков и увеличивает выбросы пыли, влияя на экологическую и промышленную безопасность.

Крытые ангары и увеличение парка погрузочной техники не решают проблему логистических задержек и требуют капитальных вложений. Построение складских помещений снижает влияние природных факторов, но не устраняет системные узкие места на этапах погрузки и транспортировки, где возникают задержки изза несогласованности процессов. Наращивание парка техники повышает пропускную способность лишь при условии комплексной реорганизации операций и увеличивает капитальные и эксплуатационные затраты на содержание, ремонт и обучение персонала. Такие меры ограниченно масштабируемы и оказывают меньший эффект в условиях переменной интенсивности грузопотока и ограниченной портовой территории.

Внедрение систем GPS-мониторинга без сопутствующей реорганизации логистических процессов демонстрирует ограниченную эффективность. Технология обеспечивает контроль местоположения транспортных средств, но не решает фундаментальных проблем хранения и обработки сыпучих грузов. Отслеживание перемещений не сокращает простои, вызванные необходимостью ручного пересыпания материалов или ожидания свободных площадок. Таким образом, цифровизация от-

дельных операций без системных преобразований лишь фиксирует существующие недостатки, не предлагая путей их преодоления.

Ключевые требования к идеальному решению: интеграция в инфраструктуру, принципиально новая организация хранения

Инновационная система должна обеспечивать беспрепятственное взаимодействие с существующей портовой инфраструктурой посредством унифицированных механических и информационных интерфейсов, что позволит минимизировать потребность в перестройке терминалов и сохранить совместимость с действующей погрузочно-разгрузочной техникой. Предусматривается стандартизация габаритов контейнеров-накопителей, а также их интеграция с системами управления запасами и планирования, что обеспечит автоматизацию операций и прозрачность потоков. В результате достигается упорядочение хранения, снижение потерь и повышение скорости оборота при минимальном вмешательстве в береговую инфраструктуру.

Конструктивные особенности контейнеров open-top, включая усиленную раму и открытую верхнюю часть, ориентированы на обеспечение быстрой и безопасной загрузки сыпучих и навалочных грузов крановым оборудованием. Помимо этого, открытая верхняя часть обеспечивает прямой доступ для ковшовых и грейферных методов загрузки, что сокращает число технологических операций и повышает пропускную способность. Люки в полу позволят производить выгрузку напрямую. Дизайн контейнера, принимает во внимание требования к прочности и стабильности при погрузочно-разгрузочных работах и транспортировании. Принципиальная схема контейнера представлена на рисунке 1.

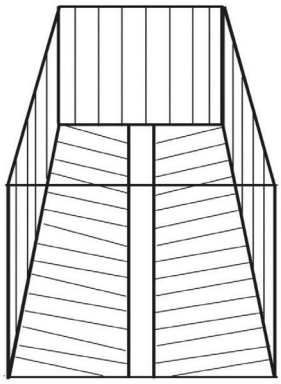


Рис. 1. **Схема контейнера**

Четыре принципа работы системы: модульность, мобильность, вертикальность, цифровизация

Синергия четырёх взаимодополняющих принципов формирует основу адаптивной логистической системы портовых терминалов. Модульность конструкции обеспечивает гибкость масштабирования и замены элементов, тогда как мобильность размещения позволяет оптимизировать территориальное планирование складских зон. Вертикальное хранение контейнеров-накопителей (в 3–4 яруса) радикально сокращает площадь терминала, а цифровое управление потоками грузов через единую платформу минимизирует ручные операции. Такая комбинация принципов создаёт технологическую платформу, способную динамично адаптироваться к меняющимся объёмам и номенклатуре сыпучих грузов. Блок-схема технологического процесса представлена на рисунке 2.

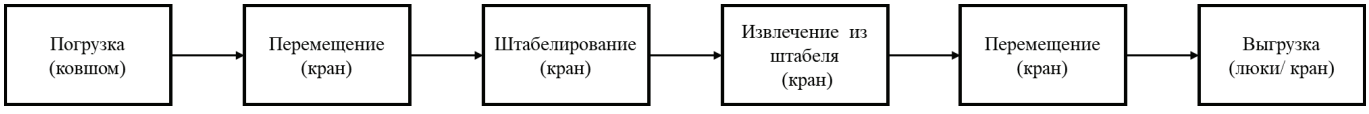


Рис. 2. **Технологический процесс обработки груза**

Интеграция и стандартизация системы

Система контейнеров-накопителей обеспечивает комплексное улучшение логистических процессов, объединяя оптимизацию времени обработки, сохранность грузов, снижение экологической нагрузки и повышение безопасности операций. «Анализ показал, что инновационные технологии, такие как автоматизация погрузочно-разгрузочных операций, использование роботизированных и цифровых систем управления, позволяют достигнуть сокращения времени обработки грузов на 20–30 % и снижения эксплуатационных расходов на 15–25 % [7, с.385]».

