

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



25 2026  
ЧАСТЬ VIII

16+

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 25 (628) / 2026

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

*Главный редактор:* Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

*Редакционная коллегия:*

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

*Международный редакционный совет:*

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



---

---

На обложке изображен Тадао Андо (1941), японский архитектор.

Тадао Андо появился на свет в Осаке 13 сентября 1941 года, на пару минут раньше своего брата-близнеца. Когда мальчишкам исполнилось два года, Андо забрала на воспитание прабабушка. От нее он унаследовал любовь к искусству и трепетное отношение к природе. А еще, прежде чем окончательно посвятить жизнь архитектуре, Андо на протяжении нескольких лет занимался боксом.

Андо — архитектор-самоучка. Искусство проектирования он постигал на практике, изучал по книгам и самостоятельно, посещая памятники в Киото и Наге. Собственное бюро Tadao Ando Architects and Associates Андо основал в 1968 году в возрасте 28 лет, за короткий срок освоив то, на что у студентов архитектурных вузов уходят годы. Сегодня за его плечами более 300 проектов — частные резиденции, музеи, храмы и реконструкции — для Фонда Франсуа Пино в Венеции и Париже. В 1995 году Андо получил Притцкеровскую премию, самую престижную награду в мире архитектуры. Призовые деньги он передал жертвам землетрясения 1995 года, произошедшего в Кобэ. И да, его дома, построенные в этом городе, выдержали подземные толчки и не пострадали.

Часовня Света в Ибараки, небольшом пригороде Осаки, пожалуй, самая известная работа Андо. Крест в центре бетонного строения — единственный источник света, символ надежды в христианской религии. Это соединение традиций японской архитектуры и одновременная отсылка к архитектуре римского Пантеона, который Андо посетил во время своей поездки в Рим в юности.

Дом Адзума в Сумиёси — одна из ранних работ архитектора, которая вывела его на мировой рынок. Решение построить бетонный блок в окружении традиционных деревянных домов Нагая было достаточно смелым. На фасаде здания нет ни одного окна, оно полностью закрыто со стороны улицы и обращено исключительно во внутренний двор, благодаря чему пространства наполняются светом и воздухом — так Андо подчеркивает ощущение безопасности и отсоединенности от внешнего хаотического мира. Дом Кошино архитектор спроектировал как продолжение природного пейзажа: часть здания уходит под землю, чтобы ничто не нарушало естественный ландшафт. Вписанный в склон холма дом состоит из двух бетонных блоков, а из больших окон открываются живописные виды на сад.

Окулус Пантеона возвращается еще в одной работе Андо 2017 года — молитвенном доме на холме Будды на кладбище в Саппоро. Подземный туннель приводит

в центральный зал, где статую Будды окружает нимб голубого неба, контрастирующий с холодным и грубым бетоном. Здесь Андо вновь демонстрирует виртуозную работу со светом, пространством, перспективой. Последовательность в использовании материалов, поэзия света, сценически выстроенное повествование — все это неотъемлемые части его стиля.

Церковь на воде стала олицетворением еще одной природной стихии. Она представляет собой бетонный параллелепипед, одна из граней которого полностью выполнена из стекла. Обращенное к гладкой поверхности водного бассейна здание будто парит в невесомости, а крест, окруженный водой, кажется одновременно близким и недостижимым, будто отражая в этом всю суть религии как таковой.

Андо проектирует как режиссер, ориентируясь на новый опыт от пребывания в пространстве, — с каждой точки открывается новая захватывающая перспектива, в его домах и общественных пространствах можно часами наблюдать за тем, как меняется свет и тени ложатся на стены в сложной сценографии. Манера Андо получила название «критический рационализм»: несмотря на однообразие материала, работы архитектора, в которых японская философия тесно сплетена с модернизмом, обращены к культуре и традициям места. Исследуя региональное, Андо воплощает его «душу», и даже бетон, созданный из локальных компонентов, будет каждый раз немного другим. Архитектора завораживает сама текстура и возможности работы с материалом, так что неудивительно, что свой метод работы с бетоном Андо совершенствовал много лет.

В том, что касается интеграции в природу, архитектор, кажется, достиг совершенства. В итоге, кроме вездесущего бетона, его средства — свет и пустота. Он управляет стихиями, будто они — гибкий и податливый, еще не застывший материал, он придает им форму, направляет, заставляет работать вместе с архитектурой.

Дома Андо никогда не были ориентированы на удобство и комфорт: своих состоятельных клиентов он заставляет жить в критических условиях — в холоде и влажности. Когда владелец дома, в котором не предусмотрено отопление, пожаловался на холод, Андо посоветовал ему надеть свитер, а если станет холоднее — еще один. В некоторых помещениях во время дождей вода течет по стенам — все, как задумал архитектор.

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

#### **Васильев А. А.**

Взаимодействие органов государственного управления с молодёжными религиозными объединениями: правовые пробелы и их административные последствия ..... 527

#### **Гапченко А. В.**

Совершенствование государственной политики охраны здоровья населения в Российской Федерации..... 530

#### **Зябкин А. А.**

Особенности оценки персонала в организациях стандартизации, метрологии и сертификаций ..... 533

#### **Конева Ю. А.**

Экономическая сущность финансовых результатов и их значение в деятельности предприятия..... 535

#### **Красная Т. И.**

Многоуровневая методология аналитических процедур в аудите ..... 538

#### **Куровец Е. В.**

Анализ роста импорта природного газа в Узбекистане: причины, динамика и экономические последствия (2018–2025 гг.) ..... 542

#### **Летр И. Н.**

Разработка методики преодоления фискального парадокса и решения систематических проблем Арктической зоны РФ ..... 546

#### **Михнев М. А.**

Управление досугом: понятия и виды..... 552

#### **Неустроева П. В.**

Влияние системы наставничества на скорость профессиональной и социальной адаптации сотрудников..... 554

#### **Паршутова В. С.**

Анализ современного состояния рынка первичного жилья в Екатеринбурге ..... 556

#### **Рат Т. С.**

Методы привлечения производственного персонала в период кадрового голода ..... 558

#### **Сергун С. В.**

Проблемы и перспективы использования информационных систем в органах местного самоуправления ..... 561

#### **Снегирев М. В.**

Проблема финансирования при государственной поддержке креативных индустрий в РФ ..... 563

#### **Соболев С. Е.**

Идентификация ключевых факторов стресс-сценариев для нефтяной компании (на примере ПАО «Татнефть»)..... 565

#### **Сухарева И. А.**

Развитие рынка жилья бизнес-класса в Екатеринбурге: проблемы и перспективы.... 567

#### **Толбатовский В. А.**

Социальная инфраструктура как объект муниципального управления ..... 568

#### **Фоменко Д. А.**

Анализ развития портов в Краснодарском крае ..... 570

#### **Хвичия Ю. В., Тахмазян М. А., Адамян Д. В.,**

#### **Перминов Л. В., Норов Д. З.**

Учет основных средств и капитальных вложений в соответствии с ФСБУ 6/2020 и ФСБУ 26/2020 ..... 572

#### **Юминова Н. А.**

Методологический анализ исследования моделей бюджетирования на металлургических предприятиях: преимущества и недостатки..... 575

#### **Ясаева М. А.**

Особенности педагогических рисков в управлении инновационной образовательной площадкой ..... 578

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

**Демьянова А. Р., Спиридонова П. С.**

Современный подход к формированию  
ассортиментной политики в сегменте  
товаров для дома и сада (на примере  
комнатных растений)..... 582

**Степанищева Л. Е.**

Роль SMM в формировании потребительского  
опыта и лояльности гостей ресторанного  
бизнеса ..... 584

## СОЦИОЛОГИЯ

**Андреева Ю. Р., Шакиров Э. Р.**

Трансформация роли логики  
в формировании критического мышления  
в условиях цифровой медиасреды..... 588

**Закирова О. В.**

Социально-психологические факторы  
постановки несовершеннолетних  
на профилактический учёт: мнение  
специалистов и несовершеннолетних ..... 590

## ФИЛОСОФИЯ

**Бабель А. В.**

Цифровое бессмертие как проблема  
субъектности: может ли цифровой аватар  
обладать идентичностью умершего? ..... 594

**Попкова Н. А.**

Человек в современной философской  
картине мира..... 596

## ПРОЧЕЕ

**Syrenova A. O.**

Access as Infrastructure: Strategic Access  
Implementation Model in Arts Institutions ..... 599

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Взаимодействие органов государственного управления с молодёжными религиозными объединениями: правовые пробелы и их административные последствия

Васильев Антоний Александрович, студент магистратуры

Научный руководитель: Матвеева Надежда Сергеевна, доктор экономических наук, доцент, профессор  
Государственный университет управления (г. Москва)

*Рассмотрены административные последствия отсутствия спецстатуса молодёжных религиозных объединений в РФ. Определены органы власти и проблемные функции (учёт, субсидии, профилактика, молодёжная политика). На основе анализа законов и практики показано, что пробел вызывает дублирование полномочий и отсутствие координации. Предложены корректировка цели и направления улучшения управления.*

**Ключевые слова:** молодёжные религиозные объединения, государственное управление, государственная молодёжная политика, государственно-конфессиональные отношения, административно-правовой статус, межведомственная координация, профилактика экстремизма.

#### Введение

В современной Российской Федерации государственно-конфессиональные отношения относятся к числу приоритетных направлений внутренней политики. Как показывают исследования, функциональный потенциал религиозных институтов активно используется органами власти для гармонизации общественных отношений, укрепления гражданской идентичности и противодействия деструктивным явлениям [2; 3]. Одновременно молодёжная политика признана стратегическим приоритетом государства: принят Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодёжной политике в Российской Федерации» и утверждена Стратегия реализации молодёжной политики в РФ на период до 2030 года.

Вместе с тем на пересечении двух обозначенных сфер — религиозной политики и молодёжной — существует явный управленческий дефицит. Молодёжные религиозные объединения (далее — МРО), выступающие активными субъектами гражданского общества [4], не имеют специальной правовой идентификации в действующем законодательстве. Это порождает конкретные административные проблемы: ни один орган государственного управления не наделён чёткими полномочиями по работе именно с МРО, между ведомствами отсутствует межведомственная координация по данному направлению, а инструменты государственной поддержки оказываются практически недоступными для значительной части молодёжной религиозной активности.

Конституция РФ закладывает общие рамки государственного воздействия на религиозные объединения: ст. 14 закрепляет светский характер государства и равенство всех объединений перед законом; ст. 28 гарантирует свободу совести; ст. 30 — право на объединение [6]. Ни одна из этих норм не содержит спецификации для молодёжного компонента религиозной деятельности — следовательно, органы государственного управления не располагают конституционно обоснованным мандатом на специальное взаимодействие именно с МРО.

Детализация правового регулирования осуществляется Федеральным законом от 26.09.1997 № 125-ФЗ «О свободе совести и о религиозных объединениях» (далее — ФЗ-125). Для целей государственного управления закон вводит бинарную классификацию: религиозная группа (без образования юридического лица, ст. 7) и религиозная организация — местная или централизованная (юридическое лицо, ст. 8). Именно с этой классификацией работают органы юстиции при регистрации, налоговые органы при проверках и правоохранительные органы при мониторинге. Понятие «молодёжное религиозное объединение» в ФЗ-125 отсутствует [7].

Как отмечается в научной литературе, религиозные объединения обладают значительной юридической спецификой, обусловленной особым порядком приобретения правосубъектности, специальным режимом имущества религиозного назначения и опорой на внутренние установления вероучения [1]. Вместе с тем именно эта специфика не позволяет автоматически распространить на МРО

инструменты поддержки, предусмотренные законодательством о молодёжных общественных объединениях [5].

С другой стороны, ФЗ от 30.12.2020 № 489-ФЗ «О молодёжной политике в Российской Федерации» определяет «молодёжное общественное объединение» как добровольное формирование, созданное молодыми гражданами для реализации общих целей (ст. 2). Религиозная специфика в данном определении отсутствует [8]. Поддержка таких объединений регулируется также ФЗ от 28.06.1995 № 98-ФЗ «О государственной поддержке молодёжных и детских общественных объединений», который также не учитывает конфессиональный компонент [9].

Внесённые в 2024 году поправки в ФЗ № 489-ФЗ, введшие понятие «духовно-нравственное воспитание молодёжи» (п. 4.2 ст. 2) и новую ст. 7.2, сближают повестку молодёжной и религиозной политики. Однако религиозные организации как субъекты государственной молодёжной политики в законе по-прежнему не поименованы [8]. Аналогичная ситуация наблюдается в Стратегии реализации молодёжной политики в РФ до 2030 года: документ апеллирует к традиционным духовно-нравственным ценностям в соответствии с Указом Президента РФ от 09.11.2022 № 809, однако не определяет МРО как субъекты реализации этой стратегии [14; 9].

Анализ действующей нормативной базы и научной литературы позволяет выделить три фактических типа МРО, существенно различающихся по своему положению в системе государственного управления.

Первый тип — молодёжные отделы централизованных религиозных организаций. Они создаются на основании п. 6 ст. 8 ФЗ-125 как структурные подразделения юридического лица — централизованной религиозной организации (синодальные молодёжные отделы, центральные духовные управления и др.). С точки зрения государственного управления такие структуры невидимы: они не имеют самостоятельной правосубъектности, не регистрируются отдельно, не включаются в реестры органов по молодёжной политике [4]. Государственные органы взаимодействуют с «материнской» организацией, тогда как реальная работа с молодёжью ведётся её структурным подразделением.

Второй тип — автономные молодёжные религиозные общины. Они могут регистрироваться как местные религиозные организации по ст. 8 ФЗ-125 (не менее 10 участников старше 18 лет). Такие структуры находятся в поле зрения органов юстиции, однако не идентифицируются ни в каких реестрах именно как молодёжные. Следовательно, органы, отвечающие за реализацию молодёжной политики, не имеют механизма взаимодействия с ними. Возникает «ведомственный разрыв»: Минюст России знает об организации как религиозной, а органы по делам молодёжи — нет.

Третий тип — неформальные религиозные молодёжные группы без статуса юридического лица. Они действуют как религиозные группы (ст. 7 ФЗ-125), то есть без регистрации и нередко без уведомления органов местного самоуправления. Уведомительный порядок в правоприменительной практике соблюдается далеко не всегда, а ад-

министративная ответственность за его нарушение минимальна. Именно этот тип представляет наибольшую сложность для государственного мониторинга и профилактической работы.

Сложившаяся система государственного управления в данной сфере характеризуется институциональным разрывом: ведомства, курирующие религиозную жизнь, и ведомства, отвечающие за молодёжную политику, действуют в значительной мере автономно, а МРО не входят в круг ответственности ни одного из них в явном виде.

На федеральном уровне Министерство юстиции РФ регистрирует религиозные организации и осуществляет надзор за ними. Федеральное агентство по делам молодёжи (Росмолодёжь) реализует государственную молодёжную политику и ведёт реестр молодёжных и детских общественных объединений (в соответствии с ФЗ № 98-ФЗ). В компетенцию Росмолодёжи религиозные организации не входят. Механизм межведомственного взаимодействия Минюста и Росмолодёжи применительно к МРО нормативно не закреплён.

На региональном уровне ситуация аналогична. В Москве, которая располагает наиболее развитой нормативной базой в данной сфере, функции по взаимодействию с религиозными объединениями закреплены за Департаментом национальной политики и межрегиональных связей (Постановление Правительства Москвы от 31.03.2015 № 149-ПП) [12]. Функции по реализации молодёжной политики — за иными структурами (Москоммолодёжь, Мосспорт). Закон города Москвы от 15.12.2021 № 36 «О молодёжной политике в городе Москве» не содержит специального статуса МРО, как и ранее действовавший Закон г. Москвы от 30.09.2009 № 39 «О молодёжи», в реестре которого МРО могли быть учтены лишь при условии наличия у них статуса общественного объединения. Между профильными департаментами отсутствует закреплённый механизм координации именно по вопросам МРО [11; 15].

Анализ нормативной базы позволяет конкретизировать управленческие последствия отсутствия правовой идентификации МРО по четырём направлениям.

1. Ни один орган государственного управления не ведёт реестра МРО как отдельной категории субъектов. Органы юстиции учитывают религиозные организации безотносительно к их молодёжной направленности. Органы по делам молодёжи ведут реестры молодёжных общественных объединений, однако религиозные организации в них не включаются. Следствием является невозможность оценить масштаб явления, его региональную специфику и потенциал для реализации государственных программ. Государство лишено актуальных данных, необходимых для планирования и принятия управленческих решений.

2. Постановление Правительства Москвы от 21.12.2017 № 1065-ПП предусматривает предоставление субсидий юридическим лицам — религиозным организациям через Департамент национальной политики и межрегиональных связей. Молодёжные крылья таких организаций (первый тип МРО) могут получить финансирование ис-



ключительно через «материнскую» структуру, что создаёт дополнительные административные процедуры и снижает реальный доступ к государственной поддержке. Автономные молодёжные религиозные общины (второй тип), зарегистрированные как местные религиозные организации, не могут участвовать в грантовых конкурсах как субъекты молодёжной политики, поскольку не обладают соответствующим статусом [13].

3. В Концепции противодействия терроризму в Российской Федерации 2009 года и Концепции общественной безопасности 2013 года взаимодействие государственных органов с религиозными объединениями выделено как необходимый механизм противодействия деструктивным религиозным движениям [3]. Молодёжь является особой группой риска радикализации. Вместе с тем неформальные религиозные молодёжные группы (третий тип МРО) практически не охвачены систематическим мониторингом: они не зарегистрированы, нередко не уведомляют органы местного самоуправления о своей деятельности, а их участники не идентифицируются ни в реестрах Минюста, ни в базах данных органов по делам молодёжи. Это создаёт риски для реализации государственной функции профилактики экстремизма.

4. Стратегия реализации молодёжной политики в РФ до 2030 года декларирует приоритет духовно-нравственного воспитания и апеллирует к традиционным ценностям (Указ Президента РФ № 809). Вместе с тем МРО, которые объективно являются одним из ключевых институтов формирования этих ценностей у молодёжи, не включены в перечень субъектов реализации молодёжной политики. Отсутствие их правовой идентификации означает, что государственные программы духовно-нравственного воспитания не могут в полной мере опираться на потенциал молодёжной религиозной среды.

## Вывод

Правовой пробел в регулировании статуса молодёжных религиозных объединений является не только теоретиче-

ской юридической проблемой, но прежде всего конкретным административным барьером, препятствующим эффективному государственному управлению. Органы власти, взаимодействующие с религиозными объединениями, и органы, отвечающие за молодёжную политику, действуют в условиях институционального разрыва: ни одно ведомство не наделено чёткими полномочиями по работе с МРО в их специфике. Это влечёт: отсутствие специализированного учёта и системы мониторинга МРО; административные барьеры при доступе к государственным субсидиям; пробелы в системе профилактики радикализации молодёжи в религиозной среде; невозможность в полной мере реализовать цели государственной молодёжной политики в части духовно-нравственного воспитания.

Таким образом, ключевой управленческой проблемой является не отсутствие регулирования религиозных объединений как таковых, а отсутствие механизма координации между органами государственной власти, реализующими молодёжную политику, и органами, взаимодействующими с религиозными организациями. В результате МРО оказываются на пересечении нескольких направлений государственного управления без закрепления единого субъекта координации.

Устранение указанных проблем требует, во-первых, введения понятия «молодёжное религиозное объединение» в профильное законодательство либо в подзаконные акты, регулирующие государственно-конфессиональные отношения. Во-вторых, определения уполномоченного органа, координирующего взаимодействие с МРО. В-третьих, создания механизмов информационного обмена между органами юстиции и органами, реализующими молодёжную политику. В-четвертых, разработки специальных мер государственной поддержки МРО в рамках реализации молодёжной политики. Москва, располагающая наиболее развитой нормативной базой как в сфере молодёжной политики, так и в области государственно-конфессионального взаимодействия, может стать пилотной площадкой для апробации соответствующих механизмов.

## Литература:

1. Аюшеева, И. З. Гражданское законодательство о религиозных организациях: проблемы и актуальные направления развития / И. З. Аюшеева. — Текст: непосредственный // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина. — 2015. — № 10. — С. 56–63.
2. Багаева, К. А. Государственно-религиозные взаимоотношения в современном российском обществе / К. А. Багаева. — Текст: непосредственный // Вестник Бурятского государственного университета. Философия. — 2016. — № 3. — С. 82–90.
3. Маковский, А. А. Функциональный потенциал государственно-конфессиональных отношений в современной России / А. А. Маковский. — Текст: непосредственный // Вестник Поволжского института управления. — 2017. — № 2. — С. 110–117.
4. Грачев, В. С. Религиозные объединения как субъект гражданского общества в Российской Федерации / В. С. Грачев. — Текст: непосредственный // Закон и право. — 2019. — № 5. — С. 7–73.
5. Баранова, Е. С. Административно-правовой статус религиозных объединений: теоретические аспекты / Е. С. Баранова, А. П. Александров, О. И. Новикова. — Текст: непосредственный // Аграрное и земельное право. — 2024. — № 10. — С. 28–31.

6. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.: с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.. — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102027595&rdk=> (дата обращения: 19.06.2026).
7. О свободе совести и о религиозных объединениях: федер. закон от 26 сентября 1997 г. № 125-ФЗ. — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102049359> (дата обращения: 19.06.2026).
8. О молодежной политике в Российской Федерации: федер. закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ. — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/view/0001202012300003> (дата обращения: 19.06.2026).
9. О государственной поддержке молодежных и детских общественных объединений: федер. закон от 28 июня 1995 г. № 98-ФЗ. — Текст: непосредственный // Собрание законодательства Российской Федерации. — 1995. — № 27. — Ст. 2503.
10. Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей: указ Президента Российской Федерации от 9 ноября 2022 г. № 809. — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202211090019/> (дата обращения: 19.06.2026).
11. О молодежи: закон г. Москвы от 30 сентября 2009 г. № 39. — Текст: электронный // Официальный сайт Мэра Москвы: [сайт]. — URL: <https://www.mos.ru/donm/documents/normativnye-pravovye-akty/view/171190220/> (дата обращения: 19.06.2026).
12. Об утверждении Положения о Департаменте национальной политики и межрегиональных связей города Москвы: постановление Правительства Москвы от 31 марта 2015 г. № 149-ПП. — Текст: электронный // Официальный сайт Мэра Москвы: [сайт]. — URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/1455220/> (дата обращения: 19.06.2026).
13. Об утверждении Порядка предоставления субсидий из бюджета города Москвы юридическим лицам, участвующим в реализации мероприятий в сфере межрегионального сотрудничества, национальной политики, связей с религиозными организациями города Москвы, в отношении российского казачества, мероприятий по профилактике распространения экстремизма и идеологии терроризма в городе Москве, в связи с подготовкой, организацией и проведением указанных мероприятий: постановление Правительства Москвы от 21 декабря 2017 г. № 1065-ПП. — Текст: электронный // Официальный сайт Мэра Москвы: [сайт]. — URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/37952220/> (дата обращения: 19.06.2026).
14. Об утверждении Стратегии реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 августа 2024 г. № 2233-р. — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации: [сайт]. — URL: <http://publication.pravo.gov.ru/document/0001202408290023?index=1> (дата обращения: 19.06.2026).
15. О молодежной политике в городе Москве: закон г. Москвы от 15 декабря 2021 г. № 36. — Текст: электронный // Официальный сайт Мэра Москвы: [сайт]. — URL: <https://www.mos.ru/authority/documents/doc/47861220/> (дата обращения: 19.06.2026).

## **Совершенствование государственной политики охраны здоровья населения в Российской Федерации**

Гапченко Алексей Викторович, студент магистратуры

Оренбургский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

*В статье рассматриваются основные направления совершенствования государственной политики в сфере охраны здоровья населения Российской Федерации с акцентом на региональную специфику Оренбургской области. Анализируются современные тенденции развития системы здравоохранения (2024–2026 гг.), особенности государственного управления медицинской отраслью и ключевые проблемы обеспечения доступности и качества медицинской помощи. Особое внимание уделяется вопросам развития профилактической медицины, внедрения цифровых технологий и совершенствования механизмов финансирования здравоохранения в регионе. В результате проведенного анализа сформулированы основные направления повышения эффективности государственной политики в сфере охраны здоровья населения с учётом мнений ведущих исследователей и актуальной статистики.*

**Ключевые слова:** государственная политика, здравоохранение, охрана здоровья населения, государственное управление, медицинская помощь, система здравоохранения, профилактика заболеваний, цифровизация медицины, Оренбургская область.

Введение

В современных условиях социальноэкономического развития государства формирование эффективной государственной политики в сфере охраны здоровья населения приобретает особую значимость. Здоровье граждан является одним из важнейших факторов социального благополучия общества и устойчивого развития государства. Состояние здоровья населения оказывает непосредственное влияние на демографические процессы, уровень трудового потенциала и качество человеческого капитала.

Оренбургская область (население — 1 816 898 чел. на 2025 г.) представляет особый интерес для исследования ввиду своей территориальной протяжённости (123 702 км²) и значительной доли сельского населения. Специфика региона — высокая доля промышленных предприятий, что создаёт дополнительную нагрузку на систему здравоохранения.

Современные тенденции развития общества свидетельствуют о необходимости совершенствования механизмов государственного управления системой здравоохранения. Рост распространённости хронических заболеваний, демографическое старение населения, а также последствия глобальных эпидемиологических угроз требуют модернизации системы оказания медицинской помощи и внедрения новых организационных решений. Как отмечают М. М. Левкевич и Н. В. Рудлицкая, эффективность функционирования системы здравоохранения во многом определяется уровнем развития государственной политики в данной сфере [10].

В Российской Федерации государственная политика в сфере здравоохранения реализуется посредством комплекса нормативноправовых актов, государственных программ и стратегических документов. В Оренбургской области эти меры дополняются региональными программами, такими как «Развитие здравоохранения Оренбургской области на 2023–2030 гг.».

Целью настоящего исследования является анализ основных направлений совершенствования государственной политики в сфере охраны здоровья населения и определение перспектив развития системы здравоохранения в Российской Федерации и Оренбургской области с учётом актуальных статистических данных за 2024–2026 гг.

Методологическую основу исследования составили научные труды отечественных учёных в области государственного управления, экономики здравоохранения и социальной политики. В ходе исследования были использованы методы научного анализа, системного подхода, сравнительного анализа и обобщения научной литературы.

Информационную базу исследования составили: нормативноправовые акты Российской Федерации и Оренбургской области; государственные программы развития здравоохранения; научные публикации российских учёных, посвящённые проблемам государственного управления системой здравоохранения; статистические данные Минздрава РФ, Росстата, ВОЗ и Минздрава Оренбургской области за 2024–2026 гг.; материалы официальных интернетпорталов Минздрава РФ, Федерального фонда ОМС, Росстата, Минздрава Оренбургской области.

Использование комплексного подхода позволило провести всесторонний анализ современного состояния государственной политики в сфере охраны здоровья населения.

Анализ современной системы здравоохранения Российской Федерации и Оренбургской области показывает, что государственная политика в сфере охраны здоровья населения направлена на обеспечение доступности медицинской помощи, повышение качества медицинских услуг и развитие профилактической медицины. Основные показатели развития здравоохранения представлены в таблице 1.

Таблица 1. Основные показатели развития здравоохранения РФ и Оренбургской области (2024–2026 гг.)

Показатель	РФ, 2024 г.	Оренбургская обл., 2024 г.	РФ, 2025 г.	Оренбургская обл., 2025 г.	Прогноз на 2026 г. (РФ/область)
Ожидаемая продолжительность жизни, лет	73,4	72,1	74,1	72,8	74,8/73,5
Младенческая смертность (на 1000 родов)	4,6	5,2	4,3	4,9	4,0/4,5
Обеспеченность врачами (на 10 000 населения)	38,2	35,4	39,1	36,2	40,0/37,5
Доля населения, прошедшего диспансеризацию, %	45	40	52	46	60/55
Уровень удовлетворённости медицинской помощью, %	68	62	72	66	75/70

Как видно из данных таблицы 1, наблюдается положительная динамика по всем ключевым показателям как в целом по РФ, так и в Оренбургской области, хотя региональные значения несколько отстают от общероссийских.

Важную роль в реализации государственной политики играет система обязательного медицинского страхования. По данным Федерального фонда ОМС, в 2025 г. объём финансирования системы ОМС в РФ составил 2,8 трлн руб., в Оренбургской области — 45,6 млрд руб. (+6 % к 2024 г.).

Одной из ключевых задач государственной политики является повышение доступности медицинской помощи для населения. В Оренбургской области эта проблема особенно актуальна из-за значительной доли сельских территорий. Для её решения реализуются меры по развитию мобильных медицинских комплексов для обслуживания отдалённых районов, расширению сети фельдшерско-акушерских пунктов и внедрению телемедицинских консуль-

таций для сельских жителей. Как отмечает Н. Ф. Герасименко, развитие первичной медикосанитарной помощи является приоритетным направлением государственной политики, поскольку именно этот уровень оказания медицинской помощи обеспечивает раннее выявление заболеваний и профилактику осложнений [11, с. 112].

Особое внимание в государственной политике уделяется развитию профилактической медицины. По данным Минздрава Оренбургской области, в 2025 г. охват населения профилактическими осмотрами увеличился на 12 % по сравнению с 2024 г., что несколько ниже общероссийского показателя (+15 %).

Важным направлением развития государственной политики является внедрение цифровых технологий в систему здравоохранения. Показатели цифровизации здравоохранения РФ и Оренбургской области представлены в таблице 2.

Таблица 2. Показатели цифровизации здравоохранения РФ и Оренбургской области (2024–2026 гг.)

Показатель	РФ, 2024 г.	Оренбургская обл., 2024 г.	РФ, 2025 г.	Оренбургская обл., 2025 г.	Прогноз на 2026 г. (РФ/область)
Доля организаций, подключённых к ЕГИСЗ, %	70	65	85	80	95/90
Количество телемедицинских консультаций, тыс.	1200	85	1800	120	2500/200
Доля электронных медицинских карт, %	65	60	80	72	90/85

Данные таблицы 2 показывают, что темпы цифровизации в Оренбургской области несколько отстают от общероссийских, но демонстрируют устойчивый рост. По данным Минздрава Оренбургской области, к концу 2025 г. 80 % медицинских организаций региона подключились к единой государственной информационной системе в сфере здравоохранения (ЕГИСЗ), что немного ниже общероссийского показателя (85 %). Новиков подчёркивает, что применение цифровых технологий способствует повышению эффективности управления системой здравоохранения и улучшению качества медицинских услуг [9, с. 34].

Кроме того, значительное внимание уделяется вопросам развития медицинской инфраструктуры и кадрового обеспечения системы здравоохранения. В Оренбургской области реализуется программа «Земский доктор», направленная на привлечение медицинских специалистов в сельские районы.

Несмотря на достигнутые результаты, система здравоохранения Оренбургской области сталкивается с рядом проблем, требующих дальнейшего совершенствования государственной политики. Анализ данных таблицы 1 показывает неравномерность развития медицинской инфраструктуры: обеспеченность врачами в Оренбурге составляет 48 на 10 000 населения, тогда как в сельских рай-

онах не превышает 22. Кадровый дефицит особенно остро ощущается в сферах педиатрии, терапии и акушерства.

Ограниченные финансовые ресурсы также создают сложности: бюджетные ассигнования на здравоохранение в регионе растут, но не успевают за инфляцией и растущими потребностями населения. Проблемы цифровизации, отражённые в таблице 2, связаны с недостаточной технической оснащённостью ряда медицинских учреждений для работы с ЕГИСЗ.

Для решения этих проблем необходимо усилить межведомственное взаимодействие между органами здравоохранения, образования и социальной защиты, расширить программы целевого обучения медицинских кадров, увеличить финансирование профилактических программ и развивать телемедицинские технологии для отдалённых районов.

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о том, что совершенствование государственной политики в сфере охраны здоровья населения является одной из ключевых задач современного государственного управления как на федеральном, так и на региональном уровне. Реализация выявленных направлений позволит повысить эффективность функционирования системы здравоохранения Оренбургской области и обеспечить устойчивое развитие государственной политики в сфере охраны здоровья населения региона.



Литература:

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с изменениями 2020 г.).
2. Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации : Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ (ред. от 24.07.2023).
3. Об обязательном медицинском страховании в Российской Федерации : Федеральный закон от 29.11.2010 № 326-ФЗ.
4. О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения : Федеральный закон от 30.03.1999 № 52-ФЗ (ред. от 24.07.2023).
5. Стратегия развития здравоохранения Российской Федерации на период до 2030 года : утверждена Указом Президента Российской Федерации от 08.12.2025 № 896.
6. Паспорт национального проекта «Здравоохранение» : утверждён президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24.12.2018 № 16.
7. Государственная программа Российской Федерации «Развитие здравоохранения» : утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 26.12.2017 № 1640 (ред. 27.12.2024).
8. Бизин, С. В. Управление системой здравоохранения как ключевым фактором качества жизни населения : монография / С. В. Бизин. — Липецк : Липецкий государственный технический университет, 2024. — 230 с.
9. Столяров, С. А. Экономика и управление в здравоохранении : учебник для вузов / С. А. Столяров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 355 с.
10. Левкевич, М. М. Государственная и муниципальная политика в сфере здравоохранения: реализация и оценка эффективности : монография / М. М. Левкевич, Н. В. Рудлицкая. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 216 с.
11. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин, К. Э. Соболев; под общей редакцией А. В. Решетникова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 316 с.
12. Петрова, Н. Г. Общественное здоровье и здравоохранение. Оценка качества медицинской помощи : учебник для среднего профессионального образования / Н. Г. Петрова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 44 с.

## Особенности оценки персонала в организациях стандартизации, метрологии и сертификаций

Зябкин Андрей Алексеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Межова Ирина Анатольевна, кандидат экономических наук, доцент  
Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М. Ф. Решетнёва (г. Красноярск)

*В статье рассматриваются особенности оценки персонала в организациях, функционирующих в сфере стандартизации, метрологии и сертификации.*

**Ключевые слова:** оценка персонала, стандартизация, метрология, сертификация, skills.

Оценка персонала в организациях сферы стандартизации, метрологии и сертификации имеет ряд ключевых особенностей, обусловленных самой природой их деятельности. Персонал должен соответствовать установленным требованиям утвержденными в Едином квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников центров стандартизации, метрологии и сертификации, уполномоченных осуществлять государственный контроль и надзор».

Особенностями оцениваемых компетенций (критерии оценки) являются:

- технико-экспертные компетенции (hard skills — основа основ):

- глубокое знание нормативной базы: оценка знаний конкретных технических регламентов, ГОСТов, международных стандартов, методик измерений и испытаний;

- навыки практической работы со средствами измерений (СИ): умение проводить поверку, калибровку, аттестацию, анализировать погрешности. оценивается не только теория, но и опыт работы в лаборатории;

- экспертные навыки в сертификации: умение анализировать документацию, проводить оценку соответствия (аудит на месте или дистанционно), выявлять несоответствия, оформлять экспертные заключения;

- аккредитация: понимание требований национальных и международных систем аккредитации. для ключевого персонала — знание критериев аккредитации.

Личностно-деловые компетенции (soft skills, критически важные в этой сфере):

- беспристрастность и независимость суждений: является обязательным требованием. любое давление, конфликт интересов, предвзятость — абсолютно недопустимы и должны выявляться при оценке;
- внимательность к деталям и педантичность: одна ошибка в протоколе измерений или сертификате соответствия может привести к юридическим последствиям, отзыву аккредитации или техногенным рискам;
- ответственность и осознание последствий: специалист должен понимать, что его подпись на документе несет юридическую силу и гарантирует безопасность продукции/услуг;
- коммуникация и этика: умение четко и аргументированно объяснять свои выводы заказчикам (часто в стрессовых ситуациях), вести профессиональную полемику, соблюдая при этом конфиденциальность информации;
- обучаемость и готовность к постоянному развитию: нормативная база и технологии обновляются постоянно. оценивается желание и способность регулярно повышать квалификацию.

Особенности методов и процедуры оценки персонала представляют собой формализованные процедуры и традиционные методы, адаптированные под специфику работы организации.

Обязательные формализованные процедуры представляют собой:

- аттестация на соответствие требованиям аккредитации: для экспертов по сертификации, аудиторов, метрологов обязательна периодическая аттестация в соответствии с внутренними процедурами, соответствующими критериям аккредитации. Часто включает сдачу экзаменов.
- внутренние и внешние аудиты: персонал становится объектом аудитов со стороны руководства и внешних оценщиков. Проверяется не только результат работы, но и соблюдение регламентированных процедур.
- межлабораторные сравнительные испытания (МСИ) / Сличительные испытания: для лабораторного персонала — это ключевой инструмент оценки квалификации.

Традиционные методы, адаптированные под специфику:

- профессиональные экзамены по знанию нормативных документов, методик расчета погрешностей, требований тр.
- количество проведенных проверок/испытаний (при условии соблюдения сроков и качества);
- отсутствие ошибок в протоколах и отчетах;
- отсутствие обоснованных жалоб от заказчиков;
- количество выявленных значимых несоответствий;
- своевременность повышения квалификации.

Все специалисты по метрологии, вне зависимости от уровня квалификации, должны знать в объеме, необходимом для реализации их трудовых функций:

- нормативные правовые документы, правила, нормы и рекомендации по метрологии, имеющие непосредственное отношение к выполняемым ими трудовым функциям. включая положение о единицах величин, допускаемых к применению в Российской Федерации;
- методы нормирования и оценки показателей точности и достоверности результатов измерений, контроля, испытаний;
- методы обеспечения метрологической прослеживаемости результатов измерений, контроля, испытаний;
- правила техники безопасности при выполнении работ;
- основные положения трудового законодательства и охраны окружающей среды.

Все специалисты по метрологии должны владеть в объеме, необходимом для реализации их трудовых функций:

- терминологией в области метрологии;
- методами организации работ в группе, лаборатории, отделе, на предприятии (в организации), включая работы, предусмотренные системой менеджмента качества;
- технологией выполнения работ, предусмотренных должностными обязанностями;
- методами выбора и применения математического аппарата, адекватного содержанию решаемых задач;
- правилами оформления отчетных материалов по результатам выполненных работ;
- навыками использования персонального компьютера и программных средств общего назначения. необходимых для выполнения своих трудовых функций.

Оценка персонала в сфере стандартизации, метрологии и сертификации — это, по сути, «оценка соответствия» самих оценщиков. Она максимально формализована, объективирована (насколько это возможно для оценки человека) и привязана к внешним нормативным требованиям.

Ее цель — не столько выявить лидеров, сколько гарантировать, что каждый специалист, чья подпись имеет юридическую и техническую силу, является безупречно компетентным, беспристрастным и действует строго в рамках установленных процедур.

Оценка персонала в организациях стандартизации, метрологии и сертификации должна быть задокументирована и соответствовать установленным требованиям, такими как внутренние ЛНА: положение о аттестации, должностных инструкциях, описаниях компетенций, и внешним требованиям: критерии о аккредитации, профессиональным стандартам, требованиям трудового законодательства.

Основным документом по требованиям к специалистам в области стандартизации, метрологии и сертификации является ГОСТ Р 58971–2020. Разработан Федеральным автономным образовательным учреждением дополнительного профессионального образования «Академия стандартизации, метрологии и сертификации» (ФГАОУ ДПО «АСМС»). Утвержден и введен

в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 21 августа 2020г. № 521-ст.

На первый план выходят не гибкие управленческие компетенции, а техническая экспертиза, педантичность и абсолютная профессиональная добросовестность.

Литература:

1. Методические рекомендации И 301–07 «Система аккредитации лабораторий, осуществляющих санитарно-эпидемиологические исследования, испытания. Положение об аттестации экспертов» (утв. Федеральной службой по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека 20.08.2007) (с изм. от 29.01.2009).
2. Требования к независимым органам по аттестации (сертификации) персонала. — М.: НТЦ «Промышленная безопасность», 2022.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. — 14-е изд. — СПб.: Питер, 2023. — 1040 с.
4. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации. — М.: Вильямс, 2022. — 304 с.

## Экономическая сущность финансовых результатов и их значение в деятельности предприятия

Конева Юлия Александровна, студент магистратуры  
Орловский государственный аграрный университет имени Н. В. Парахина

В статье автор раскрывает экономическую сущность финансовых результатов и их значение в деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** финансовые результаты, прибыль, рентабельность.

Финансовые результаты являются важнейшим экономическим показателем, характеризующим результат деятельности организации и эффективность использования ее ресурсов. На уровень финансового результата влияют такие показатели, как величина реализации продукции (товаров, услуг, работ), доходы от прочих видов деятельности, а также расходы, связанные с изготовлением, приобретением и реализацией продукции.

В научной литературе, учебных пособиях по бухгалтерскому учету и анализу приведены разные определения ученых-экономистов относительно понятия «финансовые результаты», представленные в таблице 1.

Таблица 1. Определение термина «финансовые результаты» по мнению ученых-экономистов

Автор	Определение
Г. В. Савицкая	Считает, что «финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности»
Н. А. Толкачева	Характеризует «финансовый результат как прирост или уменьшение капитала предприятия в процессе осуществления им финансово-хозяйственной деятельности, который выражается в виде прибыли или убытка»
В. В. Ковалев	Понимает финансовый результат как разницу между доходами организации и ее затратами
Я. В. Соколов	Утверждает, что «финансовый результат — это разница между доходами и расходами предприятия или как трактует мировая практика прирост/убыль его чистых активов»

Изучая точки зрения различных авторов, наиболее интересным представляется мнение Г. В. Савицкой, которая пишет, что финансовые результаты деятельности предприятия характеризуются суммой полученной прибыли и уровнем рентабельности. Следует отметить, что взгляды различных авторов на определение сущности понятия «финансовый результат» разнообразны.

В бухгалтерском учете финансовые результаты отражаются в Плане счетов бухгалтерского учета и Инструкции по его применению, в специальном разделе «Финансовые результаты». Этот раздел содержит сведения о доходах и расходах предприятия по всем видам деятельности.

Доходы и расходы — это главные составляющие финансового результата. Они формируют основу для сбора информации, которая необходима при определении финансовых результатов.

Основным источником изучения финансовых результатов и эффективности работы предприятия является Отчет о финансовых результатах, его содержание регламентируется разделом 5 ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации». [2]

Прибыль представляет собой разницу между совокупностью всех полученных доходов и расходов. Если сумма совокупных расходов превышает совокупные доходы, то предприятие несет убытки.

Прибыль, как результат финансовой деятельности, выполняет определенные функции. В первую очередь, прибыль отражает экономический эффект, который был получен в результате деятельности предприятия. Она составляет основу экономического развития. Рост прибыли создает финансовую базу для самофинансирования, расширенного воспроизводства, решения проблем социального и материального характера трудового коллектива. За счет прибыли осуществляются обязательства предприятий перед бюджетом, банками и другими организациями.

Согласно Отчету о финансовых результатах различают следующие виды прибыли:

- валовая прибыль — промежуточный показатель, который представляет собой разницу между полученной от реализации услуг выручкой и себестоимостью. Он показывает уровень прироста капитала и эффективность оказываемых услуг: как общих, так и по видам деятельности;

- прибыль от продаж — промежуточный финансовый результат, который показывает эффективность работы компании по основной деятельности без учёта прочих доходов и расходов. Рассчитывается как валовая прибыль за вычетом коммерческих и управленческих расходов;

- прибыль до налогообложения включает прибыль от продаж, а также прочие доходы и расходы (например, доходы от участия в других организациях, проценты к получению, проценты к уплате, прочие доходы и расходы);

- чистая прибыль является важнейшим показателем, обобщающим результаты хозяйственной деятельности и влияние факторов налогообложения. Это та часть прибыли, остающаяся в распоряжении организации после начисления текущего налога на прибыль, а также с учетом отложенных налоговых активов и отложенных налоговых обязательств. [3, с. 87]

Рентабельность — ключевой показатель финансовой эффективности деятельности предприятия, который отражает, насколько эффективно компания использует свои ресурсы для получения прибыли. Он выражается в процентах и позволяет оценить, сколько прибыли приносит каждый вложенный рубль. Основные показатели рентабельности представлены в таблице 2.

Показатели рентабельности являются важными элементами, отражающие факторную среду формирования прибыли предприятия. Поэтому они являются неотъемлемой частью при проведении оценки финансового состояния предприятия.

Таблица 2. Основные показатели рентабельности

№ п/п	Показатель	Расчетная формула	Значение показателя
1	Общая рентабельность активов (авансированного капитала) по бухгалтерской прибыли	Прибыль до налогообложения / Средняя величина валюты баланса * 100 %	Показывает, сколько средств было привлечено фирмой для получения каждого рубля прибыли.
2	Рентабельность активов по чистой прибыли	Чистая прибыль / Средняя величина валюты баланса * 100 %	Показывает количество чистой прибыли или убытка, полученной на один рубль всех совокупных активов предприятия.
3	Рентабельность производственных активов (имущества) по общей бухгалтерской (или чистой) прибыли	Прибыль до налогообложения / Средняя величина производственных активов, включая собственные средства, нематериальные активы и запасы * 100 %	Показывает, какую прибыль приносит каждый рубль, вложенный в производственные активы предприятия.
4	Рентабельность собственного капитала по бухгалтерской прибыли (или по чистой прибыли)	Прибыль до налогообложения / Средняя величина собственного капитала * 100 %	Характеризует эффективность использования собственного капитала, и показывает, сколько предприятие имеет чистой прибыли с каждого рубля авансированного в капитал.
5	Рентабельность продукции	Чистая прибыль / Себестоимость продукции * 100 %	Показывает, сколько предприятие имеет прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции
6	Рентабельность продаж	Прибыль от продаж / Выручка от реализации продукции * 100 %	Характеризует эффективность предпринимательской деятельности: сколько прибыли имеет предприятие с рубля продаж. Широкое применение этот показатель получил в рыночной экономике. Рассчитывается в целом по предприятию и отдельным видам продукции



На примере предприятия ООО «Знаменский СГЦ» в Орловской области рассмотрим факторный анализ прибыли от продажи продукции, представленный в таблице 3. Прибыль от продажи продукции в целом по предприятию зависит от таких факторов, как объем реализации, структура реализованной продукции, её себестоимость и цена.

Таблица 3. Факторный анализ прибыли (убытка) от реализации основных видов продукции

Показатели	2021 г.	2023 г.	Абсолютное отклонение, +/-	Реализованная продукция отчетного года в ценах прошлого года (условная)
Выручка от продажи, тыс. руб.	11 913 402	13 213 827	1 300 425	12 375 266
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	8 411 201	8 730 327	319 126	8 896 976
Прибыль от реализации продукции, тыс. руб.	3 502 201	4 483 500	981 299	3 478 290
Отклонение прибыли от реализации продукции — всего, в том числе за счёт влияния:	*	*	981 299	*
- объемов продаж	*	*	135 775	*
- структуры проданной продукции	*	*	-159 686	*
- реализационных цен	*	*	838 561	*
- себестоимости единицы продукции	*	*	166 649	*

В результате проведенного факторного анализа можно сказать, что прибыль от реализации основных видов продукции за счёт влияния всех факторов в 2023 г. по сравнению с 2021 г. увеличилась на 981 299 тыс. руб. За счёт увеличения объемов продаж продукции прибыль от реализации продукции повысилась на 135 775 тыс. рублей. За счёт изменений в структуре проданной продукции прибыль от реализации продукции понизилась на 159 686 тыс. рублей. Рост реализационных цен увеличил прибыль от реализации продукции на 838 561 тыс. руб. За счёт снижения себестоимости единицы продукции прибыль от реализации увеличилась на 166 649 тыс. рублей.

Далее мы выполним расчёт и сравнительную оценку показателей рентабельности, характеризующих эффективность использования ресурсов предприятия, расчеты представлены в таблице 4.

Таблица 4. Оценка эффективности деятельности ООО «Знаменский СГЦ»

Показатели	Годы			Темп роста, %
	2021	2022	2023	
Выручка от реализации, тыс. руб.	11 913 402	11 468 795	13 213 827	110,9
Себестоимость проданных товаров, тыс. руб.	8 411 201	8 961 134	8 730 327	103,8
Прибыль (+) / убыток (-) от продаж, тыс. руб.	2 738 821	1 628 830	3 519 716	128,5
Прибыль (+) / убыток (-) балансовая, тыс. руб.	2 602 026	1 671 510	3 435 694	132,0
Чистая прибыль (+) / убыток (-), тыс. руб.	2 561 598	1 673 980	3 354 263	130,9
Рентабельность производства продукции, %	30,5	18,7	38,4	7,9
Рентабельность продаж, %	23,0	14,2	26,6	3,6
Рентабельность активов, %	10,9	7,4	16,8	5,9
Рентабельность собственного капитала, %	22,3	13,7	33,9	11,6
Окупаемость затрат, руб./руб.	0,30	0,19	0,38	126,7
Норма прибыли, %	21,5	14,6	25,4	3,9

Выручка от реализации продукции за анализируемый период выросла на 10,9 %, себестоимость повысилась на 3,8 %. Это привело к увеличению прибыли от продаж на 28,5 %, что указывает на эффективное использование ресурсов и повышение общей эффективности финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Также темп роста выручки был больше темпа роста себестоимости, что свидетельствует о рациональном и эффективном использовании финансовых и трудовых ресурсов в ООО «Знаменский СГЦ».

Из таблицы видно, что показатели рентабельности увеличились. Это указывает на улучшение финансовой эффективности деятельности ООО «Знаменский СГЦ» за период 2021–2023 гг.

Рентабельность производства продукции за анализируемый период повысилась на 7,9 процентных пунктов. Рентабельность производства показывает, сколько предприятие получает прибыли с каждого рубля себестоимости. Рента-

бельность продаж увеличилась на 3,6 процентных пунктов за 2021–2023 гг. Это свидетельствует о том, что организация стала получать больше прибыли с каждого рубля выручки.

Темп роста рентабельности активов повысился за анализируемый период на 5,9 процентных пунктов. С 1 рубля вложенного в активы предприятие получило в 2021 г. 10,9 рублей, в 2022 г. — 7,4 рубля и в 2023 г. — 16,8 рублей.

Окупаемость затрат повысилась на 26,7 %. Это означает, что организация стала получать на 26,7 % больше прибыли с каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции.

Чистая прибыль в 2023 г. составила 25,4 % от всей выручки от реализуемой продукции, о чем сообщает показатель нормы прибыли.

Таким образом, финансовый результат — это конечный экономический итог хозяйственной деятельности предприятия выражается в форме прибыли или убытка. Положительный финансовый результат свидетельствует об эффективности производства, о благополучном финансовом состоянии, играет решающую роль в стимулировании дальнейшего повышения эффективности производства, усиления материальной заинтересованности работников в достижении высоких результатов деятельности своей организации.

#### Литература:

1. Коммерческая организация: доходы и расходы, финансовый результат: учебное пособие для вузов / В. Н. Дорман; под научной редакцией Н. Р. Кельчевской. — Москва: Издательство Юрайт, 2024.
2. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010, с изм. от 29.01.2018) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации» (ПБУ 4/99)» // Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [электронный ресурс]: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_18609/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18609/)
3. Сорокови́кова, А. А. Учет, анализ и оценка формирования финансовых результатов / А. А. Сорокови́кова // Молодой ученый. — 2023.
4. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник / Г. В. Савицкая. — Минск: РИПО, 2019. — 373 с.

## Многоуровневая методология аналитических процедур в аудите

Красная Татьяна Игоревна, студент магистратуры  
Новосибирский государственный университет экономики и управления

*В статье обосновывается необходимость перехода от фрагментарного использования аналитических процедур к их системному применению. На основе критического анализа существующих научных подходов выделены их преимущества и ограничения. Предложена авторская интегрированная многоуровневая методология, включающая диагностический, оценочный, объясняющий и цифровой уровни. Представлен алгоритм практической реализации методологии. Обосновано, что предлагаемый подход позволяет повысить обоснованность профессионального суждения аудитора за счет установления экономических причин выявленных отклонений и выявления скрытых закономерностей.*

**Ключевые слова:** аналитические процедуры, аудит, интегрированная методология, аудиторские доказательства, профессиональное суждение, независимое ожидание, факторный анализ, МСА 520.

Современный аудит переживает этап трансформации, обусловленный цифровизацией экономики, ростом объемов информации и развитием риск-ориентированного подхода. Аналитические процедуры, ранее рассматривавшиеся как вспомогательный инструмент, сегодня становятся ключевым элементом получения аудиторских доказательств, что подтверждается положениями МСА 520 [10] и развитием направления аналитики аудиторских данных [4].

Однако существующие подходы к применению аналитических процедур носят фрагментарный характер [2]. Традиционный коэффициентный и трендовый анализ эффективен для выявления «зон риска», но не позволяет понять экономическую природу отклонений. Стратегический и статистический подходы применяются изолиро-

ванно, не образуя единой логической цепочки получения доказательств [9]. Основным недостатком существующих методик — разрыв между обнаружением аномалии и ее объяснением. Цель статьи — на основе критического анализа разработать интегрированную многоуровневую методологию применения аналитических процедур.

Анализ научной литературы позволяет выделить четыре ключевых подхода (таблица 1).

Каждый из подходов решает отдельную задачу, но не обеспечивает комплексного исследования. Основным недостатком — отсутствие последовательной логики перехода от выявления отклонения к установлению его причин [4].

В ответ на выявленные ограничения предлагается интегрированная многоуровневая методология — система по-

Таблица 1. Сравнительный анализ научных подходов к развитию аналитических процедур

Подход	Ключевые авторы	Сущность подхода	Преимущества	Ограничения
Алгоритмизированный	Горина А. А., Панкова С. В.	Формализация в виде пошагового алгоритма	Системность, универсальность	Субъективность формирования ожидания
Стратегический	Чепулянис А. В.	Интеграция со SWOT-, PEST-анализом	Глубина анализа, выход за рамки отчетности	Требует компетенций вне традиционного аудита
Специализированный	Хвертдинов Р. А. и др.	Применение факторного, корреляционного анализа	Эффективность для рискованных участков	Требует обоснования нормативов
Статистический	Сафонова М. Ф., Алексеенко А. Ю.	Использование регрессионного анализа, проверки гипотез	Объективность, анализ полных массивов	Сложность применения без спецподготовки

следовательных аналитических действий, направленная на поэтапное получение аудиторских доказательств: выявление отклонений, количественная оценка их существенности, установление причин и обнаружение скрытых закономерностей с использованием цифровых технологий.