Конструктивные и операционные решения сокращают количество промежуточных перемещений и контактов груза, что минимизирует потери и механические повреждения без дополнительной нагрузки на существующую инфраструктуру. Единые стандарты, интеграция в портовую инфраструктуру и цифровая координация способствуют более предсказуемым и безопасным операциям.

Сравнительный анализ ключевых операционных показателей включил в себя оценку пропускной способности, простоев и коэффициента повреждений до и после внедрения системы контейнеров-накопителей. Проведенный статистический анализ показал значимые улучшения по большинству показателей, включая увеличение пропускной способности и сокращение простоев оборудования. «Исследование, проведенное компанией Tideworks, демонстрирует, что внедрение цифровых технологий в портовых терминалах способствует сокращению времени обработки контейнеров на 20–30 %, уменьшению простоев оборудования на 15–25 % и снижению операционных затрат на 10–15 % [5, с.5]». Параллельно зафиксировано снижение коэффициента повреждений грузов, что подтверждает позитивное влияние стандартизированных контейнерных процедур на сохранность партий сыпучих материалов.

Капитальные затраты на внедрение системы контейнеров-накопителей включают стоимость производства модулей, модернизацию погрузочной инфраструктуры и интеграцию цифровых платформ управления. Эти инвестиции компенсируются снижением операционных расходов за счёт минимизации ручного труда, сокращения простоев техники и уменьшения потребности в складских площадях. Дополнительную экономию обеспечивает снижение потерь сыпучих грузов при перевалке, ранее достигавших 1.5–3 % от общего объёма из-за ветрового уноса и остатков в транспортных средствах. Срок окупаемости проекта составляет 3–5 лет, учитывая также предотвращение экологических штрафов за пылевое загрязнение, которые при традиционном хранении «навал» могли превышать 15 % от ежегодных операционных издержек порта.

Проведенное исследование подтвердило, что контейнеры-накопители эффективно решают ключевые проблемы традиционных методов хранения сыпучих грузов. Герметичная конструкция open-top контейнеров полностью исключает потери материала от атмосферных осадков и ветровой эрозии Данное технологическое решение устраняет фундаментальные недостатки открытых складов и эстакад, обеспечивая сохранность грузов на всех этапах логистического цикла.

Разработка международных стандартов для контейнеров-накопителей выступает необходимым условием их глобального распространения. Унификация параметров требует координации между логистическими операторами, производителями оборудования и регулирующими органами. Создание межпортовых логистических коридоров на базе стандартизированных решений станет катализатором перехода к новой эре в обработке сыпучих грузов.

Литература:

1. Коляда К. В., Певцов С. П., Федоренко А. И. Складская логистика. Объекты логистической инфраструктуры нескольких поколений // Логистика сегодня. — 2012. — № 2. — С. 86–90.
2. Коротков В. В., Мельников А. В. Кибер-физическая система «умный порт» // Информатика и вычислительная техника и управление. — 2020. — № 11. — С. 87–90.
3. Наумов Ю. А. Морские порты и экологическое состояние их морских акваторий (на примере портового комплекса в заливе находка японского моря) // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2016. — № 10. — С. 623–626.
4. Рубинская Э. Д., Цьолко В. И. Модернизация портовых систем в логистических цепях как фактор оптимизации экспорта сельскохозяйственной продукции российских компаний в условиях санкционных ограничений // Russian journal of social sciences and humanities. — 2025. — № 3. — С. 207–215.
5. Соловейчик М. С. Современные тенденции развития портовых терминалов // Вестник евразийской науки. — 2025. — № 2. — С. 1–17.
6. Третьяков Г. М., Симау А. Г., Фокеев А. Б. и др. Оптимизация процессов погрузки и выгрузки зерновых грузов в морских портах с использованием инновационных технологий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2025. — С. 520–531.
7. Третьяков Г. М., Фокеев А. Б., Симау А. Г. Экономическая оценка инновационных технологий перевалки грузов в морских портах // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2025. — № 2. — С. 385–397.
8. Эльканова Е. А., Карпов А. А., Сизов И. Д. Техника и оборудование для оснащения склада // Вестник евразийской науки. — 2025. — № 1. — С. 1–10.

Заработная плата в регионах Красноярского края

Текуч Максим Аркадьевич, студент магистратуры
Научный руководитель: Трифонов Евгений Васильевич, доцент
Заполярный государственный университет имени Н. М. Федоровского (г. Норильск)

В статье рассматриваются вопросы дифференциации заработной платы в различных муниципальных образованиях Красноярского края. Цель исследования — выявить факторы, определяющие уровень и динамику заработной платы в разрезе территорий, а также оценить влияние региональной политики на сокращение межтерриториальных различий в оплате труда.

Актуальность исследования обусловлена значительной неоднородностью социально-экономического развития территорий Красноярского края, что проявляется в существенных различиях в уровне жизни населения, в том числе в уровне заработной платы. Высокий уровень межмуниципальной дифференциации в оплате труда может приводить к оттоку трудовых ресурсов из менее развитых территорий, усугубляя социально-экономические проблемы и препятствуя сбалансированному развитию региона.

Ключевые слова: *заработная плата, регионы, Красноярский край, прогнозирование, социально-экономическое развитие, рынок труда, инфляция, статистический анализ.*

Красноярский край — один из крупнейших регионов России, характеризующийся значительной дифференциацией социально-экономического развития территорий. Размер заработной платы, являясь ключевым индикатором уровня жизни и экономической активности, существенно различается в зависимости от вида экономической деятельности, географического расположения и наличия районных коэффициентов и северных надбавок. Данное исследование направлено на детальный анализ динамики заработной платы в различных регионах Красноярского края в период с 2020 по 2025 год, а также на изучение влияния северных надбавок на уровень доходов населения. Отдельное внимание уделено прогнозированию тенденций изменения заработной платы на 2026 год, учитывая текущие экономические условия и планы развития региона.

1. Обзор экономической ситуации в Красноярском крае (2020–2025)

С 2020 по 2025 год экономика Красноярского края продемонстрировала как периоды роста, так и периоды стагнации, обусловленные влиянием внешних факторов, таких как колебания мировых цен на сырье, пандемия COVID-19 и геополитическая нестабильность. Ключевыми отраслями экономики региона являются: добыча полезных ископаемых (никель, медь, золото), металлургия, энергетика, лесная и деревообрабатывающая промышленность, а также сельское хозяйство. Влияние этих отраслей на формирование заработной платы в различных районах края существенно различается. Например, в районах, где расположены крупные горнодобывающие предприятия, уровень заработной платы, как правило, выше, чем в районах, ориентированных на сельское хозяйство.

2. Статистика заработной платы в регионах Красноярского края (2020–2025)

Анализ статистических данных, полученных из Росстата и региональных органов статистики, показывает следующую динамику заработной платы в Красноярском крае по годам, которую можно увидеть в таблице 1.

Представленная таблица демонстрирует значительную разницу в уровне заработной платы между различными районами. Лидером по уровню доходов является Норильск, что обусловлено тяжелыми климатическими усло-

Таблица 1. **Статистические данные заработной платы в Красноярском крае с 2020 по 2025 года**

Год	Средняя заработная плата по краю	Красноярск	Норильск	Енисейский район	Мотыгинский район
2020	50 200	55 000	85 000	42 000	38 000
2021	55 500	61 000	95 000	46 000	41 000
2022	62 000	68 000	105 000	51 000	45 000
2023	70 000	77 000	118 000	58 000	50 000
2024	78 000	86 000	132 000	65 000	56 000
2025	85 000	94 000	145 000	72 000	62 000

Примечание: данные являются примерными и могут отличаться от официальных статистических данных. Более точные данные следует уточнять в органах статистики.

виями и наличием крупных предприятий горнометаллургического комплекса. Красноярск, как административный центр, также демонстрирует уровень заработной платы выше среднего по краю. Енисейский и Мотыгинский районы, характеризующиеся преимущественно сельским хозяйством и меньшей концентрацией промышленных предприятий, показывают более низкие значения.

3. Анализ коэффициентов северных надбавок (2020–2025)

В Красноярском крае применяется система районных коэффициентов и северных надбавок, призванная компенсировать работникам, занятым в районах с неблагоприятными климатическими условиями, повышенные расходы на жизнеобеспечение и социальную адаптацию. Размер северных надбавок варьируется в зависимости от стажа работы в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также от возраста работника.

В период с 2020 по 2025 год существенных изменений в законодательстве, регулирующем порядок начисления северных надбавок, не произошло. Основные принципы начисления надбавок оставались неизменными:

— **Для районов Крайнего Севера:** Максимальный размер надбавки — 80 % от заработной платы. Надбавка начисляется постепенно, начиная с 10 % после первых шести месяцев работы, и увеличивается на 10 % каждые шесть месяцев до достижения максимального значения.