В основу методологии положен принцип последовательного углубления аналитического познания. Каждый уровень не заменяет предыдущий, а расширяет объем информации и повышает ценность доказательств. Концептуальная модель представлена на рисунке 1.

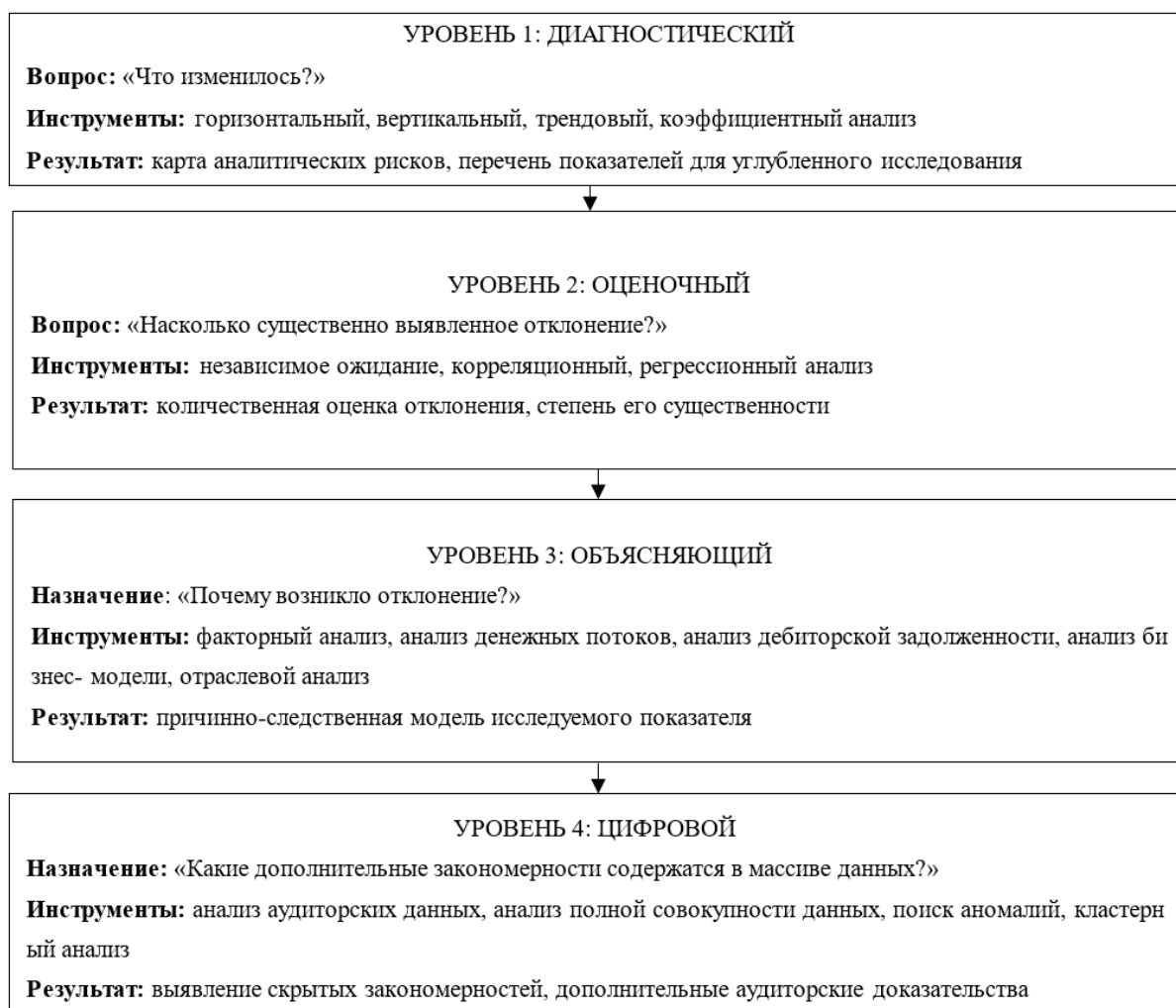


Рис. 1. Интегрированная многоуровневая методология применения АП

Диагностический уровень является начальным этапом и направлен на выявление отклонений, необычных тен-

денций и потенциальных зон аудиторского риска. На данном уровне осуществляется первичная аналитиче-

ская оценка объекта аудита с использованием горизонтального, вертикального, трендового и коэффициентного анализа [10]. Результатом диагностического уровня является формирование «карты аналитических рисков», содержащей перечень показателей, требующих углублен-

ного исследования. Для этих целей автором предлагается инструмент «карта аналитических рисков» — структурированная система выявленных отклонений и потенциальных зон риска. Пример структуры карты представлен в таблице 2.

Таблица 2. Карта аналитических рисков

Показатель	Выявленное отклонение	Уровень риска	Необходимость доп. анализа
Выручка	Рост выше среднеотраслевого уровня	Высокий	Да
Себестоимость	Незначительное изменение	Низкий	Нет
Дебиторская задолженность	Снижение оборачиваемости	Средний	Да

Оценочный уровень направлен на количественную оценку отклонений, выявленных на диагностическом уровне. Центральное место на данном уровне занимает формирование независимого ожидания аудитора [10]. Под независимым ожиданием понимается расчетное значение исследуемого показателя, сформированное аудитором на основании финансовых и нефинансовых данных, не зависящих от проверяемой величины. Процесс формирования независимого ожидания включает последова-

тельные этапы: выбор факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на исследуемый показатель; определение модели формирования ожидания; расчет ожидаемого значения и его сопоставление с фактическими данными; оценка величины отклонения и принятие решения о необходимости дополнительного анализа [7]. Для обеспечения единообразия принятия решений автором предлагается система градации выявленных отклонений (таблица 3).

Таблица 3. Интерпретация результатов оценочного уровня

Размер отклонения	Интерпретация	Решение аудитора
До 5 %	Незначительное отклонение	Дополнительный анализ не требуется
От 5 % до 10 %	Умеренное отклонение	Необходим анализ причин
Более 10 %	Существенное отклонение	Переход к объясняющему уровню

Объясняющий уровень направлен на установление причин выявленных отклонений. В отличие от традиционного подхода, ограничивающегося констатацией выявленных расхождений, данный уровень предполагает проведение факторного анализа, исследование денежных потоков, анализ дебиторской задолженности и особенностей бизнес-модели организации [9]. Ключевым инструментом объясняющего уровня выступает факторный анализ, позволяющий определить степень влияния отдельных факторов на изменение исследуемого показателя. Результатом данного уровня является формирование причинно-следственной модели исследуемого показателя — системы взаимосвязанных факторов, объясняющих причины изменения показателя и позволяющих аудитору сформировать обоснованное профессиональное суждение относительно характера выявленного отклонения [7].

Цифровой уровень является завершающим этапом методологии и направлен на выявление скрытых закономерностей, аномалий и нетипичных взаимосвязей в массивах данных посредством использования современных цифровых технологий анализа информации [4]. Основными инструментами выступают анализ полной совокупности данных, автоматизированный поиск аномалий и кла-

стерный анализ [4]. В отличие от традиционного подхода, основанного на анализе выборок и агрегированных показателей, технологии аналитики аудиторских данных позволяют исследовать полную совокупность данных, формируемых организацией [8].

Реализация методологии основывается на принципах: последовательного углубления анализа, риск-ориентированности, интеграции финансовых и нефинансовых данных, масштабируемости и цифровой адаптивности [7]. Алгоритм применения представлен на рисунке 2.

Разработанная методология обладает преимуществами: системностью (единый аналитический процесс), последовательностью (логический переход от отклонений к причинам), адаптивностью (масштабирование на разные объекты) и интеграцией (сочетание классических и современных подходов) [2].

Практическая значимость методологии заключается в повышении качества профессионального суждения аудитора за счет последовательного расширения аналитической базы исследования [8]. Предлагаемый подход обеспечивает переход от фрагментарного использования аналитических процедур к системному применению, что особенно актуально в условиях цифровизации аудита [4].



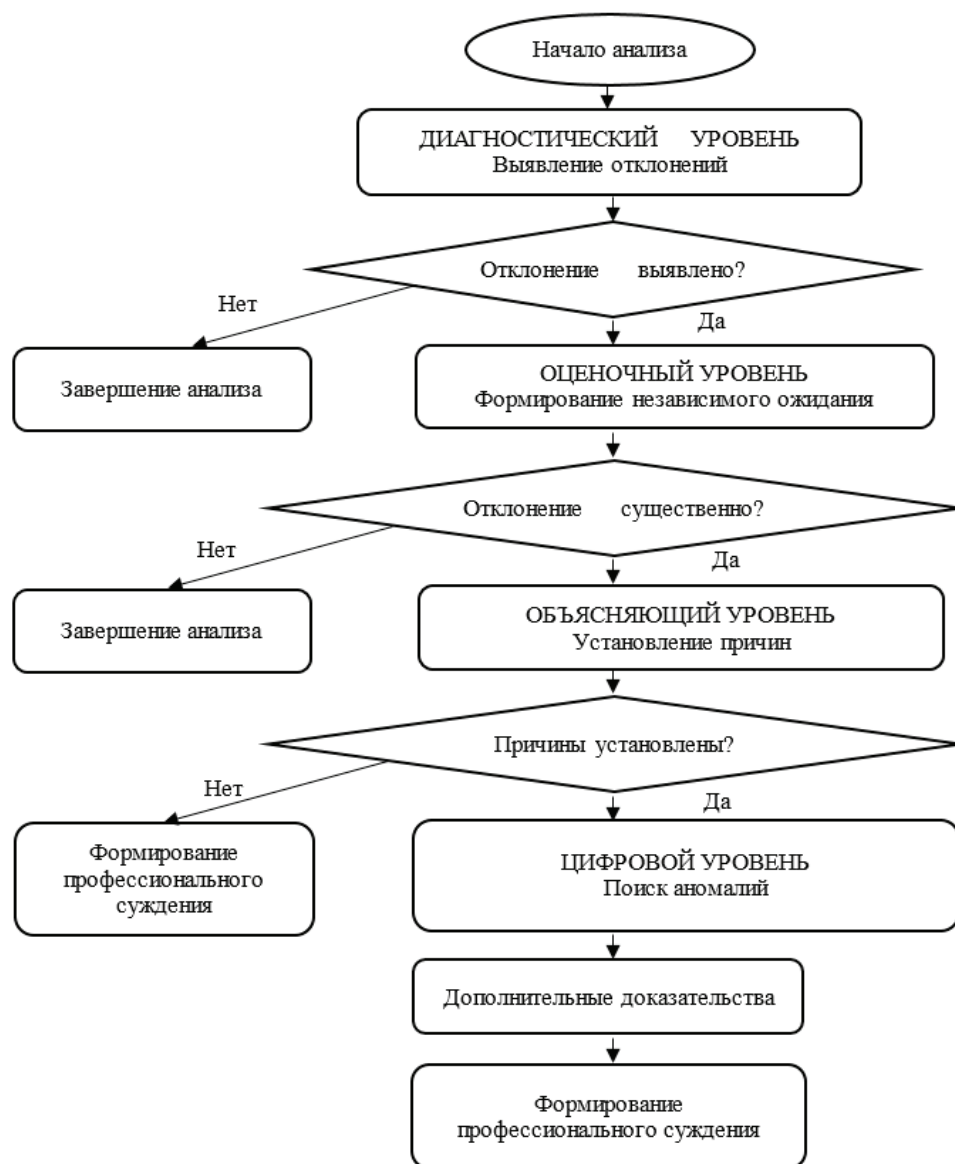


Рис. 2. Алгоритм применения интегрированной многоуровневой методологии

Таким образом, аналитические процедуры являются не техническим инструментом, а стратегическим элементом современного аудита. Предложенная методология позволяет адаптировать инструментарий под специфику дея-

тельности аудируемого лица, комбинировать преимущества классических и современных подходов, повышать эффективность аудита за счет риск-ориентированного и проактивного подхода [4].

#### Литература:

1. Горина А. А. Применение аналитических процедур при аудите бухгалтерского баланса // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2021. — №. 10–1. — С. 92–96.
2. Панкова С. В., Прокопьева Ю. В. Сущность, классификация и особенности применения аналитических процедур в аудиторской деятельности // Международный бухгалтерский учет. — 2012. — №. 45. — С. 33–41.
3. Сафонова М. Ф., Алексеенко А. Ю. Статистические методы исследования при планировании заданий во внутреннем аудите и подборе аналитических процедур // Учет. Анализ. Аудит. — 2021. — Т. 8. — №. 4. — С. 51–68.
4. Hezam Y. A. A., Anthonysamy L., Suppiah S. D. K. Big data analytics and auditing: A review and synthesis of literature // Emerging Science Journal. — 2023. — Т. 7. — № 2. — С. 629–642.
5. Чепулянис А. В. Совершенствование методологического обеспечения аналитических процедур в аудите: стратегический аспект // Развитие аудита, бухгалтерского учета, государственного финансового контроля и надзора в Российской Федерации. — 2020. — С. 91–96.

6. Хаертдинов Р. А., Соловинкая А. С., Абдуллин А. Р., Комиссаров Р. В. Рекомендации по совершенствованию процедуры аудита выручки организации // Международный научно-исследовательский журнал. — 2022. — № 7–3 (121). — С. 190–193.
7. Степанова Я. В. Аналитические процедуры в аудите. Обзор подходов // Инновационное развитие экономики. — 2012. — № 3. — С. 85–93.
8. Международный стандарт аудита 315 (пересмотренный, 2019 г.) «Выявление и оценка рисков существенного искажения» — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
9. Международный стандарт аудита 330 «Аудиторские процедуры в ответ на оцененные риски» — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
10. Международный стандарт аудита 520 «Аналитические процедуры» (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 09.01.2019 № 2н) — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».
11. Международный стандарт аудита 500 «Аудиторские доказательства» — Доступ из СПС «КонсультантПлюс».

## Анализ роста импорта природного газа в Узбекистане: причины, динамика и экономические последствия (2018–2025 гг.)

Куровець Евгения Вячеславна, студент

Филиал Российского государственного университета нефти и газа (Национальный исследовательский университет)  
имени И. М. Губкина в г. Ташкенте (Узбекистан)

*В статье рассматривается изменение газового баланса Узбекистана в 2018–2025 гг. Основное внимание уделено не столько перечислению статистических показателей, сколько экономическому смыслу перехода страны от экспортной модели к устойчивой импортной зависимости. На основе данных Национального комитета по статистике, Министерства энергетики, открытых публикаций и отраслевых оценок показано, что сокращение добычи с 61,6 до 41,7 млрд м<sup>3</sup> совпало с ростом внутреннего спроса и увеличением закупок газа за рубежом. Стоимость импорта достигла 1,67 млрд долл. США в 2024 г., а отрицательное сальдо газовой торговли превысило 1 млрд долл. США. Сделан вывод, что проблема имеет структурный характер и требует не только новых поставок, но и пересмотра подходов к добыче, энергоэффективности и диверсификации генерации.*

**Ключевые слова:** природный газ, Узбекистан, импорт газа, добыча газа, энергетическая безопасность, торговый баланс, энергетическая зависимость.

### Введение

Природный газ долгое время рассматривался как одно из базовых конкурентных преимуществ Узбекистана. Наличие крупных месторождений, развитая газотранспортная инфраструктура и экспортные направления в Россию и Китай позволяли стране сохранять статус заметного производителя газа в Центральной Азии. В 2018 г. добыча составляла около 61,6 млрд м<sup>3</sup>, а экспорт газа приносил более 2,4 млрд долл. США валютной выручки.

Однако к 2023 г. ситуация принципиально изменилась: Узбекистан впервые оказался в положении нетто-импортёра газа. Рост закупок из Туркменистана и России стал не разовой реакцией на зимний кризис, а частью новой энергетической реальности. В 2024 г. стоимость импортированного газа достигла 1,67 млрд долл. США, тогда как экспортная выручка уже не компенсировала расходы на закупки.

Актуальность темы определяется тем, что импорт газа влияет не только на энергетику, но и на платёжный баланс, бюджетную политику, тарифы для населения и промышленности, инвестиционные решения в электроэнергетике. Поэтому простое объяснение через «временный дефицит» недостаточно: необходимо рассмотреть совокупность факторов, которые привели к изменению роли Узбекистана на газовом рынке.

Цель работы — обобщить динамику, причины и основные экономические последствия роста импорта природного газа в Узбекистане в 2018–2025 гг. В центре исследования находятся три вопроса: как изменилась добыча и внешняя торговля газом, какие факторы усилили импортную зависимость и какие управленческие решения могут снизить её последствия.

### Методология исследования

Информационную основу исследования составили данные Национального комитета по статистике Республики Узбекистан, Министерства энергетики, АО «Узбекнефтегаз», открытые материалы Газета.uz, Spot.uz и Kun.uz, а также ана-

литические материалы EIA, Всемирного банка и EBRD. В работе использованы показатели добычи газа, стоимости импорта и экспорта, сведения о поставщиках и данные о программных ориентирах энергетической политики.

Методологически статья опирается на горизонтальный анализ временного ряда за 2018–2025 гг., сопоставление стоимостных показателей импорта и экспорта, а также причинно-следственный анализ факторов газового дефицита. Отдельно учитывается ограничение исследования: физические объёмы совокупного импорта газа и контрактные цены по отдельным поставщикам раскрываются не полностью, поэтому часть оценок основана на открытых заявлениях компаний и государственных органов.

Динамика газового баланса Узбекистана

Главный количественный признак энергетического разворота – устойчивое снижение добычи. За 2018–2025 гг. производство природного газа сократилось с 61,59 до 41,70 млрд м³, то есть почти на треть. После кратковременного восстановления в 2021 г. падение продолжилось: в 2023 г. добыча снизилась до 46,71 млрд м³, а в 2024–2025 гг. тенденция сохранилась.

Одновременно выросла стоимость импорта. До 2022 г. газовые закупки за рубежом не играли значимой роли в торговом балансе. Переломным стал 2023 г., когда импорт превысил экспорт, а поставки российского газа через Казахстан стали регулярным направлением снабжения. В 2024 г. расходы на импорт газа достигли максимального значения — около 1,67 млрд долл. США.

Таблица 1. Ключевые показатели изменения газового баланса Узбекистана

Показатель	Значение / изменение
Добыча природного газа в 2018 г.	61,59 млрд м³
Добыча природного газа в 2025 г.	41,70 млрд м³
Сокращение добычи за 2018–2025 гг.	–19,89 млрд м³, или около –32 %
Стоимость импорта газа в 2023 г.	694,9 млн долл. США
Стоимость импорта газа в 2024 г.	1,67 млрд долл. США
Оценка стоимости импорта газа в 2025 г.	около 1,65 млрд долл. США
Сальдо газовой торговли в 2024 г.	около –1,04 млрд долл. США

Источник: составлено автором на основе данных Нацкомстата РУз, Минэнерго РУз, Газета.uz, Spot.uz и Kun.uz.

Из таблицы 1 видно, что проблема заключается не только в росте закупок, но и в одновременной потере экспортного потенциала. В 2018 г. газ давал существенный положительный вклад во внешнеторговые поступления, тогда как в 2024 г. страна получила отрицательное сальдо по газовой торговле. Такая смена позиции делает газовый баланс не техническим, а макроэкономическим вопросом.

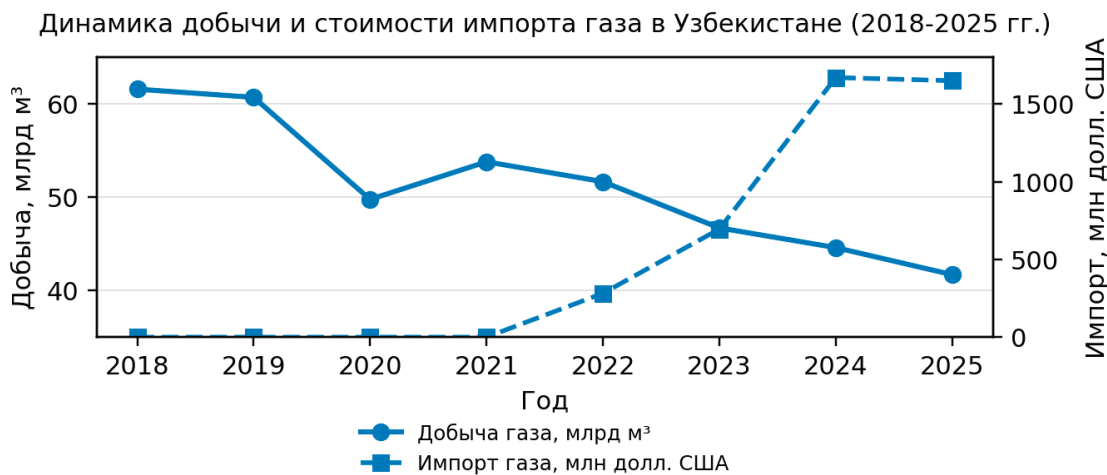


Рис. 1. Динамика добычи и стоимости импорта газа в Узбекистане (2018–2025 гг.)

Источник: составлено автором на основе обобщённых статистических и отраслевых данных

График показывает расхождение двух линий: добыча постепенно снижается, а импортная нагрузка резко возрастает после 2022 г. Это означает, что импорт стал не дополнением к собственному производству, а способом закрытия внутреннего дефицита.

Причины роста импорта природного газа

Наиболее важная причина — истощение действующей ресурсной базы. Многие крупные месторождения, обеспечивавшие высокую добычу в 2000-х годах, находятся на зрелой стадии разработки. Снижение пластового давления и рост доли трудноизвлекаемых запасов требуют более капиталоемких технологий, бурения новых скважин и своевременной геологоразведки. При недостаточном инвестиционном темпе падение добычи становится устойчивым.

Вторая причина связана со спросом. Население, городская инфраструктура, промышленность, газомоторный транспорт и электроэнергетика формируют высокий внутренний расход газа. Особенно чувствительной остаётся зависимость электростанций от газа: в периоды зимних пиков нагрузка на ТЭС усиливается, и даже кратковременный дефицит топлива быстро превращается в проблему для всей экономики.

Таблица 2. Основные факторы роста импортной зависимости

Фактор	Как проявляется	Экономический смысл
Снижение добычи	Падение производства с 61,59 до 41,70 млрд м³ за 2018–2025 гг.	Собственный ресурс уже не покрывает внутренний спрос
Рост внутреннего потребления	Расширение населения, промышленности, ЖКХ и газовой генерации	Свободные объёмы для экспорта сокращаются
Зависимость электроэнергетики от газа	Газовые ТЭС остаются ключевым источником генерации	Зимние пики усиливают риск дефицита и отключений
Инфраструктурные ограничения	Экспортные и импортные потоки направлены по разным трубопроводным направлениям	Быстро перенаправить газовые потоки внутри системы сложно

Источник: составлено автором на основе данных Минэнерго РУз, Нацкомстата РУз и отраслевых публикаций.

Отдельно следует отметить инфраструктурный фактор. Узбекистан может одновременно экспортировать газ в одном направлении и закупать его в другом, потому что газотранспортная система не всегда позволяет оперативно перенаправить объёмы туда, где возникает дефицит. Поэтому часть противоречий в статистике объясняется не экономической нелогичностью, а географией трубопроводов и условиями действующих контрактов.

Важным ускорителем импортных решений стал энергетический кризис зимы 2022–2023 гг. Аномально низкие температуры, рост потребления и ограниченность внутренних резервов показали уязвимость действующей модели. После этого вопрос закупок газа из соседних стран и России стал рассматриваться как инструмент оперативной стабилизации энергоснабжения.

Экономические последствия для страны

Первое последствие — давление на торговый баланс. Если раньше газ был источником валютной выручки, то теперь он становится статьёй крупных импортных расходов. Отрицательное сальдо по газу в 2024 г. превысило 1 млрд долл. США. Для экономики это означает дополнительную нагрузку на платёжный баланс и усиление зависимости от внешних поставок топлива.

Второе последствие — рост бюджетных и тарифных рисков. При высоких импортных ценах и сохраняющихся внутренних тарифных ограничениях часть разницы может превращаться в скрытую нагрузку на государственные компании и бюджет. В долгосрочном периоде это делает неизбежным вопрос повышения энергоэффективности и постепенной корректировки тарифной политики.

Третье последствие — изменение логики энергетической безопасности. Для страны становится важным не только наличие запасов газа в недрах, но и способность быстро добывать, транспортировать и распределять ресурс внутри страны. При высокой доле газа в электроэнергетике импортная зависимость превращается в фактор уязвимости всей энергосистемы.

При этом рост импорта имеет и стимулирующий эффект: он делает более заметной цену неэффективного потребления газа. В условиях прежней экспортной модели внутренние потери и низкая энергоэффективность могли восприниматься как менее критичные. Теперь каждый дополнительный кубометр, который не удалось сэкономить или добыть внутри страны, фактически замещается импортом и имеет прямую внешнеторговую стоимость.



Таблица 3. Управленческие направления снижения импортной зависимости

Направление	Ожидаемый эффект	Практический акцент
Геологоразведка и ввод новых мощностей	Стабилизация собственной добычи	Приоритет зрелым месторождениям и трудноизвлекаемым запасам
Энергоэффективность в ЖКХ и промышленности	Сокращение внутреннего спроса без падения производства	Учёт потребления, модернизация сетей, снижение потерь
Диверсификация генерации	Снижение зависимости ТЭС от газа	Солнечные, ветровые и атомные проекты как долгосрочный резерв
Диверсификация импорта	Снижение риска зависимости от одного поставщика	Гибкие контракты и расширение региональных маршрутов

Источник: составлено автором на основе обобщения результатов исследования.

Поэтому политика снижения импортозависимости должна сочетать меры предложения и спроса. Нарращивание добычи само по себе не решит проблему, если одновременно не снижать потери, не модернизировать потребление и не уменьшать газовую нагрузку на электроэнергетику. Наиболее устойчивым выглядит сценарий, при котором импорт используется как временный стабилизатор, а не как постоянная основа энергобаланса.

Выводы

Проведённый анализ показывает, что рост импорта природного газа в Узбекистане является результатом одновременного действия двух процессов: сокращения собственной добычи и увеличения внутреннего спроса. За 2018–2025 гг. добыча снизилась примерно на треть, а стоимость импорта в 2024 г. достигла 1,67 млрд долл. США. В результате газовый баланс страны перешёл от экспортного профицита к устойчивой импортной нагрузке.

Ключевая особенность ситуации состоит в её структурном характере. Импорт нельзя объяснить только аномальной зимой или временным кризисом. Он связан с истощением месторождений, ограничениями газотранспортной инфраструктуры, высокой ролью газа в электроэнергетике и недостаточным темпом модернизации добычного сектора.

Экономические последствия проявляются в трёх направлениях: ухудшение газового торгового сальдо, усиление зависимости от внешних поставщиков и рост давления на тарифно-бюджетную систему. Вместе с тем кризис создаёт стимул для реформ: развития ВИЭ, повышения энергоэффективности, модернизации добычи и более рационального потребления газа.