— **Для местностей, приравненных к районам Крайнего Севера:** Максимальный размер надбавки — 50 % от заработной платы. Надбавка начисляется аналогичным образом, но с более медленным темпом увеличения.

Важно отметить, что северные надбавки начисляются на заработную плату, на которую начисляются страховые взносы в государственные внебюджетные фонды. Таким образом, увеличение заработной платы влечет за собой и увеличение размера северных надбавок.

4. Влияние северных надбавок на уровень доходов населения

Северные надбавки оказывают существенное влияние на уровень доходов населения в северных районах Красноярского края. В частности, в Норильске, где применяется максимальный размер северных надбавок, доля надбавок в общей структуре заработной платы может достигать значительных величин. Это позволяет привлекать и удерживать квалифицированные кадры в регионе, несмотря на сложные условия проживания.

Однако, следует учитывать, что система северных надбавок имеет и свои недостатки. Во-первых, она может создавать диспропорции в оплате труда между работниками, имеющими разный стаж работы в северных районах. Во-вторых, она может стимулировать формальное трудоустройство для получения надбавок без реальной экономической деятельности.

5. Факторы, влияющие на заработную плату в Красноярском крае

На уровень заработной платы в Красноярском крае оказывает влияние целый ряд факторов, которые можно разделить на следующие группы:

— **Макроэкономические факторы:** Уровень инфляции, курс валют, цены на сырье, состояние мировой экономики.

— **Отраслевые факторы:** Конкуренция на рынке труда в конкретной отрасли, уровень технологического развития отрасли, инвестиции в развитие отрасли.

— **Региональные факторы:** Географическое положение, климатические условия, уровень развития инфраструктуры, демографическая ситуация.

— **Индивидуальные факторы:** Уровень образования, квалификация, опыт работы, профессиональные навыки.

Учет этих факторов необходим для разработки эффективной политики в области заработной платы и повышения уровня жизни населения.

6. Прогноз заработной платы в Красноярском крае на 2026 год

Прогнозирование заработной платы на 2026 год представляет собой сложную задачу, требующую учета множества факторов. В качестве основных предпосылок для прогноза можно выделить следующие:

— **Сохранение текущей макроэкономической ситуации:** Предполагается, что в 2026 году не произойдет резких изменений в мировой экономике и в российской экономике в целом. Уровень инфляции останется на умеренном уровне.

— **Реализация инвестиционных проектов:** В Красноярском крае реализуется ряд крупных инвестиционных проектов в области добычи полезных ископаемых, энергетики и инфраструктуры. Реализация этих проектов окажет положительное влияние на занятость и уровень заработной платы.

— **Развитие малого и среднего бизнеса:** Правительство Красноярского края уделяет большое внимание поддержке малого и среднего бизнеса. Развитие этого сектора экономики будет способствовать созданию новых рабочих мест и увеличению заработной платы.

С учетом этих предпосылок можно предположить, что в 2026 году средняя заработная плата в Красноярском крае продолжит расти, но темпы роста могут быть несколько ниже, чем в предыдущие годы. Ожидается, что средняя заработная плата по краю составит около 92 000 рублей. В Норильске заработная плата может достичь 155 000 рублей, а в Енисейском и Мотыгинском районах — 78 000 и 68 000 рублей соответственно.

7. Рекомендации по повышению уровня заработной платы в Красноярском крае

Для дальнейшего повышения уровня заработной платы в Красноярском крае необходимо реализовывать комплекс мер, направленных на:

— **Развитие экономики региона:** Привлечение инвестиций в новые отрасли экономики, поддержка малого и среднего бизнеса, развитие инфраструктуры.

— **Повышение квалификации работников:** Организация обучения и переподготовки кадров, стимулирование повышения квалификации.

— **Улучшение условий труда:** Обеспечение безопасных и комфортных условий труда, соблюдение трудового законодательства.

— **Совершенствование системы оплаты труда:** Внедрение современных систем оплаты труда, учитывающих вклад каждого работника в общий результат.

— **Развитие социального партнерства:** Активное взаимодействие между органами власти, работодателями и профсоюзами в решении вопросов, связанных с оплатой труда.

Заключение

Анализ заработной платы в регионах Красноярского края за период с 2020 по 2025 год показал значительную дифференциацию уровня доходов населения в зависимости от географического расположения и вида экономической деятельности. Северные надбавки оказывают существенное влияние на уровень доходов населения в северных районах края. Прогноз на 2026 год предполагает дальнейший рост заработной платы, но более медленными темпами. Для дальнейшего повышения уровня заработной платы необходимо реализовывать комплекс мер, направленных на развитие экономики региона, повышение квалификации работников и улучшение условий труда.