На среднесрочную перспективу задача энергетической политики заключается не в полном отказе от импорта, а в недопущении его превращения в единственный способ закрытия дефицита. Для этого необходимы инвестиции в геологоразведку, снижение технологических потерь, диверсификация генерации и формирование более гибкой системы управления газовым балансом.

Литература:

1. Агентство статистики при Президенте Республики Узбекистан. Официальный статистический портал: показатели промышленного производства и добычи природного газа. — Ташкент, 2024–2025. — URL: <https://stat.uz> (дата обращения: 15.06.2026).
2. Министерство энергетики Республики Узбекистан. Официальный сайт: пресс-релизы и материалы о состоянии топливно-энергетического баланса за 2022–2025 гг. — URL: <https://minenergy.uz> (дата обращения: 15.06.2026).
3. Газета.uz. Узбекистан превратился в нетто-импортёра газа. Как так получилось? — 25.01.2024. — URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2024/01/25/gas-importer> (дата обращения: 15.06.2026).
4. Газета.uz. В 2024 году Узбекистан увеличил импорт газа в 2,4 раза, экспорт — на 18,4 %. — 22.01.2025. — URL: <https://www.gazeta.uz/ru/2025/01/21/gas-import-export> (дата обращения: 15.06.2026).
5. Spot.uz. Россия в 2024 году увеличила поставки газа в Узбекистан более чем в 4 раза. — 05.06.2025. — URL: <https://www.spot.uz/ru/2025/06/05/gazprom-import> (дата обращения: 15.06.2026).
6. Kun.uz. Как Узбекистан превратился из крупного экспортёра газа в чистого импортёра? — 27.12.2024. — URL: <https://kun.uz/ru/news/2024/12/27/kak-uzbekistan-prevratilsya-iz-krupnogo-eksportyora-gaza-v-chistogo-importyora> (дата обращения: 15.06.2026).
7. U. S. Energy Information Administration. Uzbekistan: Country Analysis Brief. — Washington, D.C.: EIA, 2024. — URL: <https://www.eia.gov/international/analysis/country/UZB> (дата обращения: 15.06.2026).
8. The World Bank. Uzbekistan Economic Update. — Washington, D.C.: The World Bank Group, 2024. — URL: <https://www.worldbank.org/en/country/uzbekistan> (дата обращения: 15.06.2026).

9. European Bank for Reconstruction and Development. Uzbekistan Country Strategy 2024–2029. — London: EBRD, 2024. — URL: [https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd\\_dxp/assets/pdfs/country-strategies/uzbekistan/EBRD-Latest-Uzbekistan-Strategy.pdf](https://www.ebrd.com/content/dam/ebrd_dxp/assets/pdfs/country-strategies/uzbekistan/EBRD-Latest-Uzbekistan-Strategy.pdf) (дата обращения: 15.06.2026).
10. АО «Узбекнефтегаз» (НХК «Uzbekneftegaz»). Официальный сайт: открытые данные о производственных показателях и инвестиционных программах. — Ташкент, 2024–2025. — URL: <https://www.ung.uz> (дата обращения: 15.06.2026).

## Разработка методики преодоления фискального парадокса и решения систематических проблем Арктической зоны РФ

Летр Илья Николаевич, студент магистратуры

Заполярный государственный университет имени Н. М. Федоровского (г. Норильск)

*В статье исследуется системная макроэкономическая проблема Арктической зоны Российской Федерации (АЗРФ) — «арктический фискальный парадокс», выражающийся в глубокой поляризации между высокой долей макрорегиона в генерировании доходов бюджетной системы страны (около 41 % доходов федерального бюджета) и хроническим дефицитом бюджетов большинства арктических территорий (свыше 70 %).*

*Целью исследования является разработка и математическое обоснование комплекса инструментов для преодоления вертикальной и внутрирегиональной фискальной асимметрии АЗРФ.*

*В работе применен междисциплинарный подход, сочетающий методы пространственной эконометрики, сравнительного и кластерного анализа субнациональных финансов, а также моделирование на основе стохастической границы (SFA) и бюджетирования с нулевой базой (ZBB).*

*В качестве ключевых результатов исследования предложены:*

*Алгоритм скользящего бюджетного планирования на основе порогового триггера погрешности ( $\Delta E_j > 3\%$ ).*

*Эконометрическая модель SFA на базе модифицированной функции Кобба-Дугласа, позволяющая разграничить объёмные природно-климатические факторы удорожания ( $v_i$ ) от технической неэффективности регионального управления ( $u_i$ ).*

*Инструмент горизонтальной фискальной компенсации, предполагающий нормативное закрепление возврата 5,5 % арктического НДПИ напрямую в территориальные эндаумент-фонды («фонды будущего»).*

*Авторский коэффициент локализации налогов ( $L_{tax}$ ) для количественной оценки фискальной экстракции ресурсов из арктических анклавов в составе сложносоставных (смешанных) субъектов РФ.*

*На примере Норильского промышленного района математически доказано, что законодательная фиксация минимального уровня локализации налогов на уровне  $L_{taxmin} \geq 30\%$  обеспечивает финансовую автономность и позволяет перейти от пассивной «стратегии выживания» к модели долгосрочного инфраструктурного реинвестирования в суровых климатических условиях Севера.*

*Ключевые слова:* Арктическая зона РФ, фискальный парадокс, внутрирегиональная асимметрия, бюджетирование с нулевой базой (ZBB), стохастическая граница (SFA), коэффициент локализации налогов, территориальные эндаумент-фонды, Норильск, бюджетный федерализм, пространственная экономика, северное удорожание, фискальная депривация.

### Введение

Пространственное развитие России сталкивается со структурными противоречиями, которые наиболее остро проявляются в Арктической зоне (АЗРФ). Будучи стратегическим сырьевым резервом и геополитическим форпостом страны, этот макрорегион сочетает в себе колоссальные экономические интересы с низким качеством жизни населения, неразвитой инфраструктурой и дефицитом субфедеральных и местных бюджетов.

Анализ базовых эмпирических данных свидетельствует о том, что в экономике АЗРФ сформировался и устойчиво воспроизводится макроэкономический фи-

скальный парадокс. Суть данного парадокса заключается в следующем: макрорегион выступает ключевым локомотивом и донором национальной экономики, обеспечивая около 41 % всех налоговых доходов федерального бюджета и 27 % суммарных поступлений в консолидированную бюджетную систему страны. Несмотря на эту колоссальную генерацию финансовой ренты, более 70 % арктических территорий (муниципальных образований и целых субъектов) фактически находятся в «экономической ловушке» хронического дефицита местных бюджетов и демонстрируют критическую уязвимость перед любыми внешними и внутренними экономическими шоками. [7]

Глубокий секторальный анализ налоговой статистики за январь — декабрь 2025 года выявляет крайне тревожную тенденцию резкого и труднопрогнозируемого снижения собственной доходной базы арктических субъектов. Зафиксировано беспрецедентное падение поступлений по налогу на прибыль организаций в ключевых ресурсодобывающих регионах: в Ханты-Мансийском автономном округе — Югре (ХМАО) снижение составило 25,3 %, в Мурманской области — 11,2 %, в Республике Саха (Якутия) — 10,5 %. Подобная высочайшая волатильность налоговых доходов, обусловленная конъюнктурой мировых сырьевых рынков, трансформацией логистических цепочек и эффектом высокой базы предыдущих периодов, накладывается на колоссальное бремя абсолютно неэластичных расходов региональных бюджетов.

Эти обязательные расходы детерминированы феноменом «северного удорожания» (или «полярной стоимости жизни»). Экстремальные температуры, дисперсность расселения, изолированность от единой национальной транспортной сети и необходимость поддержания избыточных резервных мощностей приводят к тому, что расходы на жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ) и жизнеобеспечение поглощают непропорционально огромную долю региональных бюджетов. Ярким примером выступает Ямало-Ненецкий автономный округ (ЯНАО), где расходы на систему ЖКХ составляют 23,5 % от всех бюджетных трат, что в абсолютном выражении достигает ошеломляющей суммы в 97,2 млрд руб. ежегодно. В таких условиях субфедеральные власти фактически лишаются бюджета развития, направляя все доступные ресурсы исключительно на поддержание базовой выживаемости инфраструктуры. [7]

Дополнительным фактором, многократно усугубляющим фискальный дисбаланс, выступает действующий преференциальный режим АЗРФ. Безусловно, налоговые льготы, предоставляемые резидентам АЗРФ, необходимы для стимулирования инвестиционной активности корпоративного сектора в условиях высоких капитальных затрат на Крайнем Севере. Однако архитектура этих льгот такова, что они ведут к формированию колоссальных выпадающих доходов именно на региональном и муниципальном уровнях (на сумму до 100 млрд руб. ежегодно за счет освобождения от налога на имущество, земельного налога и региональной части налога на прибыль). В то же время основные фискальные эффекты от реализации новых высокомаржинальных арктических проектов будут аккумулироваться исключительно на федеральном уровне: будущие поступления налога на добычу полезных ископаемых (НДПИ) в федеральный бюджет от запускаемых в АЗРФ мощностей оцениваются в 1,9 трлн руб. Данная конфигурация свидетельствует о глубоком кризисе действующей модели бюджетного федерализма, которая фактически изымает ренту из региона-генератора, оставляя на субфедеральном уровне лишь экологические, социальные и инфраструктурные издержки.

Актуальность комплексного и научно обоснованного разрешения данного парадокса многократно возрастает в свете трансформации правового поля — в условиях вступления в силу с 1 апреля 2024 года Федерального закона от 04.08.2023 № 411-ФЗ «О северном завозе». [1] Данный нормативно-правовой акт является беспрецедентным шагом в истории современной России, так как он впервые институционализирует правовые и организационные основы снабжения труднодоступных территорий жизненно важными товарами. Закон вводит понятие «опорной сети объектов транспортно-логистической инфраструктуры северного завоза» и предусматривает создание Федеральной государственной информационной системы мониторинга (ФГИС «Северный завоз»).

Масштабы северного завоза поражают: это логистическая операция, охватывающая более 3 миллионов жителей из 25 субъектов страны, задействующая 1016 населенных пунктов, 1392 объекта хранения и более 10 тыс маршрутов. [1] Ежегодно на эти цели предусматривается не менее 87 млрд руб. консолидированных средств. Однако успешная реализация норм ФЗ № 411-ФЗ и закрепленных в нем механизмов финансовой поддержки 8 невозможна в рамках устаревшей парадигмы финансового планирования. Традиционные методы сметного (инкрементального) планирования не обладают необходимой гибкостью и не способны адаптироваться к логистическим рискам, ледовой обстановке и резкому удорожанию кредитных ресурсов.

Теоретический базис настоящего исследования формируется на стыке региональной экономики, теории общественных финансов и эконометрического моделирования. В трудах ведущих отечественных экономистов проблема межбюджетных отношений рассматривается как ключевой барьер пространственного развития. Исследования В. В. Климанова фундаментально раскрывают проблемы финансового участия регионов в достижении национальных целей развития, подчеркивая критическую необходимость повышения налоговой автономии субъектов РФ, снижения необоснованной региональной дифференциации и четкого разграничения расходных полномочий. Концептуальные подходы А. Г. Силуанова к стабилизации межбюджетных отношений постулируют важность фиксации «правил игры» между центром и регионами на долгосрочный (шестилетний) период для обеспечения предсказуемости инвестиционного горизонта. [11]

В свою очередь, социо-экономические работы Н. В. Зубаревича убедительно доказывают, что пространственное неравенство в России (парадокс «центр — периферия») носит глубоко укоренившийся, институциональный характер. Унифицированные фискальные правила, разработанные для регионов с умеренным климатом и диверсифицированной экономикой, оказываются деструктивными при их механическом переносе на монопрофильные, изолированные экономики Крайнего Севера. Вместе с тем, для практического реформирования

этой системы необходим мощный математический аппарат. Вопросы эконометрического моделирования эффективности государственного сектора активно разрабатываются школой С. А. Айвазяна, М. Ю. Афанасьева и С. Ю. Тальянова, чьи подходы создают строгую математическую основу для объективной оценки качества управления общественными финансами, очищенной от влияния экзогенных факторов. [2]

Цель данного исследования заключается в разработке целостной, математически обоснованной методики преодоления фискального парадокса АЗРФ и решения систематических проблем пространственного развития макрорегиона. Достижение поставленной цели предполагает решение взаимосвязанного комплекса задач: во-первых, адаптацию и внедрение механизма Бюджетирования с нулевой базой (ZBB) в строгой интеграции со скользящим планированием для оптимизации расходов; во-вторых, применение эконометрической модели стохастической границы производственных возможностей (SFA) для защиты региональных бюджетов от пенализации за объективное «северное удорожание»; в-третьих, конструирование инновационных механизмов горизонтальной фискальной компенсации посредством формирования территориальных эндаумент-фондов («фондов будущего»).

#### Методология

Методологическая архитектура исследования строится на отказе от инерционных методов управления общественными финансами. В условиях Крайнего Севера, характеризующихся высочайшей степенью неопределенности внешней среды, инкрементализм (планирование от достигнутого путем индексации прошлых смет) является главной причиной аллокационной неэффективности. Предлагаемая нами методология представляет собой трехконтурную систему: микроуровень (реформирование планирования расходов через ZBB), мезоуровень (адаптация к шокам через скользящее планирование) и макроуровень (оценка эффективности через модели SFA).

#### Реформирование управления расходами: Бюджетирование с нулевой базой (ZBB)

Бюджетирование с нулевой базой (Zero-Based Budgeting, ZBB) — это радикальный метод финансового планирования, при котором исторические (фактические) значения бюджетов предыдущих периодов полностью игнорируются, а каждый элемент будущих расходов должен быть заново обоснован с нуля. [10]

В отличие от традиционного подхода, где дискуссия ведется только вокруг суммы прироста (индексации) бюджета, при ZBB в новый финансовый план автоматически не включается ни одна статья.

Метод ZBB был концептуализирован американским экономистом Питером Пирром (Peter Pyhrr) в 1970-х годах в компании Texas Instruments, а затем масштабирован на уровень государственного управления админи-

страцией президента США Джимми Картера. Несмотря на изначальную трудоемкость, сегодня этот метод переживает ренессанс в госсекторе, становясь инструментом глубокой ревизии издержек. По данным консалтинговых агентств, внедрение ZBB позволяет сократить затраты на 10–25 % уже в первом цикле. [10]

В контексте финансовых органов АЗРФ предложенная нами методика внедрения ZBB включает следующие тематически и организационно формализованные этапы:

**1. Декомпозиция и формирование пакетов:** Весь массив государственных расходов разбивается на атомарные виды деятельности. Для каждой деятельности формируется документ, описывающий цель, альтернативные способы достижения, последствия отказа от финансирования и детальную калькуляцию с нулевой точки.

**2. Оценка и ранжирование:** Пакеты решений выстраиваются в единый иерархический рейтинг исключительно на основе критерия «cost-benefit» (затраты-выгоды) и критической значимости для жизнеобеспечения. Поддержание базовой температуры в теплосетях получает наивысший ранг, тогда как закупка новой офисной техники для администраций — низший.

**3. Аллокация ресурсов по границе отсечения:** Распределение имеющихся доходов бюджета осуществляется строго сверху вниз по рейтингу. Проекты, оказавшиеся ниже линии доступного финансирования, секвестрируются полностью, а не «пропорционально урезаются», как при традиционном подходе.

#### Механизм скользящего планирования

Главный недостаток ZBB, ограничивавший его применение в госсекторе, — это статичность. Утвержденный годовой бюджет с нулевой базой может стать неактуальным через месяц, если в Арктике произойдет раннее ледообразование и стоимость фрахта ледоколов взлетит. Чтобы преодолеть этот барьер, мы предлагаем жестко интегрировать ZBB с механизмом скользящего (роллинга) планирования.

Математическая логика предложенного скользящего планирования базируется на установлении автоматического триггера ревизии бюджета, опирающегося на потоки данных из ФГИС «Северный завоз». [1] Обозначим  $E_{p,t}$  как плановые расходы на реализацию j-й государственной программы в период t, а  $E_{a,t}$  — как актуализированные прогнозные кассовые обязательства (на основе изменения тарифов, цен на топливо или задержек в цепочке поставок).

Введем функцию относительного отклонения:

$$\Delta E_j = \frac{|E_{a,t} - E_{p,t}|}{E_{p,t}}$$

Методика устанавливает следующее правило: если для критически значимой статьи расходов отклонение факта от плана превышает пороговое значение в 3 % ( $\Delta E_j > 0.03$ ), автоматически запускается внеочередной цикл ZBB (пе-



ресмотр пакета решений с нулевой базы) исключительно для данного сегмента бюджета.

Порог в 3 % выбран не случайно — эконометрический анализ ценовых рядов на фрахт в бассейнах арктических рек показывает, что колебания в пределах 3 % относятся к транзакционному шуму и покрываются стандартным резервным фондом. Превышение 3 % сигнализирует о структурном сбое. В этом случае региональный Минфин не просто выделяет дополнительную субсидию на покрытие кассового разрыва, а требует от главного распорядителя бюджетных средств заново защитить всю модель снабжения. Это заставляет менеджеров искать альтернативные логистические схемы, а не паразитировать на инфляции.

### Интеграция эконометрической модели SFA в оценку эффективности

Ключевым конфликтом в межбюджетных отношениях между федеральным центром (Министерством финансов РФ) и субъектами АЗРФ является проблема оценки эффективности региональных расходов. Высокие удельные затраты (например, стоимость строительства 1 км дороги или содержание 1 кв.м. школы) в Якутии или Чукотке федеральные аудиторы склонны интерпретировать как признак управленческой неэффективности или коррупции. Регионы же справедливо апеллируют к феномену «северного удорожания».

Чтобы разрешить этот конфликт математически безупречным способом, мы предлагаем интегрировать в практику бюджетного аудита эконометрическую модель стохастической границы производственных возможностей (Stochastic Frontier Analysis, SFA), адаптированную для госсектора в фундаментальных трудах российских исследователей (С. А. Айвазян, М. Ю. Афанасьев, С. Ю. Тальянов) [2,12]. SFA позволяет построить эмпирическую границу максимально достижимой эффективности трансформации бюджетных рублей в общественные блага, а главное — разложить отклонение от этой идеальной границы на объективный внешний шум и субъективную техническую неэффективность.

Базовая предложенная нами модель SFA для очистки оценки эффективности Минфинов АЗРФ конструируется на основе логарифмической формы производственной функции Кобба-Дугласа:

$$\ln(Y_i) = \beta_0 + \sum_{k=1}^K \beta_k \ln(X_{ki}) + v_i - u_i$$

Где переменные интерпретируются следующим образом в контексте государственного управления:

$Y_i$  — скалярный результирующий показатель качества жизни или экономического роста в  $i$ -м регионе (например, агрегированный индекс социального благополучия, ожидаемая продолжительность жизни).

$X_{ki}$  — вектор входных параметров, представляющих собой бюджетные затраты по  $k$ -м направлениям (расходы на образование, социальную политику, ЖКХ).

$\beta_k$  — оцениваемые параметры (эластичности), показывающие отдачу от каждого вида бюджетных расходов.

$v_i$  — симметрично распределенная случайная ошибка (обычно предполагается  $v_i \sim N(0, \sigma_v^2)$ ). Этот компонент абсорбирует влияние форс-мажорных климатических отклонений и макроэкономических шоков.

$u_i$  — асимметричная, строго неотрицательная случайная величина (например, усеченное нормальное распределение  $u_i \sim N^+(0, \sigma_u^2)$ ), которая измеряет саму техническую неэффективность использования бюджета региональным правительством.

**Суть методики очистки:** при классическом подходе любая ошибка трактуется как вина региона. Применение SFA позволяет Министерству финансов РФ рассчитывать индекс чистой эффективности  $TE_j = \exp(-u_i)$  для каждого субъекта АЗРФ. Значение  $TE_j$  лежит в диапазоне от 0 (абсолютная неэффективность) до 1 (работа на границе возможностей). Если в ЯНАО расходы выросли на 20 % из-за ранней зимы, модель распознает это как отрицательный шок  $v_i$ , и оценка эффективности губернатора  $TE_j$  не пострадает. SFA легализует «северное удорожание» языком строгой эконометрики, направляя санкции федерального центра только на реальную некомпетентность ( $u_i$ ).

### Экономический эффект от внедрения ZBV: кейс Чукотского АО

Чукотский автономный округ является квинтэссенцией проблем АЗРФ. Это регион с предельно сложной логистикой, принимающий на себя почти 10 % всех грузов колоссального северного завоза (включая мазут, уголь, продовольствие). [1] Бюджетные расходы округа имеют ярко выраженный перекося в сторону поддержания инфраструктурной жизнедеятельности.

Опираясь на базовые эмпирические данные, оценим текущие годовые затраты региона на комплекс ЖКХ и сложную логистику северного завоза. Исходя из поквартальной потребности, базовая смета составляет 16,4 млрд руб. При традиционном подходе Минфин округа ежегодно закладывал бы на эти цели порядка 17,2 млрд руб. (с учетом 5 % инфляции), перенося издержки на федеральный бюджет через запросы на дополнительные дотации.

Однако симуляция процесса Бюджетирования с нулевой базой показывает иную картину. Аудит «пакетов решений» выявляет, что значительная доля затрат в 16,4 млрд руб. генерируется исторически унаследованными неэффективностями. Во-первых, это содержание колоссальных избыточных страховых запасов топлива на нефтебазах (замороженный капитал), норматив которых был установлен еще в советское время без учета современных систем предиктивной метеорологии. Вступление в силу ФЗ № 411-ФЗ и запуск ФГИС «Северный завоз» позволяют осуществлять сквозной трекинг движения судов и контейнеров, что радикально снижает потребность в

«мертвых» складских резервах. Во-вторых, интеграция закупок муниципалитетов в единый пул на базе объектов «опорной сети» резко снижает стоимость фрахта за счет эффекта масштаба.

Ранжирование расходов по методологии ZBB доказывает, что применение современных логистических алгоритмов позволяет безопасно сократить совокупные издержки на 12 % от базового уровня без малейшего риска для стабильности теплоснабжения.

Расчет годового экономического эффекта (прямой бюджетной экономии,  $E_{год}$ ) от внедрения ZBB для Чукотского АО рассчитывается по формуле:

$$E_{год} = 16,4 \text{ млрд руб.} \cdot 0,12 = 1,968 \text{ млрд руб.}$$

Высвобожденный капитал в размере почти 2 млрд руб. для бюджета Чукотки является критически значимым инвестиционным ресурсом. Механизм скользящего планирования с триггером 3 % гарантирует, что, если в середине навигации ледовая обстановка ухудшится, бюджет оперативно пересчитает пакет «Фрахт», не дожидаясь коллапса поставок.

### Региональные доходные бюджетные правила и эндаумент-фонды

Оптимизация расходов решает проблему неэффективности, но не устраняет фундаментальную уязвимость бюджетов АЗРФ — их тотальную зависимость от волатильности налоговой базы (налога на прибыль экспортеров). Падение налоговых доходов на четверть (в ХМАО на 25,3 %) в 2025 году наглядно демонстрирует, что арктические регионы не могут планировать устойчивое развитие.

Для преодоления этой фатальной цикличности мы обосновываем необходимость внедрения **региональных доходных бюджетных правил**. По аналогии с суверенным фондом на федеральном уровне, субъекты АЗРФ должны законодательно зафиксировать «цену отсечения» на корзину своих профильных экспортных ресурсов (нефть Urals/ESPO, СПГ, никель, алмазы). Ключевой принцип: сверхдоходы бюджета, полученные в периоды благоприятной глобальной конъюнктуры (когда цены выше отсекающих), категорически запрещается направлять на текущие социальные расходы (повышение зарплат бюджетникам сверх инфляции), поскольку при неизбежном падении цен регион не сможет секвестировать эти обязательства, что приведет к долговому кризису.

Куда должны направляться эти сверхдоходы? В специально создаваемые институты развития — территориальные эндаумент-фонды («фонды будущего»). Эндаумент (целевой капитал) — это фонд, тело которого является неприкосновенным, а на финансирование программ расходовается исключительно инвестиционный доход от управления этим капиталом. Опыт академической среды (например, успешное функционирование Фонда целевого капитала Северного (Арктического) федерального университета имени М. В. Ломоносова) показывает, что эта

модель обеспечивает полную независимость от текущих финансовых турбулентностей. [17]

Территориальные эндаументы будут инвестировать средства в высоконадежные федеральные облигации (ОФЗ) и инфраструктурные бонды. Генерируемая рента (доход с инвестиций) должна направляться на субсидирование процентных ставок для участников северного завоза, поддержку малого бизнеса и венчурные арктические стартапы.

### Заключение

Представленное комплексное исследование артикулирует критическую необходимость концептуального, математически выверенного пересмотра принципов региональной и отраслевой экономики в контексте арктических территорий. Текущий макроэкономический фискальный парадокс, при котором макрорегион-донор, обеспечивающий 41 % федеральных налоговых поступлений, погружает собственные муниципалитеты в долговую яму, является прямым следствием использования нерелевантных метрик и экстраполяционных методов финансового управления, игнорирующих пространственную специфику.

Синергетическое применение Бюджетирования с нулевой базой (ZBB) в связке со скользящим планированием разрушает разрушительную инерцию сметного финансирования. Расчеты на примере Чукотского АО эмпирически доказывают, что отказ от исторической базы в пользу доказательного бюджетирования способен высвободить до 12 % средств (около 1,968 млрд руб.), традиционно сжигаемых в топке неэффективной логистики и завышенных нормативов страховых запасов. Механизм скользящего планирования, где 3 %-е отклонение от плана служит жестким триггером пересмотра пакета решений, вооружает финансовые органы Арктики инструментом оперативного реагирования на ценовые шоки, что приобретает абсолютную значимость при реализации ФЗ № 411-ФЗ «О северном завозе».

Вместе с тем, оптимизация расходов на региональном уровне не может происходить в вакууме доверия. Внедрение эконометрической модели стохастической границы производственных возможностей (SFA) на базе функции Кобба-Дугласа позволяет статистически отделить реальную техническую неэффективность регионального управления (переменная  $u_i$ ) от объективного климатического шума и издержек географической изоляции (переменная  $v_i$ ). Эта математическая новация снимает многолетнее напряжение между федеральным центром и субъектами АЗРФ: федерация получает абсолютно прозрачный, лишенный субъективизма инструмент аудита, а регионы — математическую защиту от необоснованных обвинений в расточительности при закупках топлива или поддержании сложной полярной инфраструктуры.

Исторически, со времен распада плановой экономики, экономическая политика на Крайнем Севере базировалась

на так называемой «стратегии выживания» — реактивным залатыванием кассовых разрывов, экстренном субсидировании тарифов ЖКХ и ручном, административном управлении поставками продовольствия в кризисные моменты. Формирование «фондов будущего» за счет справедливого горизонтального перераспределения части федеральной ресурсной ренты обеспечит институциональную, нестрогаемую основу для перехода к стратегии «инфраструктурного реинвестирования».