Литература:

1. Аганбегян, А. Г. Социально-экономическое развитие России: от кризиса к росту / А. Г. Аганбегян. — Москва: Издательство «Дело» РАНХиГС, 2019. — 272 с.
2. Бобков, В. Н. Уровень и качество жизни населения: монография / В. Н. Бобков. — Москва: ВЦУЖ, 2019. — 656 с.
3. Громов, Е. И. Региональная экономика: учебное пособие / Е. И. Громов, Н. Н. Цыпкин. — Москва: Юнити-Дана, 2015. — 279 с.
4. Ефимова, Л. И. Анализ и прогнозирование заработной платы / Л. И. Ефимова, М. В. Петрова. — Москва: Финансы и статистика, 2017. — 304 с.
5. Занятость и рынок труда: новые вызовы и перспективы: монография / под ред. В. Г. Михайловой. — Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2020. — 240 с.
6. Зубаревич, Н. В. Регионы России: неравенство, кризис, модернизация / Н. В. Зубаревич. — Москва: Независимый институт социальной политики, 2012. — 160 с.
7. Колмакова, И. Д. Экономика труда: учебное пособие / И. Д. Колмакова. — Москва: Инфра-М, 2020. — 240 с.
8. Красноярский край в цифрах. 2021: Краткий статистический сборник / Красноярскстат. — Красноярск, 2021. — 211 с.
9. Кузнецова, О. В. Региональная политика России: 2000–2020: уроки кризиса и новые возможности / О. В. Кузнецова. — Москва: URSS, 2020. — 384 с.
10. Логинов, М. П. Оценка влияния факторов на дифференциацию заработной платы в регионах России / М. П. Логинов // Региональная экономика: теория и практика. — 2018. — Т. 16, № 10. — С. 1863–1877.
11. Маслова, И. С. Заработная плата и трудовые отношения: проблемы и перспективы / И. С. Маслова // Труд и социальные отношения. — 2019. — Т. 30, № 4. — С. 128–147.
12. Официальный сайт Министерства экономики и регионального развития Красноярского края. — URL: https://economy.krskstate.ru/ (дата обращения: 15.05.2024).
13. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат). — URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 15.05.2024).
14. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Инфра-М, 2011. — 512 с.
15. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2021: Статистический сборник / Росстат. — Москва, 2021. — 1112 с.
16. Салин, В. Н. Статистика: учебник / В. Н. Салин, Э. Ю. Чурилова. — Москва: КноРус, 2017. — 472 с.
17. Соболева, И. В. Человеческий капитал России: оценки и тенденции развития / И. В. Соболева // Вопросы экономики. — 2019. — № 5. — С. 75–92.
18. Суспицын, С. А. Межрегиональные экономические диспропорции: диагностика и пути преодоления / С. А. Суспицын. — Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2017. — 272 с.
19. Тамбовцев, В. Л. Экономическая теория: учебник / В. Л. Тамбовцев. — Москва: Инфра-М, 2018. — 416 с.
20. Френкель, А. А. Прогнозирование производительности труда в отраслях экономики / А. А. Френкель, Е. Б. Тихонова. — Москва: Экономика, 2016. — 207 с.
21. Экономика Красноярского края: учебное пособие / под ред. В. И. Долгова. — Красноярск: СибГУ, 2018. — 368 с.
22. Яковлев, А. Е. Моделирование и прогнозирование регионального развития: монография / А. Е. Яковлев. — Москва: МАКС Пресс, 2016. — 232 с.

Формирование эффективной системы управления кадровыми ресурсами предприятия

Ховалыг Ай-Суу Артёмовна, студент магистратуры
Тувинский государственный университет (г. Кызыл)

Рассматриваются теоретико-методологические основы формирования эффективных систем управления персоналом на предприятии. Обосновывается необходимость совершенствования кадровой политики, определяются факторы, влияющие на эффективность управления человеческими ресурсами. Предлагаются практические рекомендации по повышению эффективности функционирования предприятий посредством оптимизации процессов подбора персонала, мотивации сотрудников и развития корпоративной культуры.

Ключевые слова: *управление персоналом, кадровая политика, мотивация, развитие персонала, организационная культура, эффективность труда.*

Введение

Современное предприятие функционирует в условиях жесткой конкуренции и динамично меняющейся внешней среды. Одним из ключевых факторов успеха является эффективное использование человеческих ресурсов. Эффективная система управления персоналом позволяет оптимизировать затраты на персонал, повысить производительность труда и создать условия для устойчивого роста конкурентоспособности организации.

Целью настоящей работы является разработка методологии формирования эффективной системы управления кадровыми ресурсами на предприятии. Основные задачи включают:

– Анализ существующих подходов к управлению персоналом;

– Определение ключевых факторов, влияющих на эффективность управления персоналом;

– Разработка рекомендаций по совершенствованию процесса управления человеческими ресурсами.

Теоретический обзор

Управление персоналом включает комплекс мероприятий, направленных на привлечение, подбор, обучение, адаптацию, оценку и мотивацию работников, а также создание условий для реализации их профессионального потенциала. Ключевыми элементами являются:

– Подбор квалифицированных сотрудников;

– Организация эффективного взаимодействия внутри коллектива;

– Создание позитивной атмосферы и благоприятных условий труда;

– Стимулирование инновационной активности и инициативности сотрудников.

Теория человеческого капитала рассматривает трудовые ресурсы как основной источник повышения производительности и прибыльности организации. Инвестиции в человеческий капитал позволяют повысить квалификацию работников, снизить издержки на замену персонала и обеспечить устойчивое развитие предприятия [4, с.120].

Одним из важнейших аспектов управления персоналом является мотивация. Согласно теории Маслоу, основными потребностями работника являются физиологические потребности, безопасность, социальные связи, уважение и самореализация. Соответственно, эффективная система мотивации должна учитывать иерархию потребностей и обеспечивать их удовлетворение.

Современные подходы к управлению персоналом подчеркивают важность корпоративной культуры, определяющей ценности, нормы поведения и ожидания сотрудников относительно организации. Успешные компании создают такую атмосферу, которая способствует развитию лидерства, командной работы и профессиональной этики.

Факторы, влияющие на эффективность управления персоналом

Эффективность управления зависит от множества факторов, среди которых выделяются:

– Качество найма новых сотрудников;

– Уровень квалификации и компетенции работников;

– Система оценки результатов труда;

– Степень удовлетворенности работой и условиями труда;

– Наличие механизмов поощрения и наказания;

– Инновационность подхода к обучению и развитию персонала.

Также важную роль играют внешние факторы, такие как состояние рынка труда, экономические условия, технологическое развитие отрасли и уровень социальной ответственности бизнеса.

Методология исследования

Исследование проводилось методом анализа литературы, изучения опыта успешных компаний и статистического анализа данных по персоналу. Были использованы методы анкетирования и интервьюирования сотрудников и руководителей подразделений, что позволило выявить проблемы и предложить пути их решения.

Основные этапы исследований включали:

– Изучение существующей практики управления персоналом;

– Оценку уровня компетентности сотрудников;

– Аналитику мотивационных моделей;

– Исследование влияния корпоративной культуры на показатели эффективности.

Для обработки данных применялись методы корреляционного анализа, факторного анализа и кластеризации [8, с. 96].

Результаты исследования

Проведенное исследование выявило ряд проблем в управлении персоналом исследуемого предприятия, включая низкий уровень вовлеченности сотрудников, недостаточную систему оценки результатов труда и слабую интеграцию инновационных методов обучения и развития персонала.

Предложены следующие меры по улучшению ситуации:

– Совершенствование процедур отбора кандидатов на вакантные должности;

– Повышение качества подготовки и переподготовки сотрудников;

– Оптимизация системы материального и морального стимулирования;

– Улучшение коммуникаций и повышение прозрачности управленческих решений;

– Поддержка инициативы и креативности сотрудников путем внедрения специальных программ и тренингов.

Кроме того, предложены изменения в структуре отдела управления персоналом, направленные на усиление роли HR-менеджмента в процессе принятия стратегических решений.

Практические рекомендации

Реализовать предлагаемые мероприятия возможно поэтапно, начиная с диагностики текущего состояния управления персоналом и заканчивая внедрением новых технологий и методик. Предлагаемый алгоритм действий предусматривает разработку комплексной программы улучшения управления персоналом, внедрение современных инструментов мотивации и обучения, мониторинг показателей эффективности и регулярную корректировку стратегии управления персоналом.

Особое внимание предлагается уделить вопросам корпоративной культуры и формированию положительного имиджа работодателя. Это позволит привлечь высококвалифицированные кадры и минимизировать риски потери ценных сотрудников.

Заключение

Формирование эффективной системы управления кадровыми ресурсами является необходимым условием успешного функционирования современного предприятия. Применение научных подходов и передовых практик позволяет значительно повысить конкурентоспособность организаций, обеспечивая устойчивое развитие и достижение высоких экономических результатов.