Резюмируя вышеизложенное, можно утверждать, что устранение фискального парадокса по предложенной методике позволит окончательно трансформировать Арк-

тическую зону РФ из классической ресурсодобывающей периферии, обремененной дефицитными бюджетами, в финансово суверенный, устойчивый макрорегион. Природная рента начнет эффективно конвертироваться в высокий уровень человеческого капитала, демографическую стабильность и технологический суверенитет. Разработанная теоретико-эмпирическая методология обладает высоким уровнем универсальности и может быть в дальнейшем адаптирована не только для АЗРФ, но и для иных территорий Российской Федерации со сложными природно-климатическими условиями и ярко выраженной монопрофильной ресурсодобывающей спецификой.

#### Литература:

1. О северном завозе: Федеральный закон от 04.08.2023 № 411-ФЗ. — Доступ из справочной правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Айвазян С. А. Моделирование стохастической границы производственных возможностей в оценке эффективности российских регионов / С. А. Айвазян, М. Ю. Афанасьев // Прикладная эконометрика. — 2021. — № 1(61). — С. 5–28.
3. Афанасьев М. Ю. Оценка технической эффективности управления государственными расходами: региональный аспект / М. Ю. Афанасьев // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2022. — № 3(55). — С. 45–64.
4. Дерюгин А. Н. Бюджетный федерализм: финансовое участие регионов в достижении национальных целей развития / А. Н. Дерюгин, В. В. Климанов. — Москва: Изд-во РАНХиГС, 2023. — 210 с.
5. Зубаревич Н. В. Пространственное развитие России: центр и периферия в новых экономических реалиях / Н. В. Зубаревич // Региональные исследования. — 2024. — № 2(80). — С. 14–29.
6. Климанов В. В. Бюджетный федерализм в условиях макроэкономической турбулентности / В. В. Климанов // Финансы. — 2022. — № 7. — С. 9–16.
7. Леонтьев, Р. Г. Параметры горнопромышленного комплекса Дальнего востока России / Р. Г. Леонтьев, Ю. А. Архипова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2021. — Т. 11, № 6–1. — С. 270–279.
8. Логистика управления северным завозом: новая реальность и перспективы развития Арктики // Аналитический бюллетень ФАНУ «Востокгосплан». — 2024. — № 4. — С. 12–25.
9. Межбюджетные отношения в Российской Федерации: поиск оптимальной модели. Выступление А. Г. Силуанова на Московском финансовом форуме // Бюджет. — 2020. — № 9. — С. 18–22.
10. Пирр П. Бюджетирование с нулевой базой: современный взгляд на оптимизацию государственных расходов / П. Пирр, Дж. Сигел; пер. с англ. — Москва: Вершина, 2021. — 480 с.
11. Силуанов А. Г. Финансовая политика государства в условиях глобальных трансформаций / А. Г. Силуанов // Финансовый журнал. — 2023. — Т. 15, № 1. — С. 9–20.
12. Тальянов С. Ю. Применение методов SFA для анализа эффективности распределения межбюджетных трансфертов / С. Ю. Тальянов // Экономическая политика. — 2022. — Т. 17, № 4. — С. 88–112.
13. Фискальный парадокс ресурсных регионов: почему доноры становятся реципиентами / под ред. В. Н. Лексина. — Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2023. — 320 с.
14. Целевые капиталы (эндаументы) в региональном развитии: опыт и перспективы // Экономика региона. — 2024. — Т. 20, вып. 1. — С. 145–158.
15. Шишкин А. В. Внедрение ZBB (Zero-Based Budgeting) в государственный сектор: международный опыт и российские перспективы / А. В. Шишкин // Государственное управление. Электронный вестник. — 2025. — № 102. — С. 60–75.
16. Экономика Арктической зоны РФ: анализ бюджетных дисбалансов и выпадающих доходов в 2024–2025 гг. // Вопросы экономики. — 2026. — № 1. — С. 34–51.
17. Об эндаументе — Фонд целевого капитала САФУ, дата последнего обращения: июня 14, 2026, <https://fund.narfu.ru/index.php/ru/about-fund>

## Управление досугом: понятия и виды

Михнев Максим Алексеевич, студент

Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина (г. Краснодар)

*В статье автор проводит анализ инструментов управления досуговой деятельностью населения*

**Ключевые слова:** досуг, виды, население.

Управление досугом как направление муниципальной деятельности опирается на широкое понимание самого термина «досуг». В обыденной речи его часто отождествляют со свободным временем, однако в научной и управленческой логике эти понятия различаются. Свободное время представляет собой временной ресурс, остающийся у человека за пределами труда, учебы и обязательных бытовых дел. Досуг же отражает содержательное наполнение этого ресурса: формы отдыха, общения, творчества, физического и духовного развития личности [1, с. 14].

Досуг исторически развивался вместе с обществом и всегда зависел от уровня культуры, экономики и социальной организации. В античной традиции он связывался с интеллектуальными занятиями, праздниками и спортом свободных граждан; в средневековой культуре нередко воспринимался как праздность; в Новое время стал рассматриваться как средство восстановления сил после труда. В современных условиях досуг приобретает более сложное значение: он помогает снижать стресс, поддерживать здоровье, развивать творческие способности и укреплять социальные связи [2, с. 28].

Для муниципального управления особое значение имеет то, что досуг перестал быть частным делом отдельного человека. Он стал частью социальной политики территории. Через учреждения культуры, библиотеки, спортивные площадки, молодежные центры, парки и общественные пространства администрация влияет на качество жизни населения, профилактику асоциального поведения, сохранение местной идентичности и удержание молодежи в муниципальном образовании. Поэтому досуговая сфера требует не эпизодической поддержки, а системного планирования, ресурсного обеспечения и оценки результатов [3, с. 52].

В научной литературе досуг рассматривается междисциплинарно: в социологии, культурологии, педагогике, экономике, психологии и муниципальном управлении. Социологический подход акцентирует внимание на свободе выбора и социальной активности человека; культурологический связывает досуг с приобщением к ценностям культуры; педагогический рассматривает его как средство воспитания и неформального обучения; экономический подход оценивает доступность и ресурсное обеспечение досуговых услуг. Для практики местного самоуправления важна не одна из этих трактовок, а их сочетание, поскольку муниципалитет работает с разными группами населения и разными форматами деятельности [4, с. 95].

Комплексность досуга проявляется в том, что он выполняет сразу несколько функций. Рекреационная функция связана с отдыхом и восстановлением сил. Развивающая функция выражается в приобретении знаний, навыков, эстетического опыта. Коммуникативная функция обеспечивает общение и включение человека в местное сообщество. Воспитательная функция особенно важна при работе с детьми и молодежью. Оздоровительная функция проявляется через массовый спорт, прогулочные зоны и активные формы отдыха. Чем шире муниципальная досуговая политика учитывает эти функции, тем выше ее социальный эффект [5, с. 88].

Для дальнейшего анализа муниципальной досуговой системы необходимо выделить основные подходы к пониманию досуга. Они позволяют увидеть, что досуг нельзя сводить только к концертам, кружкам или развлекательным мероприятиям. Это многослойная система, включающая культурные, спортивные, образовательные, рекреационные, социально-коммуникативные и цифровые практики. Систематизация основных подходов представлена в таблице 1.

Наиболее распространенная классификация досуга строится по содержанию деятельности. В этом случае выделяют культурно-досуговые практики, спортивно-оздоровительный досуг, образовательный и познавательный досуг, социально-коммуникативные формы, а также развлекательные мероприятия. Такая классификация имеет практическое значение для органов местного самоуправления, поскольку показывает, что досуговая политика не может ограничиваться только учреждениями культуры. При одностороннем развитии одного направления часть жителей неизбежно остается вне сферы внимания муниципалитета.

Возрастной критерий также является важным для управления. Детский досуг чаще всего организуется через систему дополнительного образования, кружки, секции и школьные мероприятия. Подростковый и молодежный досуг требует более гибких форматов: молодежных пространств, творческих лабораторий, спортивных площадок, медиacentров, добровольческих и проектных инициатив. Досуг граждан старшего возраста связан с клубами общения, творческими объединениями, программами активного долголетия и доступными оздоровительными мероприятиями. Следовательно, универсальные предложения «для всех» не дают нужного результата, если они не учитывают реальные запросы возрастных групп [10, с. 224].



Таблица 1. Основные подходы к пониманию досуга

Подход	Содержание подхода
Социологический	Досуг понимается как часть свободного времени, используемая для отдыха, общения, развития и участия человека в жизни общества [6, с. 145].
Культурологический	Досуг раскрывается как способ приобщения к культурным ценностям, искусству, традициям и историческому наследию [7, с. 416].
Педагогический	Досуг рассматривается как средство неформального воспитания, социализации детей и молодежи, развития способностей и интересов [4, с. 52].
Спортивно-оздоровительный	Досуг связывается с физической активностью, профилактикой заболеваний, поддержанием здоровья и формированием привычек здорового образа жизни.
Пространственный	Качество досуга зависит от состояния общественных пространств: парков, скверов, дворовых территорий, спортивных и прогулочных зон [8, с. 220].
Цифровой	Досуг реализуется через онлайн-сообщества, медиаторчество, электронные афиши, дистанционное участие в событиях и цифровые сервисы [9, с. 150].

По месту проведения досуг можно разделить на институциональный, внеинституциональный и домашний. Институциональный досуг реализуется в домах культуры, библиотеках, спортивных школах и молодежных центрах. Внеинституциональный досуг связан с открытыми общественными пространствами: парками, дворами, пешеходными зонами, набережными, спортивными и рекреационными площадками. Домашний досуг остается частной сферой, но также все чаще связан с цифровыми сервисами, онлайн-образованием и медиапотреблением. Для муниципального управления особенно важно развивать не только здания, но и удобную открытую среду, доступную жителям ежедневно.

По степени организованности различают организованный и самодеятельный досуг. Организованный досуг планируется муниципальными учреждениями и включается в программы, календарные планы, муниципальные задания. Самодеятельный досуг возникает по инициативе жителей: это дворовые спортивные команды, любительские клубы, локальные праздники, волонтерские и творческие объединения. Современная роль муниципалитета заключается не только в прямой организации мероприятий, но и в поддержке таких инициатив: предоставлении площадок, информационном сопровождении, малых грантах, упрощении процедур согласования [3, с. 88].

С экономической точки зрения досуг может быть бесплатным, льготным или коммерческим. Бесплатные и социально доступные услуги обеспечиваются бюджетными учреждениями и имеют особое значение для детей, пенсионеров, многодетных семей и граждан с невысокими доходами. Коммерческие форматы расширяют разнообразие предложения, но при чрезмерном преобладании платных услуг возникает риск социального неравенства. Поэтому муниципальная политика должна поддерживать баланс между бюджетным сектором, инициативами некоммерческих организаций и участием малого бизнеса [11, с. 180].

Отдельное значение приобретает цифровой досуг. Он включает не только развлечения в интернете, но и дистанционное участие в культурных событиях, онлайн-запись в кружки и секции, электронные афиши, медиаторчество,

тематические сообщества и образовательные платформы. Для удаленных поселений цифровые инструменты позволяют частично компенсировать территориальную удаленность от крупных объектов культуры и спорта. Однако их эффективность зависит от качества информирования, технической оснащенности учреждений и цифровых компетенций работников муниципальной сферы [9, с. 150].

Таким образом, управление досугом на муниципальном уровне представляет собой комплексную деятельность органов местного самоуправления по формированию условий для полноценного использования свободного времени населением. Оно включает правовое регулирование, финансирование учреждений, развитие инфраструктуры, кадровое обеспечение, поддержку инициатив жителей и применение цифровых коммуникаций. Досуг в этом смысле выступает не второстепенной сферой, а инструментом развития человеческого капитала и повышения привлекательности территории.

Для муниципального образования особенно важно рассматривать досуговую сферу через связь с качеством жизни. Наличие дома культуры или библиотеки само по себе не гарантирует высокого уровня удовлетворенности населения, если формы работы устарели, молодежь не вовлечена, а сельские территории имеют ограниченный доступ к современным услугам. Поэтому эффективное управление должно сочетать сохранение традиционных культурных практик с внедрением новых форматов: открытых пространств, мобильных мероприятий, цифровых сервисов и проектного подхода.

В итоге различные виды досуга образуют единую систему. Содержание досуга показывает, чем занимается человек; возрастной критерий определяет, для кого создается услуга; пространственный фактор указывает, где она реализуется; организационный критерий показывает, кто поддерживает активность; экономическая и цифровая составляющие определяют условия доступа и каналы коммуникации. Такое понимание формирует теоретическую основу для последующего анализа действующей системы организации досуга в конкретном муниципальном образовании и разработки мер по ее совершенствованию.

С практической точки зрения такая систематизация позволяет администрации муниципального образования точнее распределять ресурсы между учреждениями культуры, спортивными объектами, молодежными инициативами и открытыми общественными пространствами. Приоритет должен определяться не только количеством объектов, но и тем, насколько они реально соответствуют запросам жителей, доступны разным возрастным группам и способны вовлекать население в регулярную социально полезную активность.

#### Литература:

1. Аванесова, Г. А. Культурно-досуговая деятельность: Теория и практика организации: учебное пособие / Г. А. Аванесова. — М.: Аспект Пресс, 2021. — 236 с.
2. Акимова, Л. А. Социология досуга: учебник / Л. А. Акимова. — М.: Издательство Юрайт, 2023. — 123 с.
3. Григорьева, Е. И. Современные технологии социально-культурной деятельности / Е. И. Григорьева. — Тамбов: Першина, 2019. — 512 с.
4. Жарков, А. Д. Теория и технология культурно-досуговой деятельности: учебник / А. Д. Жарков. — М.: Издательский дом МГУКИ, 2020. — 480 с.
5. Киселева, Т. Г. Социально-культурная деятельность / Т. Г. Киселева, Ю. Д. Красильников. — М.: МГУКИ, 2019. — 539 с.
6. Дюмазедье, Ж. Эмпирическая социология досуга / Ж. Дюмазедье. — М.: Прогресс, 2018. — 145 с.
7. Каган, М. С. Философия культуры: учебное пособие / М. С. Каган. — СПб.: Петрополис, 2016. — 416 с.
8. Глазычев, В. Л. Урбанистика / В. Л. Глазычев. — М.: Европа, 2018. — 220 с.
9. Ключко, Е. Н. Развитие муниципальных образований в условиях цифровой экономики / Е. Н. Ключко. — Краснодар: КубГАУ, 2022. — 150 с.
10. Суртаев, В. Я. Социология молодежного досуга / В. Я. Суртаев. — СПб.: Русь, 2019. — 224 с.
11. Морозова, Е. А. Экономика социальной сферы / Е. А. Морозова. — Кемерово: КемГУ, 2020. — 180 с.

## Влияние системы наставничества на скорость профессиональной и социальной адаптации сотрудников

Неустроева Полина Владимировна, студент магистратуры  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*В статье рассматривается взаимосвязь между системой наставничества в организации и скоростью адаптации новых сотрудников. Отражена актуальность использования наставничества в целях сокращения сроков адаптации персонала в условиях модернизации рынка труда и увеличения затрат на подбор и обучение новых сотрудников. Также разработана графическая модель, отражающая двойное влияние системы наставничества, в виде одновременной профессиональной и социальной адаптации, на сокращение сроков конечного закрепления.*

**Ключевые слова:** наставничество, адаптация персонала, профессиональная адаптация, социальная адаптация, наставник, закрепление персонала, управление персоналом, адаптационная среда, удержание сотрудников.

В рамках современной системы управления сотрудниками большой приоритет отдаётся задачам, направленным на качественную адаптацию сотрудников. Новоприбывший сотрудник вне зависимости от опыта работы, навыков и возраста, попадая в новую организацию, сталкивается с необходимостью освоения обязанностей, корпоративной культуры и внутренних регламентов, а также особенностей взаимодействия с коллективом и руковод-

ством. Следовательно, теоретическое понимание досуга имеет прямое прикладное значение. Оно задает основу для оценки муниципальных программ, качества работы учреждений, уровня цифровизации, состояния инфраструктуры и степени участия населения в культурной и спортивной жизни территории. Без такой теоретической базы невозможно объективно определить, какие элементы досуговой системы нуждаются в сохранении, какие требуют модернизации, а какие должны быть заменены более современными форматами.

От времени и качества процесса адаптации сотрудника зависит эффективность и производительность его труда в дальнейшем.

В связи с ускорением бизнес-процессов и модернизации систем отбора сотрудников, адаптация персонала приобретает особую актуальность. Коммерческие предприятия начинают тратить значительно больше средств и времени на подбор и обучение сотрудников, поэтому

увольнение работника на начальном этапе работы становится не только кадровой, но и экономической проблемой. Исходя из этого, необходимость поиска и применения различных инструментов для сокращения времени от периода вхождения сотрудника в новую рабочую среду до конечной адаптации возрастает.

Одним из наиболее эффективных механизмов решения данной задачи является система наставничества. В отличие от традиционного инструктажа, наставничество предполагает сопровождение нового сотрудника в процессе освоения профессиональных обязанностей и интеграции в коллектив. Наставник выступает не только носителем профессионального опыта, но и посредником между организацией и новым работником, способствуя передаче корпоративных ценностей, норм поведения и неформальных правил взаимодействия.

Наибольшую эффективность представляет из себя система наставничества в организациях. Инструменты наставничества эффективно заменяют стандартные системы инструктажей. Наставничество предполагает не общее внедрение сотрудника в рабочие процессы и профессиональные обязанности, а полноценное сопровождение, предоставляемое от носителя профессионального опыта новому сотруднику. В экономической литературе выделяют следующее определение наставничества:

Наставничество — это процедура, в которой один человек, так называемый наставник, ответственен за должностное развитие и становление другого человека (вновь принятого сотрудника) за пределами рамок простых отношений менеджера и подчиненного. Наставник берет на себя основную часть работы по профессиональной адаптации нового сотрудника, а также часть работы по организационной адаптации и получает определенный круг полномочий и достаточный инструментарий для выполнения своих функций [2, с.2].

Относительно ролей наставника и наставляемого научная литература выделяет следующие определения.

Наставляемый — молодой специалист, адаптирующийся к новой работе и традициям, особенностям, регламентам и принципам компании, который посредством взаимодействия со своим наставником, с его помощью и поддержкой решает профессиональные задачи, приобретая при этом новый опыт и развивая новые навыки и компетенции, таким образом, находится на пути становления профессионалом в своей области [1].

Наставник — опытный коллега по работе, который имеет достижения в профессиональной сфере, обладает компетенциями для передачи опыта и знаний, обладающий организационными, лидерскими, коммуникативными навыками, умеющий располагать к себе других людей. Поскольку сам институт наставничества строится на взаимной ответственности сотрудников, ключ к его успешному функционированию — тесное взаимодействие участников на всех этапах создания и в процессе функционирования системы. Отсюда на всех этапах становления и развития системы наставничества необходима работа по продвижению идеи наставничества в организации, формированию культуры наставничества. [1].

Наставничество в практике управления кадровыми ресурсами имеет широкое распространение, но часто используется как инструмент передачи знаний и опыта работы в организации. Однако влияние наставничества значительно шире, поскольку оно является также инструментом социальной адаптации. Чтобы определить механизм воздействия наставничества на адаптацию, необходимо выделить основные функции систем наставничества в организациях и соотнести с влиянием на скорость адаптации.

На данный момент научная литература и управленческая практика на базе коммерческих предприятий выделяет следующие функции наставничества: образовательную, коммуникативную, информационную и мотивационную. В рамках взаимодействия сотрудника-наставника и сотрудника-наставляемого происходит пе-



Рис. 1. Модель двойного влияния наставничества на адаптацию сотрудника в организации

передача знаний о профессиональной деятельности специалиста, корпоративных нормах и правилах, а также первичная установка социальных контактов. Также данный процесс обеспечивает поддержку на первых этапах трудовой деятельности в новой компании.

Исходя из приведённых выше функций можно составить схему, которая отражает двойное влияние наставничества на адаптацию и конечное закрепление сотрудника (рисунок 1).

Основной целью системы наставничества является создание наиболее благоприятной адаптационной среды для нового сотрудника организации. За счёт повышения определённости в рабочей среде, получения обратной связи и поддержки наставника, сотрудник имеет возможность пройти этап социальной и профессиональной адаптации в более короткие сроки, что в дальнейшем оказы-

вает влияние на закрепление работника в организации, а также повышение его производительности труда.

Таким образом, в рамках современного рынка труда система наставничества рассматривается как комплексный инструмент, обеспечивающий не только передачу профессиональных знаний, но и ускорение процессов от первичной адаптации до конечного закрепления сотрудника. В дальнейшем сформированная в рамках периода наставничества благоприятная среда способствует ускоренному освоению должностных обязанностей, снижению уровня неопределённости в новой профессиональной среде и принятию ценностей коммерческого предприятия. В результате сокращаются сроки адаптации персонала, повышается эффективность трудовой деятельности сотрудников и создаются предпосылки для их долгосрочного закрепления в организации.

#### Литература:

1. Терелецкова Е. В., Такаев А. Ч. Наставничество как инструмент адаптации молодых специалистов // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2023. — №. 6–2 (100). — С. 156–159.
2. Хачетлова А. А. Наставничество как способ адаптации персонала // Актуальные вопросы современной экономики. — 2022. — №. 10. — С. 441–445.

## Анализ современного состояния рынка первичного жилья в Екатеринбурге

Паршутова Виктория Сергеевна, студент

Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*В статье рассматривается современное состояние рынка первичного жилья Екатеринбурга, а также ключевые факторы, оказывающие влияние на его развитие. Актуальность исследования обусловлена высокой значимостью жилищного строительства для социально-экономического развития муниципального образования и изменением условий функционирования рынка недвижимости в современных экономических условиях. В ходе исследования проанализированы показатели ввода жилья, инвестиционной активности, ипотечного кредитования, ценовой динамики и уровня спроса на рынке новостроек Екатеринбурга. Установлено, что развитие рынка первичного жилья зависит от комплекса взаимосвязанных факторов, включая макроэкономическую ситуацию, доступность ипотечного кредитования, уровень доходов населения и обеспеченность новых районов инфраструктурой.*

**Ключевые слова:** рынок первичного жилья, Екатеринбург, жилищное строительство, рынок недвижимости, ипотечное кредитование, инвестиции, новостройки.

#### Введение

Рынок первичного жилья является одним из ключевых элементов социально-экономического развития муниципального образования, поскольку оказывает влияние на обеспеченность населения жильём, инвестиционную привлекательность территории и темпы градостроительного развития. В современных условиях функционирование рынка недвижимости сопровождается изменением макроэкономической ситуации, трансформацией механизмов ипотечного кредитования и изменением потребительского спроса.

Екатеринбург является одним из крупнейших городов России, характеризующихся высоким уровнем

жилищного строительства и устойчивым спросом на объекты первичного рынка недвижимости. Рост населения, активное развитие территорий комплексной застройки и реализация крупных инвестиционно-строительных проектов способствуют расширению предложения жилья. Вместе с тем на развитие рынка оказывают влияние ограничивающие факторы, включая рост стоимости строительства, изменение условий ипотечного кредитования и инфраструктурную нагрузку новых районов.

Целью исследования является анализ современного состояния рынка первичного жилья Екатеринбурга и выявление факторов, определяющих его развитие.



Современное состояние рынка первичного жилья  
Екатеринбурга

Рынок первичного жилья Екатеринбурга в последние годы характеризуется устойчивой строительной активностью и значительными объемами ввода нового жилья. Развитие строительной отрасли обусловлено высоким спросом на жилую недвижимость, ростом инвестиционной активности и реализацией программ комплексного освоения территорий.

Одним из ключевых показателей развития первичного рынка жилья является объем инвестиций в жилищное строительство. Анализ показал, что в период с 2021 по 2024 гг. наблюдался устойчивый рост инвестиционной активности. Объем инвестиций в жилищное строительство Екатеринбурга увеличился с 34,3 млрд руб. в 2021 г. до 66,4 млрд руб. в 2024 г., что свидетельствует о сохранении высокой инвестиционной привлекательности строительного сектора. Ключевые макроэкономические показатели Екатеринбурга представлены в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые макроэкономические показатели Екатеринбурга (2021–2024 гг.)

Показатель	2021	2022	2023	2024
Оборот крупных и средних организаций, млрд руб.	3 077,7	3 599,9	4 271,0	4 827,5
Объём отгруженных товаров обрабатывающих производств (С), млрд руб.	509,0	604,0	774,4	943,0
Инвестиции в основной капитал (крупные и средние), млрд руб.	170,5	216,9	260,6	361,4
Сальдированная прибыль, млрд руб.	180,6	292,6	394,1	408,2
Ввод жилья в эксплуатацию, тыс. кв. м	1 523,4	1 592,4	1 856,0	1 768,0

Положительная динамика наблюдается и в сфере жилищного строительства. Наибольший объём ввода жилья был зафиксирован в 2023 г., когда показатель составил 1 856 тыс. кв. м. Высокие темпы строительства обусловлены реализацией масштабных проектов жилой застройки, а также повышенным спросом на жильё в предшествующие периоды, связанным с действием льготных ипотечных программ.

Одновременно рынок первичного жилья Екатеринбурга демонстрирует устойчивый рост стоимости жилой недвижимости. Увеличение средней цены квадратного метра связано с ростом стоимости строительных материалов, повышением затрат на подключение инженерной инфраструктуры, удорожанием логистических процессов и изменением механизмов финансирования строительной деятельности.

Несмотря на активное развитие строительного сектора, в 2024–2025 гг. наблюдается изменение потребительского поведения на рынке недвижимости. Существенное влияние оказал рост ключевой ставки Центрального банка Российской Федерации, вследствие чего увеличилась стоимость ипотечных кредитов. Повышение ипотечных ставок привело к снижению доступности жилья для населения и сокращению числа потенциальных покупателей.

Вместе с тем спрос на объекты первичного жилья в Екатеринбурге сохраняется, что обусловлено миграционной привлекательностью города, развитием новых жилых районов и сохраняющейся потребностью населения в улучшении жилищных условий.

Факторы, влияющие на развитие рынка первичного  
жилья Екатеринбурга

Развитие рынка первичного жилья Екатеринбурга определяется совокупностью макроэкономических, соци-

ально-демографических и градостроительных факторов. Одним из наиболее значимых факторов является ипотечное кредитование, поскольку приобретение жилья для большинства населения возможно только с привлечением заёмных средств.

Существенное влияние на рынок оказывает изменение ключевой ставки Банка России. Рост ставки привёл к удорожанию ипотечных кредитов, что отразилось на снижении покупательской активности. В результате часть населения была вынуждена отказаться от приобретения жилья либо перенести покупку на более поздний период.

Важную роль играют социально-демографические факторы. Екатеринбург сохраняет высокий уровень миграционной привлекательности, являясь крупнейшим образовательным, промышленным и деловым центром. Приток населения способствует формированию устойчивого спроса на жильё, особенно в сегменте компактных квартир.

Дополнительное влияние оказывает развитие городской инфраструктуры. Наиболее активное жилищное строительство наблюдается в районах комплексной застройки, включая Академический и Солнечный. Однако в ряде случаев развитие социальной инфраструктуры не успевает за темпами жилищного строительства, что приводит к росту нагрузки на транспортную систему, образовательные и медицинские учреждения.