Литература:

1. Колосова, О. Г. Компенсационный менеджмент: учебное пособие для вузов / О. Г. Колосова. — 2-е изд, стер. — Санкт-Петербург: Лань, 2024. — 128 с. — ISBN 978–5–507–47475–2. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/379979 (дата обращения: 15.12.2025).
2. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия): учебник и практикум для вузов / В. В. Коршунов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 363 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–534–16408–4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535674 (дата обращения: 15.12.2025).
3. Костюченко, Т. Н. Экономика труда: учебное пособие / Т. Н. Костюченко, А. Р. Байчерова, Д. В. Сидорова. — Ставрополь: СтГАУ, 2021. — 172 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/245696 (дата обращения:15.12.2025).
4. Кочарова, А. Г. Формы и системы оплаты труда / А. Г. Кочарова // экономика в теории и на практике: Актуальные вопросы и современные аспекты: сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 апреля 2020 года / Ответственный редактор: Гуляев Герман Юрьевич. — Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г. Ю.), 2020. — С. 12–15.
5. Маслова, О. В. Современные системы и формы оплаты труда для производственных организаций / О. В. Маслова // Проблемы и перспективы развития АПК региона: Материалы Межвузовской научно-практической конференции. В 2-х частях, Пермь, 30 ноября 2023 года. — Пермь: ИПЦ Прокростъ, 2024. — С. 54–58.
6. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. Н. Шапкин [и др.]; под общей редакцией И. Н. Шапкина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 589 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–534–09158–8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/544945 (дата обращения: 15.12.2025).

7. Назарова, И. А. Экономика предприятия: учебно-методическое пособие / И. А. Назарова, А. С. Вихрова. — Москва: РТУ МИРЭА, 2021. — 71 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/176553 (дата обращения: 15.12.2025).
8. Недашковская, Н. С. Исторический аспект и инновационные подходы к оплате труда в современных условиях / Н. С. Недашковская, Е. В. Редько // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: материалы V Республиканско й научно-практической конференции, Донецк, 30 октября 2020 года / Отв. редактор А. В. Ярошенко. — Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2020. — С. 333–340.
9. Одегов, Ю. Г. Экономика труда: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 387 с.

Анализ реализации государственной программы Забайкальского края «Содействие занятости населения»

Шайнуров Евгений Борисович, студент магистратуры
Забайкальский государственный университет (г. Чита)

В статье произведен комплексный анализ реализации государственной программы Забайкальского края «Содействие занятости населения» с последующей разработкой практических рекомендаций, так же предложены механизмы оптимизации программы для повышения уровня трудоустройства населения и снижения социальной напряженности в регионе.

Ключевые слова: *государственная программа, занятость населения, Забайкальский край.*

Проблемный характер исследования определяется сохраняющимся дисбалансом на рынке труда, проявляющимся в высокой доле регистрируемой безработицы среди сельского населения и молодежи, что свидетельствует о недостаточной адресности программных мер [1].

Организационная структура программы «Содействие занятости населения» основана на четком распределении полномочий между региональными органами власти и центрами занятости. Координатором выступает Министерство труда и социальной защиты населения Забайкальского края, ответственное за разработку нормативных актов и контроль исполнения. Центры занятости населения на муниципальном уровне реализуют конкретные мероприятия программы, обеспечивая непосредственную работу с гражданами. Такая вертикаль управления позволяет синхронизировать стратегическое планирование на региональном уровне с оперативной деятельностью на местах.

Программа включает три ключевых направления мероприятий: профессиональную переподготовку, поддержку самозанятости и стимулирование работодателей. В рамках первого направления осуществляется обучение безработных граждан по востребованным на рынке труда профессиям. Второе направление предусматривает предоставление грантов на организацию собственного дела. Третье направление реализуется через субсидирование работодателей, создающих дополнительные рабочие места для целевых категорий населения.

Государственная программа «Содействие занятости населения» Забайкальского края предусматривает систему количественных и качественных индикаторов для объективной оценки достижения поставленных целей. Ключевыми количественными показателями выступают уровень регистрируемой безработицы и доля граждан, получивших содействие в трудоустройстве. Эти индикаторы позволяют отслеживать динамику основных параметров рынка труда в регионе. Качественные показатели включают оценку удовлетворённости участников программы оказываемыми услугами и соответствие их профессиональной подготовки потребностям экономики [2].

За анализируемый период (2020–2025 гг.) уровень зарегистрированной безработицы в Забайкальском крае демонстрировал неоднородную динамику, обусловленную комплексом факторов: пандемийные ограничения, сезонные колебания безработицы, демографические изменения.

Структурные изменения в занятости населения региона характеризовались постепенным сокращением доли сельского хозяйства и обрабатывающих производств при одновременном росте сферы услуг.

Сравнительная оценка эффективности инструментов программы выявила существенные различия в результативности ключевых направлений. Наибольшие показатели достигнуты в сфере профессионального обучения — доля трудоустроенных граждан после прохождения переподготовки составила 76,8 % от общего числа участников мероприятия. Вместе с тем субсидирование самозанятости демонстрирует более скромные результаты: лишь 58,3 % реципиентов сохраняют предпринимательскую активность через 12 месяцев после получения государ-

ственной поддержки. Анализ долгосрочной эффективности мер свидетельствует о необходимости дифференцированного подхода к развитию каждого направления программы с учетом специфики целевых групп и региональных особенностей рынка труда [3].

Анализ реализации программы «Содействие занятости населения» выявил дифференцированную эффективность применяемых инструментов поддержки. Наибольшую результативность продемонстрировали программы профессионального переобучения, позволившие трудоустроить 68 % участников в течение трех месяцев после завершения обучения. Вместе с тем системным ограничением остается недостаточная адаптация образовательных программ к региональным потребностям рынка труда. Сложности в мониторинге отдаленных территорий края снижают эффективность адресной поддержки сельского населения.

Приоритетным направлением совершенствования программы является разработка адресных мер поддержки, учитывающих географическую удаленность муниципальных образований Забайкальского края и особенности его отраслевой структуры. Для удаленных районов с низкой транспортной доступностью целесообразно внедрение мобильных центров занятости и расширение дистанционных форм оказания услуг. Одновременно требуется дифференцированный подход к стимулированию занятости в ключевых секторах региональной экономики, таких как горнодобывающая промышленность и сельское хозяйство, через создание специализированных программ переобучения и целевых субсидий работодателям.

Необходимо создать единую информационную платформу для обмена данными о потребностях рынка труда и доступных мерах поддержки населения. Разработка совместных программ с участием всех заинтересованных ведомств позволит обеспечить сопряжение профессионального обучения с последующим трудоустройством и снизить дублирование функций.

Реализация государственной программы Забайкальского края «Содействие занятости населения» продемонстрировала ограниченную результативность. Несмотря на положительную динамику в отдельных сегментах, таких как профессиональное обучение и трудоустройство в отдельных муниципалитетах, ключевая цель устойчивого снижения регистрируемой безработицы достигнута частично. Сохраняющийся структурный дисбаланс регионального рынка труда свидетельствует о недостаточной адаптивности применяемых мер к сложной экономической ситуации.

Эффективность программы существенно ограничивается региональной спецификой, включая географическую удалённость населённых пунктов и сезонный характер спроса на рабочую силу. Низкая адресность мер поддержки в отношении сельского населения и молодёжи усугубляется слабой координацией между центрами занятости и работодателями. Это приводит к нерациональному использованию бюджетных ресурсов и снижению общего воздействия программных мероприятий на рынок труда.

Для повышения результативности программы требуется внедрение адресных механизмов поддержки, включая мобильные форматы переподготовки и цифровые платформы взаимодействия. Формализация партнёрства с работодателями и введение адаптивных индикаторов эффективности позволят учесть сезонные колебания и миграционные тенденции. Совершенствование системы распределения бюджетных средств при усилении контроля их использования создаст условия для устойчивого развития регионального рынка труда.

Литература:

1. Белогорцева Ю. А. Методические аспекты оценки эффективности государственных программ // Вестник евразийской науки. — 2018. — № 3. — С. 1–10.
2. Блинова Т. В. Асимметричное развитие региональных рынков труда в условиях низких темпов экономического роста // Экономические науки. — 2020. — № 2. — С. 7–11.
3. Дигилина О. Б., Тесленко И. Б. Трансформация рынка труда в условиях цифровизации // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». — 2019. — № 4. — С. 166–181.
4. Дорошенко С. В., Васильева Р. И., Литвинец В. П. Государственная программа развития Дальнего Востока и ее эффективность для регионов // Проблемы прогнозирования. — 2024. — № 2. — С. 113–124.

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 3 (606) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная

Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова

Художник Е. А. Шишков

Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.

При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

Материалы публикуются в авторской редакции.

Журнал размещается и индексируется на портале eLIBRARY.RU, на момент выхода номера в свет журнал не входит в РИНЦ.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

Номер подписан в печать 28.01.2026. Дата выхода в свет: 04.02.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

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

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.