Проблемы и перспективы развития рынка

Одной из ключевых проблем современного рынка первичного жилья Екатеринбурга является снижение доступности жилья, обусловленное ростом стоимости недвижимости и повышением ипотечных ставок. Дополнительные ограничения связаны с ростом себестоимости строительства и инфраструктурной нагрузкой на новые жилые районы.

Несмотря на существующие ограничения, рынок первичного жилья Екатеринбурга обладает значительным потенциалом развития. Перспективы рынка связаны с дальнейшим освоением территорий комплексной застройки, совершенствованием транспортной инфраструктуры и реализацией мер государственной поддержки жилищного строительства.

### Заключение

Проведённое исследование показало, что рынок первичного жилья Екатеринбурга характеризуется устойчивой

инвестиционной активностью и значительными объёмами жилищного строительства. Вместе с тем развитие рынка находится под влиянием макроэкономических, социально-демографических и градостроительных факторов.

Ключевое влияние оказывают условия ипотечного кредитования, уровень доходов населения, миграционная привлекательность города и обеспеченность новых районов инфраструктурой. В связи с этим дальнейшее развитие рынка требует комплексного подхода, предусматривающего согласованное развитие жилищного строительства и социальной инфраструктуры, а также повышение доступности жилья для населения.

### Литература:

1. О вводе жилья в Екатеринбурге в 2022 году: В 2022 году в Екатеринбурге ввели более 1,5 млн. кв. м жилья — это исторический максимум / Деловой квартал. — 2023. — 20 января. — Режим доступа: <https://www.dk.ru/news/237178420>
2. О заработной плате в Екатеринбурге: Мэрия: к концу 2025 средняя зарплата в Екатеринбурге превысит 118 тысяч рублей / РИА «Новый День». — 2025. — 21 ноября. — Режим доступа: <https://newdaynews.ru/ekaterinburg/865369.html>
3. Отчёт главы Екатеринбурга за 2023 год: Отчет Главы Екатеринбурга о результатах его деятельности и деятельности Администрации города Екатеринбурга... за 2023 год / Администрация города Екатеринбурга. — Екатеринбург, 2024. — Режим доступа: [https://egd.ru/upload/org/Отчет\\_свод\\_%202023.pdf](https://egd.ru/upload/org/Отчет_свод_%202023.pdf)
4. Отчёт главы Екатеринбурга за 2024 год: Отчет Главы Екатеринбурга о результатах своей деятельности и деятельности Администрации города Екатеринбурга... за 2024 год / Администрация города Екатеринбурга. — Екатеринбург, 2025. — Режим доступа: [https://egd.ru/documents/m-palata/1.2\\_%20Приложение\\_%20%28Отчет\\_ГЕ\\_2024\\_%29.pdf](https://egd.ru/documents/m-palata/1.2_%20Приложение_%20%28Отчет_ГЕ_2024_%29.pdf)
5. Отчёт о социально-экономическом развитии Екатеринбурга в 2022 году: Итоги социально-экономического развития муниципального образования «город Екатеринбург» в 2022 году / Департамент экономики Администрации города Екатеринбурга. — Екатеринбург, 2023. — Режим доступа: <https://ekaterinburg.pf/file/3948a6e87a5fd909337941809145d3f5>

## Методы привлечения производственного персонала в период кадрового голода

Рат Татьяна Сергеевна, студент магистратуры  
Московский международный университет

*В статье рассматриваются методы привлечения производственного персонала на промышленное предприятие в период кадрового голода. Материал подготовлен на примере филиала «Азот» АО «ОХК «Уралхим» в городе Березники. Основное внимание уделено рабочим профессиям химического производства, локальной конкуренции предприятий за кадры, профориентации школьников, целевому обучению, производственным практикам, стажировкам, наставничеству и социальным мерам закрепления работников. Обоснован вывод о том, что кадровый дефицит требует перехода от разового закрытия вакансий к долгосрочной системе привлечения персонала, выстроенной по возрастным группам и профессиональным маршрутам.*

**Ключевые слова:** кадровый голод, производственный персонал, рабочие профессии, промышленное предприятие, стратегическое управление персоналом, целевое обучение, профориентация, наставничество, кадровый резерв, филиал «Азот».

Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации в прогнозе кадровой потребности до 2030 года выделяет квалифицированных рабочих как одну из наиболее востребованных профессиональных групп. Среди профессий с растущим спросом названы

механики, ремонтники, электромонтажники, слесари-инструментальщики, строители и рабочие-отделочники [1]. Для химического производства этот перечень напрямую соотносится с потребностью в аппаратчиках, слесарях-ремонтниках, электромонтерах, лаборантах хими-

ческого анализа, машинистах компрессорных установок, слесарях контрольно-измерительных приборов и автоматики (КИПиА) и в другом ремонтном персонале. Эти работники обеспечивают непрерывность технологического цикла, выполнение ремонтных графиков, контроль качества сырья и продукции, соблюдение требований промышленной безопасности.

Общероссийский кадровый дефицит подтверждается оценками потребности экономики в работниках. По данным, опубликованным в «Коммерсанте», к 2030 году российской экономике потребуется 74,3 млн человек, а дополнительная кадровая потребность оценивается в 3,1 млн работников [2]. Такая ситуация меняет роль кадровой службы промышленного предприятия. Подбор производственного персонала перестает быть отдельной административной процедурой и входит в систему стратегического управления персоналом, поскольку нехватка рабочих влияет на выпуск продукции, производительность труда, загрузку оборудования, сроки ремонтов и устойчивость сменных бригад.

Филиал «Азот» АО «ОХК «Уралхим» в городе Березники является крупной химической производственной площадкой. Предприятие выпускает аммиачную селитру, карбамид, аммиак, аммиачную воду, нитрит-нитратные соли, высшие алифатические амины и другие виды химической продукции [3]. Такой профиль требует стабильного притока работников рабочих профессий и сохранения производственного опыта внутри подразделений. При этом предприятие работает в городе, где несколько крупных заводов конкурируют за один и тот же трудовой ресурс. В связи с ранее сказанным для филиала «Азот» кадровая политика связана не с формальным размещением вакансий, а с ранним формированием интереса к производству, сопровождением обучения, практической подготовкой студентов, адаптацией молодых работников и удержанием опытных специалистов.

Кадровый голод в промышленности изменил последовательность работы с рабочими кадрами. Предприятие уже не может ориентироваться только на готового кандидата, который имеет нужную профессию, опыт работы на аналогичном производстве и готовность выйти в сменный график. Такой кандидат становится редким ресурсом, за который одновременно борются несколько работодателей. В результате кадровая работа смещается к более ранним этапам: школьной профориентации, выбору образовательной траектории, целевому обучению, практике, стажировке, адаптации и наставничеству.

Для филиала «Азот» эта логика имеет практическое значение. В 2024 году среднесписочная численность работников предприятия сократилась с 2458 до 2400 человек, что указывает на кадровое напряжение, прежде всего в производственном контуре.

Для химического предприятия нехватка рабочих кадров не сводится к увеличению нагрузки на отдел подбора. Аппаратчик, машинист компрессорных установок, лаборант химического анализа, электромонтер или сле-

сарь-ремонтник входят в технологическую цепочку, где ошибка, задержка или нехватка сменного персонала отражаются на работе оборудования. Поэтому дефицит рабочих влияет на устойчивость производственного режима, графики технического обслуживания, качество сменной передачи информации и безопасность операций.

Традиционная модель подбора работает после появления вакансии. В период кадрового голода такой подход запаздывает. Вакансия уже открыта, подразделение испытывает нагрузку, опытные работники закрывают дополнительные смены, а рынок труда не дает достаточного числа подготовленных кандидатов. Для филиала «Азот» более результативной становится модель кадровой воронки: школьник знакомится с профессией, абитуриент выбирает профильное обучение, студент проходит практику и стажировку, молодой работник входит в смену через наставника, опытный сотрудник передает производственные знания.

Такая модель соответствует подходам стратегического управления персоналом, где работник рассматривается как долгосрочный ресурс организации, а кадровая политика связывается с целями устойчивого развития предприятия. М. Армстронг подчеркивает, что управление человеческими ресурсами должно быть связано со стратегией организации и обеспечивать развитие нужных компетенций, а не ограничиваться текущим кадровым администрированием [4]. Для промышленного предприятия это означает переход от реакции на дефицит к планированию будущей потребности в рабочих профессиях.

В филиале «Азот» элементы такой системы уже сформированы. В 2025 году предприятие стало активно работать со школами, техникумами, вузами, центром занятости, целевыми студентами, стажерами и молодыми работниками. В кадровую работу были включены проекты по сотрудничеству со школами, техникумами и университетом города Березники, производственные практики, стажировки, лекции «Введение в профессию», мастер-классы, участие экспертов предприятия в экзаменах и конкурсах профессионального мастерства. Такая система позволяет не ждать появления готового рабочего на рынке труда, а вести будущего работника к конкретному производственному месту через обучение, практику и наставничество.

Березники — второй по численности город Пермского края, расположенный примерно в 170 км севернее Перми. По данным Пермьстата, на 1 января 2024 года в городе проживало 134 098 человек. Для промышленной территории это означает ограниченный объем трудового ресурса: один и тот же городской рынок обеспечивает кадрами химическое производство, калийную промышленность, содовое производство, ремонтные службы, транспортные подразделения и подрядные организации.

Структура занятости в Березниках определяется промышленностью. ПАО «Уралкалий» дает более 40 % общего объема промышленного производства муниципального образования и формирует устойчивый спрос на маши-

нистов, электромонтеров, слесарей, механиков, специалистов КИПиА и ремонтный персонал. Березниковский содовый завод также работает в химическом секторе и относится к числу значимых производителей кальцинированной соды. Поэтому филиал «Азот» конкурирует за работников не с абстрактным рынком, а с предприятиями, которые предлагают сходные рабочие места, сменные режимы, производственные льготы и социальные гарантии.

Локальная конкуренция особенно заметна на этапе выбора профессии. Выпускник школы или техникума в Березниках сравнивает не только профессии, но и жизненные маршруты: остаться в городе, заключить целевой договор, пройти практику на заводе, либо уехать в более крупный образовательный и трудовой центр. Для филиала «Азот» это означает необходимость начинать контакт с будущим работником раньше момента трудоустройства. Для этого в 2025 году предприятие выстраивало работу со школьниками, абитуриентами, студентами, целевиками и стажерами как единую последовательность: знакомство с производством — выбор профильного обучения — практика — проектная работа — трудоустройство — адаптация.

В таких условиях заработная плата остается важным, но недостаточным инструментом привлечения. За одинаковые категории рабочих борются сразу несколько промышленных работодателей, поэтому решающим становится набор дополнительных аргументов: обучение за счет предприятия, понятный маршрут в профессию, стипендия, общежитие или жилищная поддержка, доставка до места работы, питание, наставник, участие в молодежных проектах, перспективы профессионального роста. Именно поэтому кадровая политика филиала «Азот» должна учитывать не только наличие вакансий, но и возраст кандидата, его образовательный этап, семейные обстоятельства, готовность к сменному режиму и ожидания от работы на производстве.

Специфика города Березники показывает, что привлечение производственного персонала здесь нельзя сводить к размещению вакансий. Филиалу «Азот» необходимо раньше других работодателей формировать интерес школьников к химическому производству, закреплять студентов через целевое обучение, включать молодых работников в производственные задачи через практику и стажировки, а опытных сотрудников удерживать через социальные гарантии и наставничество. Такой подход переводит кадровую работу из режима срочного поиска людей в режим планомерного формирования производственного персонала для конкретной территории.

В 2025 году работа филиала «Азот» с молодежью была выстроена вокруг нескольких проектов (перечислены ранее). Эти форматы закрывали разные этапы движения к рабочей профессии: школьнику показывали цех и производственный кейс, абитуриенту предлагали понятный маршрут обучения, студенту давали практику на площадке, целевика сопровождали стипендией и трудоустройством, молодого работника вводили в коллектив

через наставника (как по теории, так и по практической части будущей профессии) и молодежные мероприятия.

Филиал «Азот» активно организывает набор кандидатов на обучение по востребованной рабочей профессии за счет средств предприятия. Подготовка проходит на базе Березниковского политехнического техникума, после чего выпускников трудоустраивает на вакантные места по полученной профессии. Этот пример показывает прямой метод привлечения работников среднего возраста: предприятие не ожидает готового специалиста на рынке, а оплачивает подготовку кандидата под конкретное рабочее место.

Для работников среднего возраста наиболее значимы быстрый профессиональный результат и понятные условия занятости. В отличие от школьников и студентов, эта группа чаще принимает решение через практические критерии: срок обучения, разряд, место работы, график, заработок, доставка до места работы, питание, социальные гарантии, поддержка семьи. Поэтому филиал «Азот» использует инструменты, которые уменьшают риск перехода к другому работодателю: точечную индексацию заработной платы, корпоративное питание, бесплатный автобус по городу до места работы, санаторно-курортное лечение, материальную помощь, дополнительные оплачиваемые отпуска, ипотечную программу, пенсионные и предпенсионные меры, обновление коллективного договора.

Такая система важна для Березников, где рабочий с опытом может выбирать между несколькими промышленными предприятиями. Если молодежь нужно сначала вовлечь в профессию, то работнику среднего возраста нужно показать управленческую надежность работодателя. В этой группе слабее работает событийная профориентация, зато сильнее работают конкретные кадровые решения — обучение, трудоустройство, разряд, льгота, график, коллективный договор.

Старшие работники образуют другой кадровый резерв. Их значение для химического производства связано с опытом работы на конкретных установках, знанием технологических режимов, ремонтных ситуаций, сменной дисциплины и особенностей оборудования. Такие знания редко передаются через учебный курс полностью. Они закрепляются в производственной памяти цеха, поэтому потеря опытного работника означает не только сокращение численности, но и ослабление внутренней системы передачи навыков.

Филиал «Азот» развивает наставничество как кадровый инструмент. На предприятии ежегодно проводится конкурс «Лучший наставник», организовывается участие во всероссийском конкурсе, проводятся тренинги для повышения квалификации наставников. Эти меры превращают опыт старших работников в управляемый ресурс: новичок быстрее входит в смену, наставник сохраняет профессиональный статус, цех получает канал передачи практических знаний.

Поддержка работников старшего возраста дополняется социальными программами, а именно санаторно-курортное лечение, пенсионные и предпенсионные программы, медицинская и социальная поддержка, орга-



низация корпоративных мероприятий, участие ветеранов и опытных работников в жизни предприятия. Для этой группы особенно важны уважение к опыту, сохранение здоровья и возможность выполнять экспертную функцию без потери связи с производственным коллективом.

Дифференцированный подход к привлечению персонала можно представить через возрастные группы и кадровые задачи. Для школьника главным барьером остается слабое представление о заводе. Для студента решающее значение имеют практика, проектная работа, стипендия, гарантия трудоустройства и карьерного роста. Для молодого работника ключевым становится наставник, включение в коллектив и уровень заработной платы. Для спе-

циалиста среднего возраста значимы стабильный доход и социальный пакет. Для старшего работника основными аргументами являются наставничество, поддержка здоровья и признание профессионального опыта.

Такой подход точнее отражает кадровую задачу филиала «Азот», чем единая схема подбора для всех кандидатов. Возрастная группа определяет не ценность работника, а тип управленческого инструмента, который помогает привлечь и закрепить человека на производстве. Для одних кандидатов входом становится олимпиада или экскурсия, для других — вечерние курсы и рабочее место, для третьих — наставничество, признание и экспертная роль в цехе.

#### Литература:

1. Подходы к прогнозированию кадровой потребности в экономике Российской Федерации. — Текст: электронный // Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации: официальный сайт.: [сайт]. — URL: <https://mintrud.gov.ru/employment/306> (дата обращения: 15.06.2026).
2. Минтруд. Данные из кадрового прогноза. — Текст: электронный // Коммерсантъ — экономика: [сайт]. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7461765> (дата обращения: 15.06.2026).
3. Филиал «Азот» АО «ОХК «Уралхим» в городе Березники. — Текст: электронный // АО «ОХК «Уралхим»: официальный сайт: [сайт]. — URL: <https://www.uralchem.ru/about/assets/67/> (дата обращения: 16.06.2026).
4. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. — 14-е изд. — СПб.: Питер, Прогресс книга, 2018. — 1038 с. — Текст: непосредственный.
5. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / Т. Ю. Базаров. — М.: Юрайт, 2024. — 381 с. — Текст: непосредственный.
6. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда / Б. М. Генкин. — 9-е изд., доп. — М.: Норма, 2007. — 448 с. — Текст: непосредственный.
7. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — Текст: непосредственный.
8. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Юрайт, 2025. — 445 с. — Текст: непосредственный.

## Проблемы и перспективы использования информационных систем в органах местного самоуправления

Сергун Сергей Валерьевич, студент магистратуры

Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники

*Рассматриваются особенности использования информационных систем в деятельности органов местного самоуправления. Проанализированы преимущества цифровизации, а также основные проблемы, возникающие при эксплуатации государственных информационных систем. Особое внимание уделено использованию Системы межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), Государственной информационной системы о государственных и муниципальных платежах (ГИС ГМП). Рассмотрены перспективы дальнейшего развития информационных технологий в сфере местного самоуправления.*

**Ключевые слова:** информационные системы, цифровизация, муниципальное управление, СМЭВ, ГИС ГМП, местное самоуправление.

#### Введение

Цифровизация является одним из важнейших направлений развития государственного и муниципаль-

ного управления. Использование современных информационных технологий позволяет повысить эффективность деятельности органов власти, сократить сроки обработки информации и улучшить качество предоставления го-

сударственных и муниципальных услуг. Необходимость внедрения информационных систем закреплена на законодательном уровне и является важным элементом реализации государственной политики в области цифровой трансформации [1].

Органы местного самоуправления ежедневно осуществляют обработку значительных объемов информации, взаимодействуют с гражданами, организациями и государственными структурами. В этих условиях применение информационных систем становится необходимым инструментом обеспечения эффективной работы муниципальных органов власти.

### **Использование информационных систем в муниципальной деятельности**

Одной из ключевых информационных систем является Система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ), обеспечивающая обмен сведениями между государственными органами, органами местного самоуправления и подведомственными организациями. Использование СМЭВ позволяет исключить необходимость повторного предоставления гражданами документов, которые уже находятся в распоряжении государственных органов, что значительно ускоряет процесс оказания государственных и муниципальных услуг [2].

Важное место занимает Государственная информационная система о государственных и муниципальных платежах (ГИС ГМП), которая предназначена для передачи информации о начислениях и оплатах, связанных с предоставлением государственных и муниципальных услуг. Благодаря использованию ГИС ГМП сотрудники органов власти могут оперативно получать сведения о произведенных платежах без необходимости предоставления заявителем бумажных подтверждающих документов [3].

Кроме того, широкое распространение получили системы электронного документооборота, обеспечивающие автоматизацию внутренних процессов органов местного самоуправления. Применение таких систем позволяет существенно сократить время согласования документов и повысить прозрачность управленческих процессов.

### **Преимущества внедрения информационных систем**

Использование информационных систем обеспечивает ряд значительных преимуществ для муниципальных органов власти.

Прежде всего повышается скорость обработки информации и принятия управленческих решений — автоматизация рутинных операций позволяет сократить временные затраты сотрудников и снизить вероятность возникновения ошибок, связанных с человеческим фактором. Другим важным преимуществом является повышение прозрачности деятельности органов местного самоуправления — информационные системы позволяют отслеживать выполнение задач и контролировать сроки

исполнения поручений. Также сокращаются объемы бумажного документооборота. Переход к электронному взаимодействию способствует снижению расходов на хранение документов и ускоряет процессы обмена информацией между подразделениями.

Использование СМЭВ и ГИС ГМП способствует повышению качества предоставления государственных и муниципальных услуг за счет оперативного получения необходимых сведений из государственных информационных ресурсов [2; 3].

### **Основные проблемы внедрения информационных систем**

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение информационных систем сопровождается рядом проблем организационного и технического характера.

Одной из наиболее распространенных проблем является необходимость интеграции различных информационных систем. Муниципальные органы власти используют множество программных продуктов, разработанных различными организациями и использующих различные механизмы обмена данными. Это существенно усложняет процесс обеспечения совместимости информационных систем. Другой важной проблемой является зависимость муниципальных органов власти от работоспособности внешних государственных информационных систем. В случае возникновения технических сбоев в работе СМЭВ, ГИС ГМП или иных федеральных сервисов процессы предоставления услуг могут быть временно затруднены. Особое внимание необходимо уделять вопросам информационной безопасности. Органы местного самоуправления осуществляют обработку персональных данных граждан, что требует соблюдения требований законодательства Российской Федерации в области защиты информации и персональных данных [4]. Кроме того, внедрение новых информационных систем требует постоянного повышения квалификации сотрудников. Недостаточный уровень цифровых компетенций может существенно снизить эффективность использования современных программных решений.

### **Перспективы развития информационных систем в муниципальном управлении**

Перспективы развития муниципального управления напрямую связаны с дальнейшей цифровизацией деятельности органов власти. Одним из основных направлений развития является создание единого цифрового пространства, обеспечивающего интеграцию федеральных, региональных и муниципальных информационных систем. В данный момент происходит интеграция большого количества разрозненных систем в Федеральную государственную информационную систему «Единая система предоставления государственных и муниципальных услуг (сервисов)» для обеспечения работы сотрудников

в единой системе, что позволит сократить затраты на обучение.

Важную роль будут играть технологии анализа данных и интеллектуальной обработки информации. Их применение позволит повысить качество управленческих решений за счет использования объективных данных и автоматизированного анализа информации.

### Заключение

Информационные системы играют важнейшую роль в деятельности современных муниципальных органов власти. Использование СМЭВ, ГИС ГМП, систем элек-

тронного документооборота и иных цифровых решений способствует повышению эффективности работы органов местного самоуправления, сокращению сроков предоставления услуг и повышению качества муниципального управления.

Вместе с тем процесс цифровизации сопровождается рядом проблем, связанных с интеграцией информационных систем, обеспечением информационной безопасности и необходимостью повышения уровня подготовки сотрудников. Решение указанных проблем позволит повысить эффективность использования информационных технологий и обеспечить дальнейшее развитие цифрового муниципального управления.

### Литература:

1. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг»;
2. Единая система межведомственного электронного взаимодействия (СМЭВ). — Текст: электронный — URL: <https://digital.gov.ru/information-systems/edinaya-sistema-mezhvedomstvennogo-elektronnogo-vzaimodejstviya-smev> (дата обращения: 07.06.2026);
3. Государственная информационная система о государственных и муниципальных платежах (ГИС ГМП). — Текст: электронный — URL: <https://roskazna.gov.ru/gis/gis-gmp> (дата обращения: 13.06.2026);
4. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»;

## Проблема финансирования при государственной поддержке креативных индустрий в РФ

Снегирев Михаил Вячеславович, студент магистратуры

Санкт-Петербургский институт (филиал) Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России)

*В статье рассматриваются системные противоречия государственной поддержки креативных индустрий в Российской Федерации. Помимо традиционных институциональных и финансовых барьеров (налоговые дисбалансы, региональная асимметрия), особое внимание уделяется малоизученному аспекту — формированию «грантовой зависимости» субъектов креативного предпринимательства. Автор анализирует, как несовершенство механизмов распределения средств и отсутствие «выходных стратегий» искажают рыночное поведение творческих предпринимателей, подменяя инвестиционную активность поиском административной ренты.*

**Ключевые слова:** креативные индустрии, творческая деятельность, государственная поддержка, грантовая зависимость, креативный сектор экономики, государственное управление, государственное регулирование, нормативное правовое обеспечение.

В условиях структурной трансформации российской экономики креативные индустрии рассматриваются не только как источник диверсификации ВВП, но и как инструмент повышения человеческого капитала. Вклад сектора в экономику страны, по данным аналитических отчетов, сопоставим с показателями отдельных сырьевых отраслей [4]. Законодательное закрепление статуса креативных индустрий в Федеральном законе № 330-ФЗ создало иллюзию скорого системного решения финансовых проблем творческого бизнеса, однако практика реализации мер поддержки выявляет глубокие патологии во взаимоотношениях государства и креативного класса.

Главный вызов современного этапа, как показывает анализ поведенческих стратегий предпринимателей, — формирование устойчивой модели зависимости от государственного финансирования, которая дестимулирует развитие рыночных компетенций и экспортный потенциал. В данной научной статье предпринята попытка переосмыслить классические проблемы финансирования (региональные диспропорции, низкую доступность кредитов) через призму поведенческой экономики и теории рентного поведения.

Государственная поддержка креативных индустрий в РФ исторически носила характер точечных мер — субсидии, президентские гранты, региональные конкурсы.

Принятый Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ предоставил правовую основу для систематической работы, однако, как отмечают исследователи, для проведения систематического статистического анализа деятельности предприятий по-прежнему не хватает данных о фактическом виде их деятельности, что мешает адресной настройке инструментов [4]. Эти инструменты обладают высокой социальной значимостью, но провоцируют серьезные негативные последствия.

Эмпирические исследования показывают, что для многих представителей креативного сектора (особенно в сфере дизайна, литературы, театра и ремесел) государственный грант перестает быть форс-мажорным подспорьем и трансформируется в основной источник существования. Это приводит к так называемому «эффекту подчинения»: предприниматель переориентирует производственный цикл не на удовлетворение потребностей рынка, а на соответствие формальным критериям конкурсной документации.

В своем исследовании, посвященном отношению молодых предпринимателей-ремесленников Санкт-Петербурга к мерам поддержки, отмечают парадоксальную ситуацию: предложенные государством меры «маловостребованы и неэффективны, поскольку не отвечают потребностям предпринимателей или «не видят» ремесленников как нуждающихся в поддержке». Предприниматели, получавшие поддержку, часто демонстрируют снижение рыночной активности, сосредотачиваясь на «работе с отчетностью» и пролонгации грантовых циклов, вместо поиска клиентов [2].

Эта зависимость усугубляется коротким горизонтом планирования грантов. Предприниматели не могут строить долгосрочные стратегии развития, поэтому они «подгоняют» бизнес-модели под быстрое освоение бюджета, что приводит к неэффективному расходованию средств. Авторы также подчеркивают, что пандемия COVID-19, с одной стороны, подтолкнула молодых предпринимателей к поиску поддержки, однако предлагаемые меры оказались малоэффективными из-за их несоответствия реальным запросам [2].

Одним из ключевых инструментов, призванных стимулировать развитие креативных индустрий без прямого бюджетного вмешательства, являются налоговые льготы. Дискуссия о налоговых льготах в креативных индустриях в России ведется в русле копирования западных моделей (освобождение от НДС, патентная система). Однако слепое перенесение этих механизмов без учета российской специфики может лишь усилить зависимость предпринимателей от государства.

Как отмечают О. М. Карпова и И. Д. Тургель, «налоговые меры поддержки в России остаются недостаточно развитыми и непоследовательными в разных регионах», что создает «налоговый арбитраж»: предприниматели мигрируют за льготами, а не за рынками сбыта. Анализируя между-

народный опыт, авторы приходят к выводу, что в странах с развитой креативной экономикой — Великобритании, США, Ирландии, Казахстане — применяются такие механизмы, как освобождение от НДС и налоговые кредиты, что способствовало значительному росту секторов [1]. В России же введение значительных налоговых каникул без механизма контроля может привести к тому, что бизнес потеряет стимулы к повышению производительности труда.

Стоит отметить, что финансирование креативных индустрий в РФ характеризуется сверхконцентрацией ресурсов в городах-миллионниках и полной стагнацией в депрессивных регионах. Согласно данным, полученным в ходе анализа практик поддержки на региональном уровне, в половине субъектов РФ креативные индустрии создают продукт ниже уровня занятости, то есть их эффективность крайне низка. Исключение составляют Санкт-Петербург, Тюменская, Новосибирская и Калининградская области, где креативные индустрии создают продукт с высокой добавленной стоимостью [3].

Исследователи связывают наблюдаемую географическую неоднородность с разными условиями развития и с тем, что текущие меры поддержки могут быть недостаточно эффективными или адаптированными к специфическим условиям регионов [3]. В работе Т. Е. Ривчун, О. И. Вапнярской и Н. А. Платоновой подтверждена гипотеза о разнообразии подходов к поддержке, что обусловлено неопределенностью креативной специализации регионов, а также отсутствием четких целей развития креативных индустрий для региональной экономики.

В регионах с «сырьевой экономикой» особенно ярко проявляется феномен «грантового туризма». Предприниматели, понимая ограниченность внутреннего рынка, участвуют в федеральных конкурсах, но полученные деньги уходят не на развитие локации, а на переезд в более успешные кластеры. Это обесценивает усилия государства по выравниванию пространственного развития. Авторы отмечают, что наиболее перспективными, но редко используемыми направлениями являются меры по стимулированию экспорта и акселерационные программы для проектов, обладающих предпринимательским потенциалом, но еще не вышедших на рынок [3].

Бессистемная раздача грантов без строгих обязательств по возврату инвестиций приводит к деградации предпринимательского духа, трансформации творчества в ремесло «под госзаказ» и потере международной конкурентоспособности. Государственная поддержка должна мыслиться не как «помощь», а как инвестиция с обязательством роста. Только внедрение жестких условий матчинга и возвратных механизмов способно разорвать порочный круг, превратив креативные индустрии в самодостаточный сектор экономики.

#### Литература:

1. Карпова О. М., Тургель И. Д. Налоговые льготы как стимулирующий механизм развития креативных индустрий в региональной экономике. Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. — 2024. — Т. 19, № 4. — С. 409–426.



2. Крупец Я. Н., Епанова Ю. В. Молодые предприниматели-ремесленники Санкт-Петербурга о мерах государственной поддержки. Социологические исследования. — 2024. — № 10. — С. 69–79.
3. Ривчун Т. Е., Вапнярская О. И., Платонова Н. А. Практики поддержки креативных индустрий на региональном уровне. Вопросы государственного и муниципального управления. — 2024. — № 3. — С. 187–210.
4. Савка К. В., Назаренко А. В. Анализ развития креативной индустрии в России. Вестник Московского политехнического университета. — 2025. — Т. 27, № 6. — С. 369–377.
5. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
6. Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

## Идентификация ключевых факторов стресс-сценариев для нефтяной компании (на примере ПАО «Татнефть»)

Соболев Савелий Евгеньевич, студент магистратуры  
Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

*В статье рассмотрены ключевые факторы стресс-сценариев для крупной вертикально-интегрированной нефтяной компании ПАО «Татнефть». На основе анализа выделены шесть факторов риска, для каждого из которых определены природа, канал воздействия и доказательная база.*

**Ключевые слова:** стресс-тестирование, финансовая устойчивость, нефтяная компания, ПАО «Татнефть», стресс-факторы, идентификация рисков.

Финансовая устойчивость крупной нефтяной компании подвержена воздействию широкого круга факторов риска, различающихся по природе, источнику возникновения и временной характеристике. Деятельность таких компаний по своей сути тесно связана с глобальной экономической средой, государственной политикой и состоянием инфраструктуры, а её результаты в значительной степени определяются взаимодействием этих внешних условий с собственными производственными и операционными процессами.

Идентификация наиболее значимых источников стрессового воздействия является ключевым этапом методики стресс-тестирования. Целью настоящей статьи является выявление факторов стресс-сценариев применительно к ПАО «Татнефть». Методическую основу исследования составляют принципы стресс-тестирования, сформулированные Базельским комитетом по банковскому надзору [1], согласно которым факторы должны охватывать существенные и релевантные риски и формировать сценарии достаточно жёсткие, но правдоподобные.

Снижение цены реализации российской нефти представляет собой внешний рыночный шок, воздействующий через падение выручки от продаж. Природа фактора определяется одновременным действием структурного профицита мирового рынка нефти (до 4 миллионов баррелей в сутки в 2026 году по прогнозу Международного энергетического агентства [2]) и санкционной эскалации, расширяющей дисконт российской нефти Urals к эталонному сорту Brent. Институциональным эталоном параметри-

зации выступает рисковый сценарий Основных направлений единой государственной денежно-кредитной политики Банка России — 35 и 30 долларов США за баррель в 2026 и 2027 годах соответственно [3].

Повышение эффективной налоговой нагрузки по налогу на добычу полезных ископаемых на нефть представляет собой внутренний регулятивный шок, воздействующий через рост себестоимости продаж. Природа фактора определяется бюджетным давлением: дефицит федерального бюджета за январь — март 2026 года в размере 4 576 миллиардов рублей превысил годовой лимит 3 786 миллиардов рублей [4]. Эмпирический коридор амплитуды потенциального шока — от 13 % до 32 % — формируется четырьмя историческими прецедентами изменения режима налогообложения добычи нефти: налоговым манёвром 2014–2017 годов (около 20 % годового прироста), снижением дисконта коэффициента Кц по ФЗ № 539-ФЗ от 27.11.2023, точечной надбавкой по НДПИ для ПАО «Газпром» в 2023–2025 годах (24–32 %) и отменой льготы по сверхвязкой нефти ПАО «Татнефть» в 2020 году (13,2 %).

Долгосрочный климатический риск — системный риск, признанный Банком России системным для российской экономики [5]. По результатам стресс-тестирования переходных климатических рисков Банка России, при отсутствии проактивной адаптации к энергопереходу треть рассмотренных компаний реального сектора испытывает ухудшение финансового состояния на горизонте до 2040 года [6]. Финансовое воздействие реализуется одновременно через сокращение долгосрочного мирового спроса

на углеводороды, введение внутреннего углеродного регулирования и рост затрат на адаптацию производственной инфраструктуры.

Операционно-инфраструктурный риск связан с атаками беспилотных летательных аппаратов на объекты нефтепереработки. По данным агентства Reuters, в среднем за январь — май 2026 года на простое находилось около 11 % мощностей первичной переработки российских НПЗ против 3 % годом ранее [7]. Применительно к ПАО «Татнефть» 2 апреля 2024 года совершён удар беспилотным летательным аппаратом по нефтеперерабатывающему комплексу АО «ТАНЕКО» в Нижнекамске. Финансовый эффект проявляется в сокращении выпуска нефтепродуктов, снижении маржи переработки и росте капитальных затрат на восстановление и защиту инфраструктуры.

Аварийно-техногенный риск связан с крупными авариями на производственных объектах — пожарами и взрывами на установках нефтепереработки, разгерметизацией резервуаров, разливами нефти при добыче и транспортировке. Прецедентом фактора выступает разлив дизельного топлива на ТЭЦ-3 в Норильске 29 мая 2020 года, повлёкший взыскание 146,2 миллиарда рублей по решению Арбитражного суда Красноярского края — крупнейший экологический штраф в истории России [8].

Институциональная рамка задана Федеральным законом № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» [9]. Реализация фактора влечёт прямые компенсационные выплаты, расходы на ликвидацию последствий, упущенную выручку от остановки мощностей и рост страховых тарифов.

Риск кибератак на критическую инфраструктуру нефтегазового сектора представляет собой внешний информационно-технологический риск. По данным RED Security SOC, в 2024 году совокупное число инцидентов информационной безопасности в российских компаниях достигло почти 130 тысяч — в 2,5 раза больше показателя 2023 года [10]. На финансовый результат фактор влияет через остановку автоматизированных систем управления, утечку коммерческой информации и затраты на восстановление систем.

Проведённая идентификация показывает, что ПАО «Татнефть» подвержена различным категориям стрессового воздействия — рыночному, регулятивному, операционному, инфраструктурному, климатическому и информационно-технологическому. Полученные результаты применимы при построении систем корпоративного риск-менеджмента в нефтегазовом секторе и при совершенствовании регулятивных подходов к оценке устойчивости нефинансовых организаций.

#### Литература:

1. Базельский комитет по банковскому надзору. Принципы стресс-тестирования. Октябрь 2018 (неофициальный перевод Банка России) [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/Content/Document/File/71891/bis\\_20190507\\_2.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/71891/bis_20190507_2.pdf) (дата обращения: 12.06.2026).
2. МЭА предупредило о профиците нефти до 4 млн баррелей в сутки в 2026 году [Электронный ресурс] // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/547846-mea-predupredilo-o-proficite-nefti-do-4-mln-barrelej-v-sutki-v-2026-godu> (дата обращения: 12.06.2026).
3. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026–2028 годы. — Банк России, 2025.
4. Предварительная оценка исполнения федерального бюджета за январь — март 2026 года [Электронный ресурс] // Министерство финансов Российской Федерации. — 2026. — 8 апреля. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id\\_4=40280-predvaritelnaya\\_otsenka\\_ispolneniya\\_federalnogo\\_byudzheta\\_za\\_yanvar-mart\\_2026\\_goda](https://minfin.gov.ru/ru/press-center/?id_4=40280-predvaritelnaya_otsenka_ispolneniya_federalnogo_byudzheta_za_yanvar-mart_2026_goda) (дата обращения: 12.06.2026).
5. Информационное письмо Банка России от 04.12.2023 № ИН-018–35/60 «О рекомендациях по учёту климатических рисков для финансовых организаций».
6. Стресс-тестирование переходных климатических рисков: предварительные оценки / Банк России, 2024.
7. Аварии на НПЗ и других объектах ТЭК РФ в 2025–2026 годах // The Moscow Times. — 2026. — 1 июня [Электронный ресурс]. URL: <https://ru.themoscowtimes.com/2026/06/01/factbox-avarii-na-npz-i-drugikh-obektakh-tekrf-v-2025-2026gg-a196816> (дата обращения: 12.06.2026).
8. Решение Арбитражного суда Красноярского края о взыскании ущерба окружающей среде с АО «Норильско-Таймырская энергетическая компания» от 12.02.2021.
9. Федеральный закон от 21.07.1997 № 116-ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов».
10. Число кибератак выросло в 2,5 раза за 2024 год и достигло 130 тысяч случаев [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vesti.ru/article/4307761> (дата обращения: 12.06.2026).
11. Регулирование банковской деятельности: учебник / И. А. Янкина, Н. Н. Савяк, Ю. И. Черкасова. — Москва: Рунсайтс, 2024. — 183 с.

Развитие рынка жилья бизнес-класса в Екатеринбурге: проблемы и перспективы

Сухарева Илона Алексеевна, студент  
Уральский государственный экономический университет (г. Екатеринбург)

*В статье исследуется современное состояние и перспективы развития рынка жилья бизнес-класса на примере города Екатеринбурга. Проведен анализ макроэкономических факторов, влияющих на покупательскую способность целевой аудитории. Выявлены ключевые проблемы сегмента, включая дефицит качественных земельных участков, инфраструктурные ограничения и институциональную неопределенность критериев классификации. Обоснован прогноз развития рынка на среднесрочную перспективу до 2027 года и предложены направления адаптации девелоперских стратегий в условиях трансформации рыночной конъюнктуры.*

**Ключевые слова:** рынок недвижимости, жилье бизнес-класса, девелопмент, редевелопмент, ключевая ставка, комплексное развитие территорий, городская среда.

Рынок жилой недвижимости выступает одним из базовых индикаторов социально-экономического благополучия региона, аккумулируя инвестиционный капитал и отражая реальные доходы населения. Сегмент жилья бизнес-класса обладает специфической конъюнктурной чувствительностью: в отличие от массового рынка, он ориентирован на высокодоходную аудиторию, для которой приоритетными являются не только квадратные метры, но и качественные характеристики локации, архитектурная концепция, инженерное обеспечение и социальное окружение [3].

Город Екатеринбург, являясь ключевым экономическим драйвером Уральского макрорегиона, демонстрирует устойчивый спрос на премиальное жилье. Однако в 2024–

2025 годах рынок вошел в фазу структурной коррекции, обусловленной ужесточением денежно-кредитной политики Банка России. Повышение ключевой ставки до заградительных значений повлекло за собой удорожание проектного финансирования для девелоперов и рыночной ипотеки для конечных покупателей [2]. Если в 2021–2022 годах приобретение жилья бизнес-класса было доступно семьям с совокупным доходом от 200 тыс. рублей в месяц, то к концу 2025 года порог входа сместился к отметке 350–400 тыс. рублей, что существенно сузило воронку платежеспособного спроса.

Анализ динамики ввода жилья бизнес-класса в Екатеринбурге свидетельствует о цикличности рынка и его зависимости от фазы строительного цикла крупных проектов.

Таблица 1. Динамика ввода жилья бизнес-класса в г. Екатеринбурге (2022–2025 гг.)

Показатель	Объем ввода жилья бизнес-класса, тыс. кв. м	Средний % распроданности квартир	Кол-во ЖК
2022	70,5	89 %	5
2023	114,8	81 %	9
2024	111,6	76 %	10
2025	64,3	77 %	6

Источник: составлено автором на основе данных Единой информационной системы жилищного строительства [4].

Данные таблицы 1 показывают, что пиковые объемы ввода, зафиксированные в 2023–2024 годах, сменились существенным спадом в 2025 году (до 64,3 тыс. кв. м). При этом наблюдается тревожная тенденция снижения процента распроданности квартир в момент ввода объектов в эксплуатацию, что указывает на накопление нераспроданной экспозиции и формирование отложенного спроса.

Фундаментальной проблемой развития рынка жилья бизнес-класса в Екатеринбурге является острый дефицит качественных земельных участков в исторически сложившихся престижных районах (Ленинский, Кировский, Центральный). Практическая исчерпанность пятен застройки вынуждает девелоперов переходить к сложным и капиталоемким форматам освоения территорий, прежде всего к редевелопменту промышленных зон (например, районы ВИЗ и Уралмаш). Данный процесс сопряжен с высокими тран-

закционными издержками, необходимостью очистки территорий, сноса ветхого фонда и прокладки новой инженерной инфраструктуры, что неизбежно увеличивает себестоимость конечного продукта и сроки реализации проектов.

Более того, масштабное жилищное строительство на периферийных и постиндустриальных территориях обнажило проблему инфраструктурного дисбаланса. Реализация проектов бизнес-класса с населением 3–5 тысяч человек создает колоссальную нагрузку на существующую социальную среду. Дефицит мест в дошкольных и общеобразовательных организациях в районах активной застройки достигает критических значений, что вынуждает застройщиков брать на себя обязательства по возведению социальных объектов за счет собственных средств, либо интегрировать их в механизмы государственно-частного партнерства.

Еще одним институциональным ограничением рынка выступает отсутствие законодательно закрепленных критериев отнесения жилья к классу бизнес. В условиях маркетинговой конкуренции отдельные участники рынка используют данную маркировку для повышения ценовой премии объектов, фактически обладающих характеристиками комфорт-класса. Это создает информационную асимметрию и повышает риски для покупателей. В связи с этим назрела необходимость внедрения на региональном уровне формализованных стандартов классификации и системы независимой добровольной сертификации объектов.

Несмотря на текущие ограничения, среднесрочные перспективы рынка оцениваются позитивно. Согласно макроэкономическим прогнозам Банка России, по мере стабилизации инфляционных процессов ожидается цикл смягчения денежно-кредитной политики: снижение средневзвешенной ключевой ставки до 7,5–8,5 % в 2027–2028 годах [2]. Это повлечет за собой удешевление рыночной ипотеки до экономически обоснованных 10–12 % годовых, что станет триггером для высвобождения накопленного отложенного спроса.

В этих условиях стратегия девелоперов должна трансформироваться. Для сохранения маржинальности и стимулирования спроса в период высоких ставок целесообразно использовать следующие направления:

Адаптация продуктовой линейки. Интеграция в проекты бизнес-класса малых форматов (премиальные

студии, евро-двухкомнатные квартиры площадью 35–45 кв. м), общая стоимость которых позволяет использовать программы комбинированной и траншевой ипотеки, а также адаптированные лимиты семейных ипотечных программ.

Интеграция в механизмы Комплексного развития территорий (КРТ). Участие в муниципальных программах КРТ позволяет девелоперам легитимно менять вид разрешенного использования промышленных земель и получать административные преференции в обмен на обязательства по созданию городской инфраструктуры.

Синергия с федеральными проектами благоустройства. Привязка сроков вывода жилых очередей на рынок к завершению муниципальных работ по благоустройству набережных и парковых зон (в рамках нацпроекта «Жилье и городская среда») позволяет обоснованно формировать ценовую премию за качественное внешнее окружение.

Таким образом, рынок жилья бизнес-класса Екатеринбурга находится в точке бифуркации. Переход от экстенсивного освоения свободных участков к комплексному редевелопменту требует от участников рынка глубокой институциональной и технологической перестройки. Успешное преодоление текущих ограничений и реализация отложенного спроса в 2027 году будут возможны только при условии синхронизации усилий девелоперов, органов муниципальной власти и финансовых институтов в вопросах создания комфортной и инфраструктурно обеспеченной городской среды.

#### Литература:

1. Жилищный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2004 № 188-ФЗ (ред. от 24.07.2023) — Доступ из справочной системы КонсультантПлюс. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51057/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/)
2. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов: утв. Советом директоров Банка России 08.10.2025 // Центральный банк Российской Федерации: официальный сайт. — URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 10.06.2026).
3. Стерник Г. М. Технология анализа рынка недвижимости: учеб. пособие / Г. М. Стерник, С. Г. Стерник. — Москва: Проспект, 2023. — 384 с.
4. Отраслевой отчет. Жилищное строительство: тенденции и прогнозы // Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА): официальный сайт. — URL: <https://www.acra-ratings.ru/> (дата обращения: 10.06.2026).
5. Пришло время инвестиций в бизнес-класс в Екатеринбурге, эксперты в сфере недвижимости поделились своим видением текущей ситуации // E1.ru: Екатеринбург Онлайн. — 2025. — 25 февр. — URL: <https://www.e1.ru/text/realty/2025/02/25/75151358/> (дата обращения: 10.06.2026).

## Социальная инфраструктура как объект муниципального управления

Толбатовский Владимир Андреевич, студент

Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина (г. Краснодар)

**И**нфраструктура (лат. *infra* — ниже, под и *structura* — строение, расположение) представляет специфическую категорию современной экономики, где встречаются

интересы большого числа субъектов: населения, отраслей бизнеса, органов государственной власти, некоммерческого сектора. Следует учитывать, что социальная состав-



ляющая инфраструктуры в последнее время все больше зависит от роста качества жизни населения, взаимосвязанных внешних изменений, непосредственно влияющих на этот элемент, а также от конкурентоспособности отраслей национальной экономики.

В отсутствие единого мнения и четкой концепции особую актуальность приобретает изучение различных подходов к определению и анализу социальной инфраструктуры. В последнее время специалисты все чаще сходятся на том, что инфраструктура является основной составляющей промышленного и сельскохозяйственного производства, сферы услуг и т. д. Есть и другой подход: часть специалистов считает инфраструктуру вспомогательным комплексом отраслей, производств, видов деятельности, обслуживающих основное производство и население. Некоторые ученые выделяют материально-вещественную часть, считая инфраструктуру комплексом строений, объектов, инженерно-технических сооружений, обеспечивающих функционирование материального производства. Таким образом, современная инфраструктура является неотъемлемой частью вспомогательных отраслей и видов экономической деятельности, а в территориальном плане — комплексом сооружений, объектов, природно- и инженерно-технических систем.

Социальная инфраструктура играет важную роль в успешном функционировании страны или региона, поскольку обеспечивает удовлетворение потребностей населения.

Под потребностями в рамках инфраструктуры подразумевается многое, в том числе медицинское, бытовое, транспортное обслуживание, организация досуга, получение образования и другое. Именно благодаря столь широкому охвату различных сфер, социальная инфраструктура является одним из важнейших факторов, влияющих на качество жизни населения и уровень доступности необходимых услуг. Важность инфраструктуры требует более внимательного и конкретного изучения ее элементов и связей между ними. Рассмотрим условные четыре этапа исследования социальной инфраструктуры.

1. Знакомство. На этом этапе происходит первое столкновение с изучаемой темой: исследуется понятийный аппарат и методологические подходы, определяются объект и предмет исследования, основные тенденции и проблемы в рассматриваемой области. Методология позволяет увидеть причинно-следственные связи и тем самым предотвратить вероятные негативные или нецелесообразные процессы. Однако не стоит считать, что сам факт формирования методологической базы является решением проблемы. Базу можно считать средством, орудием, действующим через систему понятий и связей. Социальная инфраструктура представляет собой множество элементов и сфер деятельности, что требует применения различных приемов и методов анализа. В нее входят:

— Жилищно-коммунальный комплекс. Подразделяется на жилищное хозяйство и коммунальную инфра-

структуру, включающую элементы ресурсобеспечения и систему благоустройства.

— Транспортный комплекс: транспортные коммуникации, различные виды транспорта, обслуживающие организации.

— Информационно-коммуникационный комплекс: средства массовой информации, почтовая сеть, всевозможные средства связи, включая телефон и интернет.

— Комплекс потребительского рынка: торговля, общественное питание и бытовое обслуживание населения.

— Социокультурный комплекс: объекты здравоохранения, образования и науки, социальной защиты, культуры, искусства и досуга, физической культуры и спорта.

Как можно заметить, социальная инфраструктура представляет собой множество элементов и сфер деятельности, что требует применения различных приемов и методов анализа.

2. Определение уровня развития социальной инфраструктуры и влияющих на нее факторов. Суть этого этапа состоит в анализе причин, препятствующих развитию социальной инфраструктуры, последствий принятых решений в рамках социальной сферы. Также проводимый анализ включает в себя определение факторов, влияющих на социальную инфраструктуру. Например, зависимость конкретной территории, в рамках которой рассматривается социальная инфраструктура, от дотаций, трансфертов из федерального бюджета, наличия на территории региона минеральных ресурсов, брендов региона или его узнаваемости в средствах массовой информации.

На данном этапе социальная инфраструктура приобрела особое значение, особенно здравоохранение. В первую очередь это связано с пандемией коронавируса. Своевременные управленческие решения на государственном и региональном уровне помогли избежать худшего сценария развития событий, однако ситуация с пандемией продемонстрировала важность развития социальной инфраструктуры и ее модернизации. Это касается не только здравоохранения, но и всей социальной сферы. Данная ситуация позволила понять и прочувствовать важность развития социальной инфраструктуры на данном этапе существования нашей страны.

3. Определение основных тенденций развития социальной инфраструктуры. Это позволяет сделать выявленные последствия принятых решений в отношении социальной сферы и анализ влияющих на нее факторов. Кроме этого, данный этап включает в себя определение направлений совершенствования развития социальной сферы, в том числе путем государственного и регионального регулирования. Возвращаясь к ситуации с коронавирусом, нельзя не признать, что пандемия повлияла на дальнейшее развитие социальной инфраструктуры нашей страны. Например, появилась большая потребность в медицинских услугах, образование стало более цифровым, как и культура. Такие изменения требуют совершенно другого подхода к управлению, финансированию и контролю социальной инфраструктуры.

4. Разработка прогнозов развития социальной инфраструктуры, которые должны лечь в основу государственных, региональных и муниципальных программ. Выше мы рассмотрели весьма ограниченный перечень сфер, относящихся к социальной инфраструктуре. В действительности она включает в себя и бытовое обслуживание, и обеспечение населения достойными условиями труда, и многое другое. Каждый элемент социальной инфраструктуры требует внимания и рационального управления для реализации целей социального развития с ориентацией на достижение высоких социальных стандартов и нормативов.

Управление здесь играет немаловажную роль, так как в социальную сферу входит обширный комплекс отраслей, которые производят продукты, влияющие на условия, уровень и качество жизни населения. Важно от-

метить, что социальная инфраструктура сильно зависит от государственной поддержки, и большая часть учреждений и мероприятий финансируются за счет федерального, регионального или местного бюджетов. Иными словами, система управления инфраструктурой выстраивается в зависимости от охвата территории и масштабов ее влияния.

Можно сказать, что одной из особенностей управления социальной инфраструктурой является преобладание государственного влияния с целью поддержания и развития комплексов, входящих в нее. Вторая же особенность заключается в формировании достаточно сложной подсистемы, в которой действия и элементы скоординированы на различных уровнях и взаимодействуют друг с другом, повышая общую эффективность всей системы управления.

#### Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102027595>
2. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // Консультант-Плюс. — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51040/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51040/)
3. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. — 2015. — № 29 (Часть I). — Ст. 4350.
4. Указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрание законодательства РФ. — 2020. — № 30. — Ст. 4884.

## Анализ развития портов в Краснодарском крае

Фоменко Дарья Александровна, студент

Научный руководитель: Махненко Сергей Иванович, кандидат экономических наук, доцент  
Филиал Кубанского государственного университета в г. Славянске-на-Кубани

*В работе дан всесторонний анализ развития портовой инфраструктуры Кубани как важнейшего логистического центра юга России. Оценено состояние портов Новороссийска, Туапсе и Тамани, их профиль и изменения грузооборота. Определены ключевые факторы влияния: санкции, перенаправление экспортных потоков с западного на южное и восточное направления, а также крупные инфраструктурные проекты. Рассмотрены острые проблемы (износ оборудования, экология) и пути модернизации. Итог — подтверждена стратегическая значимость кубанских портов для внешней торговли России и важность взвешенного подхода к их развитию.*

**Ключевые слова:** портовая инфраструктура, Краснодарский край, грузооборот, Новороссийск, Тамань, логистика, санкции, экспорт, инвестиции, контейнерные перевозки.

## Analysis of port development in the Krasnodar region

Fomenko Darya Aleksandrovna, student

Scientific advisor: Makhnenko Sergey Ivanovich, candidate of economic sciences, associate professor  
Branch of the Kuban State University in Slavyansk-on-Kuban

*This paper provides a comprehensive analysis of the development of the port infrastructure of Kuban as a critical logistics center in southern Russia. The state of the ports of Novorossiysk, Tuapse, and Taman, their profiles, and changes in cargo turnover are assessed. Key influencing factors are identified: sanctions, the redirection of export flows from the western to the southern and eastern directions,*

as well as major infrastructure projects. Pressing problems (equipment wear and tear, environmental issues) and modernization paths are examined. The conclusion confirms the strategic importance of the Kuban ports for Russia's foreign trade and the necessity of a balanced approach to their development.

**Keywords:** port infrastructure, Krasnodar Region, cargo turnover, Novorossiysk, Taman, logistics, sanctions, export, investments, container shipping.

## Введение

Благодаря выходу к Черному и Азовскому морям, Краснодарский край обладает исключительно выгодным географическим положением. Региональные порты служат транзитным коридором для значительных объемов российского экспорта и импорта — зерновых, нефти и нефтепродуктов, минеральных удобрений, металлов и контейнерных грузов. В период геополитического кризиса 2022–2025 годов и перекрытия привычных балтийских маршрутов значение черноморско-азовской портовой инфраструктуры России резко выросло. Цель исследования — выявить главные тренды, проблемы и возможности развития портового хозяйства Кубани, оценить его способность справляться с возрастающими нагрузками и наметить пути дальнейшего прогресса.

## Основная часть: анализ текущего состояния и трендов

### 1. Ключевые порты и их специализация

На сегодняшний день в Краснодарском крае функционирует несколько крупных морских портов, входящих в единую транспортную систему:

**Порт Новороссийск** — крупнейший в России и на Черном море. Обработывает около 60 % всех грузов южного бассейна. Специализация: наливные грузы (нефть, мазут, дизель), зерно, удобрения, контейнеры, металлы. Глубины позволяют принимать суда типа Panamax и Capesize.

**Порт Туапсе** — второй по значению после Новороссийска. Основные грузы: нефтепродукты, уголь, минеральные удобрения, лес. Имеет ограничения по глубине, что сдерживает рост судопотока.

**Порт Тамань** — относительно новый динамично развивающийся терминал, расположенный на Таманском полуострове. Специализируется на перевалке серы, минеральных удобрений, зерна, а также строится контейнерный терминал мощностью до 1 млн TEU в год (проект «Сухой порт»).

**Малые порты** (Ейск, Темрюк, Кавказ) — преимущественно обрабатывают сухогрузы, строительные материалы, рыбу и пассажиров. Их роль значима для внутрирегиональной логистики.

### 2. Динамика грузооборота и структурные сдвиги

По данным Росморречфлота, совокупный грузооборот портов Краснодарского края в 2023–2024 годах продемонстрировал рост на 12–15 % по сравнению с докризисным 2021 годом. Основные драйверы:

Переориентация экспорта угля, металлов и удобрений с балтийских портов (Усть-Луга, Приморск) на Новороссийск и Туапсе.

Кратный рост контейнерных перевозок по маршрутам из Азии через Суэцкий канал и далее через Босфор в Новороссийск (альтернатива заблокированным маршрутам через Европу).

Увеличение экспорта зерна (Кубань — ведущий агрорегион) через специализированные терминалы (ОЗК в Новороссийске, «Таманьнефтегаз»).

Вместе с тем порты столкнулись с проблемой узких мест: железнодорожные подходы (линии Крымская-Тимашевская, Славянск-на-Кубани) работают на пределе пропускной способности, что создаёт заторы и простои судов.

### 3. Инфраструктурные проекты и инвестиции

В рамках федеральной программы «Развитие транспортной системы» и частно-государственного партнёрства реализуются следующие ключевые проекты:

Строительство глубоководного района порта Новороссийск (расширение Восточного и Центрального пирсов) — до 2030 года планируется увеличить мощности на 30 %.

Создание зернового терминала в порту Тамань (проект «Бухта Железная») мощностью 15 млн тонн в год.

Развитие сухого порта в Тихорецке и транспортно-логистических центров (ТЛЦ) в Краснодаре и Армавире для разгрузки припортовых станций.

Модернизация подъездных железнодорожных путей: электрификация участка Крымская — Новороссийск, строительство вторых путей на перегоне Туапсе — Адлер.

### 4. Проблемные аспекты

Несмотря на рост, анализ выявляет системные проблемы:

**Экологическая нагрузка:** Черноморское побережье является рекреационной зоной. Увеличение перевалки угля и нефти ведёт к загрязнению акватории и воздуха. В Новороссийске фиксируются превышения ПДК по взвешенным частицам.

**Санкционные риски:** Ограничения на поставки портового оборудования (краны, перегружатели) западных производителей тормозят модернизацию. Активнее применяются китайские и отечественные аналоги, но их надёжность и производительность пока ниже.

**Дефицит кадров:** Портовая отрасль края испытывает нехватку квалифицированных докеров, стивидоров, инженеров-механиков и логистов.

**Закключение:** Проведенное исследование показывает, что порты Краснодарского края в условиях санкционного режима стали опорным элементом российской внешне-

торговой логистики. Край в целом справляется с возросшей нагрузкой: наблюдается положительная динамика грузооборота и вводятся новые инфраструктурные объекты. Однако для стабильного будущего требуется решение трех приоритетных проблем: 1) расширение пропускной способности железнодорожных подходов к портам; 2) форсированное импортозамещение порто-

вого оборудования; 3) введение строгих экологических требований и технологий борьбы с пылением. Без этих мер рост мощностей обернется необратимыми экологическими потерями для черноморского побережья. На горизонте до 2035 года кубанские порты останутся главными южными морскими воротами России, но их эволюция обязана быть технологичной и экологически ответственной.

#### Литература:

1. Краснодар, Краснодарский край, Россия. Инфраструктурная и производственная динамика морских портов Краснодарского края в 2010–2024 гг. // IACJ. 2025. С. 483–500.
2. Ассоциация морских торговых портов (АСОП). Статистические данные о грузообороте портов Азово-Черноморского бассейна за I квартал 2026 г.
3. Администрация Краснодарского края (пресс-служба). Выступление губернатора Вениамина Кондратьева на заседании Морской коллегии в Новороссийске (август 2025 г.).
4. РБК+Юг и Северный Кавказ. «Мы пришли сегодня в порт»: Юг перестраивает морские ворота» (18.05.2026).
5. Коммерсантъ. «До 2030 года инвестиции в порты Кубани превысят 500 млрд рублей» (20.08.2025).
6. Ведомости. «Патрушев: инвестиции в порты юга России превысят 500 млрд рублей» (20.08.2025).

## Учет основных средств и капитальных вложений в соответствии с ФСБУ 6/2020 и ФСБУ 26/2020

Хвичия Юлия Вахтанговна, студент;  
Тахмазян Милена Арутюновна, студент;  
Адамян Давид Вагеевич, студент;  
Перминов Лев Вячеславович, студент;  
Норов Дамир Зафарджонович, студент

Научный руководитель: Черникова Надежда Викторовна, преподаватель  
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

*В данной статье рассматриваются критерии признания основных средств и капитальных вложений, их амортизация по новым правилам и учет выбытия, формирование первоначальной стоимости объектов, переходные положения и практические рекомендации.*

### Введение

С 1 января 2022 года в системе российского бухгалтерского учета произошел фундаментальный сдвиг, затронувший один из наиболее значимых и объемных сегментов — учет внеоборотных активов. Этот переход ознаменовал конец эпохи устаревших нормативных актов и начал новую главу в методологии финансового отражения хозяйственных операций предприятий. Ключевым регулятивным актом, инициирующим эти преобразования, стал Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 17 сентября 2020 года № 204н. Данным приказом были официально утверждены два новых Федеральных стандарта бухгалтерского учета (ФСБУ): ФСБУ 6/2020 «Основные средства» и ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения». Эти документы полностью заменили собой ранее действовавшие Положения по бухгалтерскому учету (ПБУ) 6/01 «Учет основных средств» и ПБУ 17/02 «Учет расходов на

научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы», которые применялись на практике на протяжении более чем двадцати лет.

Актуальность данной темы обусловлена глубоким противоречием между устаревшими нормами прошлого века и современными экономическими реалиями. Старые стандарты, разработанные в условиях плановой экономики и раннего этапа рыночных отношений, перестали адекватно отражать сложную структуру хозяйственных связей, технологические инновации и международные требования к прозрачности финансовой отчетности. Главным драйвером реформы стала необходимость гармонизации российского учетного законодательства с Международными стандартами финансовой отчетности (МСФО), что критически важно для российских компаний, привлекающих иностранный капитал, выходящих на международные рынки или осуществляющих консолидацию отчетности с зарубежными партнерами.



Новые стандарты вносят ряд существенных концептуальных изменений, которые трансформируют сам подход к управлению основными средствами. В частности, вводится понятие «ликвидационной стоимости» актива, что требует от бухгалтеров более внимательного прогнозирования будущего состояния имущества и его реальной ценности на момент выбытия. Также существенно пересмотрены правила признания объектов основных средств: теперь акцент смещается с формального критерия «срока полезного использования» на экономическую целесообразность и способность актива приносить будущие экономические выгоды. Кроме того, ужесточаются требования к оценке обесценения активов, что позволяет более оперативно отражать снижение их стоимости в случаях ухудшения рыночной конъюнктуры или физического износа.

Изменения затронули и методику начисления амортизации. Если ранее амортизация часто начислялась линейным методом на основе нормативных сроков, то новые ФСБУ предоставляют организациям большую гибкость в выборе способов начисления (линейный, способ уменьшения остатка, пропорционально объему продукции и др.), которые должны более точно отражать закономерность передачи стоимости актива на готовую продукцию или услуги. Также пересмотрены правила капитализации затрат: теперь в первоначальную стоимость актива включаются не только прямые затраты на приобретение и строительство, но и иные расходы, непосредственно связанные с доведением объекта до состояния, пригодного для использования.

Целью данной работы является всесторонний анализ ключевых изменений, внесенных новыми стандартами, а также выявление и систематизация практических сложностей, с которыми сталкиваются бухгалтеры, аудиторы и финансовые директора при переходе на новую систему учета. Особое внимание уделяется вопросам пересчета остатков на начало отчетного периода, корректировке учетной политики, формированию резервов по обесценению и документальному обоснованию выбранных методов амортизации. Понимание этих нюансов необходимо для минимизации рисков ошибок в отчетности, избежания штрафов со стороны контролирующих органов и обеспечения достоверности финансового положения организации в новых регуляторных условиях.

### 1. Критерии признания основных средств и капитальных вложений

ФСБУ 6/2020 сохранил основные признаки основных средств (ОС): объект должен иметь материально-вещественную форму, использоваться в деятельности организации более 12 месяцев и приносить экономическую выгоду. Однако ключевым отличием стало исчезновение жесткого стоимостного критерия, который ранее составлял 40 000 рублей.

Согласно п. 5 ФСБУ 6/2020, организация имеет право не применять стандарт в отношении активов, стоимость которых незначительна. Лимит существенности органи-

зация устанавливается самостоятельно в учетной политике. На практике большинство организаций для сближения с налоговым учетом (ст. 256 НК РФ) устанавливают лимит в 100 000 рублей. Активы стоимостью ниже лимита можно списывать на расходы единовременно, но при этом необходимо организовать контроль за их движением на балансовых счетах.

ФСБУ 26/2020 детализирует учет затрат до признания ОС. Капитальные вложения включают затраты на приобретение, создание, достройку, дооборудование, реконструкцию и модернизацию ОС. Счет 08 остается прежним, но состав затрат для первоначальной стоимости изменен: общехозяйственные расходы, не связанные напрямую с активом, больше не включаются в его стоимость.

### 2. Формирование первоначальной стоимости объектов

Порядок формирования первоначальной стоимости зависит от способа поступления объекта в организацию. ФСБУ 6/2020 выделяет несколько основных способов:

При приобретении за плату: первоначальная стоимость складывается из суммы всех фактических затрат на приобретение, сооружение и изготовление, включая доставку, монтаж, таможенные пошлины и невозмещаемые налоги.

При строительстве (создании) собственными силами: затраты собираются на счете 08, включая стоимость материалов, оплату труда работников, страховые взносы, амортизацию используемого оборудования.

При безвозмездном получении: первоначальная стоимость определяется как текущая рыночная стоимость на дату принятия к учету.

При внесении в уставный капитал: стоимость определяется по согласованию учредителей (как правило, исходя из рыночной цены).

Особое внимание следует уделить затратам на ремонт. По новым правилам, если затраты на ремонт являются существенными и периодичность ремонта составляет более 12 месяцев, такие затраты могут признаваться как отдельный инвентарный объект с самостоятельным начислением амортизации. Это относится, например, к капитальным ремонтам зданий или сложного оборудования.

### 3. Амортизация основных средств по новым правилам

Амортизация по ФСБУ 6/2020 претерпела самые значительные изменения. Теперь это не просто равномерное списание стоимости, а систематическое распределение амортизируемой величины актива на протяжении срока его полезного использования.

Ключевые изменения в амортизации:

1) ликвидационная стоимость. Это принципиально новая категория для российского учета. Ликвидационная стоимость — это сумма, которую организация ожидает получить от выбытия объекта (продажи запчастей, ме-

таллолома) в конце срока его полезного использования. Амортизируется не вся первоначальная стоимость, а разница между первоначальной и ликвидационной стоимостью. Если ликвидационная стоимость становится равной или превышает балансовую, начисление амортизации приостанавливается;

2) способы начисления амортизации. ФСБУ 6/2020 предусматривает три способа: линейный, уменьшаемого остатка и пропорционально объему продукции (работ). Способ суммы чисел лет, который был в ПБУ 6/01, больше

не применяется. Организация выбирает способ для каждой группы ОС исходя из того, как распределяются во времени ожидаемые экономические выгоды;

3) начало и прекращение амортизации. Амортизация начинается с даты признания объекта в бухгалтерском учете (а не с 1-го числа следующего месяца) и прекращается с момента списания объекта с учета. Однако стандарт допускает применение прежнего порядка (с 1-го числа месяца, следующего за месяцем принятия к учету) по решению организации.

Таблица 1. Сравнительный анализ начисления амортизации по ПБУ 6/01 и ФСБУ 6/2020

Критерий	ПБУ 6/01 (утратил силу)	ФСБУ 6/2020 (действует)
Ликвидационная стоимость	Не предусмотрена (всегда 0)	Обязательный расчет, амортизируется разница между первоначальной и ликвидационной стоимостью
Способы амортизации	Линейный, уменьшаемого остатка, списания по сумме чисел лет, пропорционально объему	Линейный, уменьшаемого остатка, пропорционально объему (способ суммы чисел лет исключен)
Начало амортизации	С 1-го числа месяца, следующего за месяцем принятия к учету	С даты признания объекта в учете (допустимо сохранить старый порядок)
Приостановление амортизации	При консервации более 3 месяцев	Когда ликвидационная стоимость больше или равна балансовой стоимости
Срок полезного использования	По Классификации ОС (только амортизационные группы)	Определяется исходя из ожидаемого периода эксплуатации, физического и морального износа

#### 4. Учет выбытия основных средств

Выбытие объектов основных средств происходит по различным причинам: физический или моральный износ, продажа, безвозмездная передача, вклад в уставный капитал другой организации, ликвидация при авариях или недостатках. ФСБУ 6/2020 не вносит радикальных изменений в порядок учета выбытия, но требует более тщательного документального оформления.

Для оформления выбытия создается комиссия, которая осматривает объект, устанавливает причины списания, выявляет виновных лиц (если выбытие преждевременное) и определяет возможность использования отдельных узлов и деталей. Результаты работы комиссии оформляются актом на списание (формы № ОС-4, ОС-4а, ОС-4б).

В бухгалтерском учете выбытие отражается следующими проводками:

1) списание накопленной амортизации: Дебет 02 «Амортизация основных средств» — Кредит 01 «Основные средства»;

2) списание остаточной стоимости: Дебет 91.2 «Прочие расходы» — Кредит 01 «Основные средства»;

3) оприходование материалов, полученных от ликвидации (запчасти, металлолом): Дебет 10 «Материалы» — Кредит 91.1 «Прочие доходы»;

4) начисление НДС при реализации (если объект продается): Дебет 91.2 — Кредит 68 «Расчеты по налогам и сборам».

Финансовый результат от выбытия (прибыль или убыток) формируется на счете 91 «Прочие доходы и расходы» и затем списывается на счет 99 «Прибыли и убытки».

#### 5. Переходные положения и практические рекомендации

Переход на новые стандарты ФСБУ 6/2020 и ФСБУ 26/2020 может осуществляться двумя способами: ретроспективно (пересчет сравнительных данных за прошлые периоды) или с единовременной корректировкой балансовой стоимости объектов на начало отчетного периода. Большинство организаций выбрали второй способ как менее трудоемкий.

При переходе необходимо выполнить следующие действия:

1) пересмотреть ликвидационную стоимость всех объектов ОС. Если ранее она не определялась, теперь нужно оценить, какую сумму можно получить от выбытия объекта в конце срока его службы;

2) пересмотреть сроки полезного использования. ФСБУ 6/2020 требует регулярного пересмотра СПИ (ежегодно или при изменении обстоятельств). Если объект полностью самортизирован, но продолжает использоваться, его СПИ необходимо продлить, а амортизацию прекратить;

3) проверить объекты на обесценение. Стандарт требует проверять активы на обесценение по правилам МСФО (IAS) 36. Если рыночная стоимость объекта су-

щественно упала, необходимо отразить убыток от обесценения;

4) внести изменения в учетную политику на 2025 год. В учетной политике необходимо закрепить: лимит стоимости ОС, способы начисления амортизации по группам объектов, порядок расчета ликвидационной стоимости, периодичность пересмотра СПИ и ликвидационной стоимости.

Важно отметить, что для целей налогового учета основные правила (лимит 100 000 рублей, амортизационные группы) сохранились, что приводит к необходимости ведения разницы между бухгалтерским и налоговым учетом по ПБУ 18/02.

### Заключение

Введение ФСБУ 6/2020 «Основные средства» и ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» знаменует переход российской системы бухгалтерского учета на качественно

новый уровень, сближая ее с международными стандартами МСФО. Отмена жестких лимитов, внедрение категории ликвидационной стоимости, расширение способов амортизации и требование регулярного пересмотра срока полезного использования позволяют бухгалтерам формировать более достоверную картину финансового положения организации.

Однако новые стандарты требуют значительного повышения квалификации бухгалтеров, развития профессионального суждения и автоматизации учетных процессов. Основными проблемами практического применения остаются субъективизм при определении ликвидационной стоимости и срока полезного использования, а также трудоемкость пересчета переходных остатков. Тем не менее, дальнейшее развитие нормативной базы и накопление практического опыта позволят российским организациям эффективно применять новые стандарты, повышая качество и прозрачность финансовой отчетности.

### Литература:

1. Приказ Минфина России от 17.09.2020 № 204н «Об утверждении Федеральных стандартов бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 «Основные средства» и ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения»» — <https://minfin.gov.ru/>
2. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» — [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ст. 256, 257) — <https://www.nalog.gov.ru/>
4. Письмо Минфина России от 09.12.2025 № 03–07–11/119500 «О восстановлении НДС по основным средствам при переходе на ФСБУ 6/2020» — <https://www.v2b.ru/>
5. Информационное сообщение Минфина России от 03.11.2020 № ИС-учет-29 «Рекомендации по применению ФСБУ 6/2020»
6. Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 № 1 «О Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы»
7. Положение по бухгалтерскому учету ПБУ 18/02 «Учет расчетов по налогу на прибыль организаций» (утрачивает силу с 2025 года, но актуально для переходного периода) — <https://www.consultant.ru/>
8. Журнал «Главбух», № 3, 2025. Статья: «ФСБУ 6/2020: отвечаем на вопросы бухгалтеров» — <https://www.glavbukh.ru/>
9. Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации / Бухгалтерский учет / Стандарты — <https://minfin.gov.ru/>

## Методологический анализ исследования моделей бюджетирования на металлургических предприятиях: преимущества и недостатки

Юминова Нина Александровна, студент магистратуры  
Сибирский федеральный университет (г. Красноярск)

*Статья посвящена исследованию особенностей и перспектив развития систем бюджетирования на предприятиях металлургической промышленности. Рассматриваются различные методологические подходы к формированию бюджетов, начиная от классических форматов и заканчивая современными методами Activity Based Budgeting (ABB) и Driver-Based Budgeting (DBB). Особое внимание уделяется новаторскому подходу Beyond Budgeting, который направлен на децентрализацию и усиление самостоятельности подразделений. Автор проводит критическое сравнение достоинств и ограничений каждого метода, предоставляя читателям основу для выбора оптимальной стратегии бюджетирования.*

рования. В заключении представлены практические рекомендации по адаптации существующих методов бюджетирования к условиям современного бизнеса и особенностям отечественных металлургических предприятий для повышения эффективности их деятельности.

**Ключевые слова:** металлургическая отрасль, бюджетирование, процессный подход, *beyond budgeting*, ABB, DBB, управление финансами, эффективность, стратегия, планирование, центры финансовой ответственности, драйверы затрат, инновационное развитие.

## Methodological analysis of research on budgeting models at metallurgical enterprises: advantages and disadvantages

Yuminova Nina Alexandrovna, master's student  
Siberian Federal University (Krasnoyarsk)

Современная система бюджетирования промышленных предприятий базируется на теории процессного подхода, впервые предложенной Майклом Хаммером и Джеймсом Чампи. Эта теория направлена на повышение конкурентоспособности организаций посредством постоянного улучшения ключевых бизнес-процессов. Российские ученые, такие как В. Г. Елиферов и В. В. Репин, активно развивали идеи процессного подхода в отечественном бизнесе [1].

Елена Харитоновна подробно изучала проблемы бюджетирования в металлургическом секторе, подчеркивая важность связи между отдельными операциями и общими корпоративными целями. Международные эксперты Д. Антос, Д. Бримсон, Игорь Немировский и Ирина Старожукова ввели понятие «бюджетирование по бизнес-процессам», которое связывает отдельные процедуры с общей ценностью компании [2].

Один из перспективных современных методов — метод *Beyond Budgeting* («безбюджетное управление»), разработанный Ричардом Фрейзером и Жаком Хоппом. Этот подход подразумевает отказ от жесткой бюджетной дисциплины и передачу большей автономии сотрудникам, принимающим решения. Такой метод особенно эффективен для инновационно развивающихся компаний, включая крупные металлургические корпорации.

Однако внедрение *Beyond Budgeting* требует серьезного переосмысления культуры менеджмента и увеличения персональной ответственности сотрудников. Преимущества включают большую гибкость и способность быстро реагировать на рыночные изменения, хотя реализация сопряжена с трудностями перестройки сознания сотрудников и перераспределения обязанностей.

Альтернативой традиционному бюджетированию выступает метод *Activity Based Budgeting* (ABB), предложенный Робертом Капланом и Робинот Купером. ABB основан на учете взаимосвязи процессов и затрат. Суть метода заключается в определении уровней активности, приводящих к появлению затрат, и формировании бюджетов исходя из планируемого объема этих активностей [7].

ABB позволяет выделить четыре основные группы процессов [8]:

- 1) основные (производство, продажа);
- 2) обеспечивающие (поддержка ИТ, логистика);

- 3) управленческие (управление персоналом, маркетинг);

- 4) развивающие (исследование и разработка новой продукции).

Каждое подразделение несет финансовую ответственность за исполнение соответствующих процессов. Недостатком метода является высокая сложность реализации и высокие издержки на сбор необходимой информации.

Одним из наиболее эффективных вариантов бюджетирования является метод *Driver-Based Budgeting* (DBB), предложенный Р. Барретом. Он предлагает устанавливать причинно-следственную связь между основными показателями деятельности (драйверами) и итоговыми результатами. Примеры драйверов: объем продаж, средняя стоимость единицы товара, среднее время обслуживания клиентов.

Преимуществом DBB является сокращение временных затрат на подготовку отчетов и уменьшение бюрократических процедур. Однако успешное применение метода возможно лишь при наличии детальной аналитики и достаточного опыта менеджеров в оценке влияния драйверов на финансы предприятия [9].

Таким образом, существует несколько принципиальных подходов к осуществлению бюджетирования на предприятиях. Реализация технологий бюджетирования предполагает, что постепенно традиционные технологии формирования и исполнения бюджетов предприятия и основанная на их данных система принятия управленческих решений будет дополняться и совершенствоваться новыми элементами.

В таблице 1 представлен сравнительный анализ описанных выше методов к бюджетированию, применяемых на металлургических предприятиях.

Таким образом, современные подходы к бюджетированию, такие как *Beyond Budgeting*, ABB и DBB, предоставляют новые перспективы для металлургических предприятий, позволяя улучшать управление финансами и повышать оперативность реакции на внешние факторы. Несмотря на очевидные сложности перехода на новую парадигму бюджетирования, грамотно выстроенная система способна существенно увеличить конкурентоспособность компании и эффективность использования её ресурсов.



Таблица 1. Сравнительный анализ методов бюджетирования

Традиционный метод		Современный метод	
инкрементный	ABB — попроцессное бюджетирование	DBB — бюджетирование на основе драйверов	Beyond Budgeting — безбюджетное управление
Объекты			
Расходы прошлого бюджетного периода в текущей структуре затрат	Бизнес- процессы	Драйверы процесса	Отдельные заказы под каждого клиента
Суть метода			
Фактические расходы по ресурсам формируют базу для планирования будущих бюджетов	Планирование ресурсов основано на перечне выполняемых действий и их объёмов в рамках процессов	Выделение драйверов, влияющих на расходы и доходы, выявление связи между ними и конечными продуктами [4]	Осуществляется по мере возникновения потребностей в бюджетах в зависимости от количества заказов клиента [6]
Преимущества			
<p>простота, относительно дешёвый и быстрый метод;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>оказывает положительное воздействие на мотивацию и настрой коллектива;</li> <li>позволяет координировать работу предприятия в целом;</li> <li>даёт возможность своевременно вносить корректирующие изменения в бюджет; совершенствует процесс распределения ресурсов;</li> <li>помогает менеджерам низового звена понять свою роль в организации;</li> <li>служит инструментом сравнения достигнутых и желаемых результатов [3].</li> </ul>	<p>оценивает эффективность каждого;</p> <p>способствует перераспределению ресурсов;</p> <p>позволяет выявить самые неэффективные процессы;</p> <p>предполагает возложение ответственности на сотрудников;</p> <p>повышение мотивации;</p> <p>содействует точному определению себестоимости продукции.</p>	<p>помогает снизить уровень детализации и аналитик затрат;</p> <p>содействует точному определению себестоимости продукции;</p> <p>сокращает время взаимодействия между подразделениями</p>	<p>возложение ответственности на сотрудников;</p> <p>повышение мотивации;</p> <p>повышает лояльность клиентов и поставщиков;</p> <p>рассчитывает на доступ к обмену необходимой информацией;</p> <p>способствует развитию инноваций.</p>
Недостатки			
<p>не способствует повышению качества процессов;</p> <p>не способствует созданию стоимости;</p> <p>не отражает причинно-следственные связи между подразделениями и их затратами;</p> <p>бюджетный процесс не связан со стратегическими целями компании.</p>	<p>требуется много времени и ресурсов для изучения состава процесса;</p> <p>подразумевает внесение изменений в действующие АС и в учет затрат;</p> <p>предполагает определенную последовательность планирования [5]</p>	<p>требуется много времени и ресурсов при внедрении метода;</p> <p>появление проблем в определении нефинансовых показателей;</p> <p>малая степень изученности</p>	<p>Полностью меняется структура управления;</p> <p>появление проблем в определении нефинансовых показателей;</p> <p>целевые показатели не всегда объективно согласуются с имеющимися ресурсами компании [10]</p>
Сфера применения			
- организации, работающим в стабильной и предсказуемой среде, при условии, что деятельность организации является достаточно эффективной и не претерпит изменений в следующем периоде.	- при нестабильных условиях в экономике, — при появлении новых продуктов, проектов, если большая доля операционных затрат в организации — накладные расходы.	- ритейл; — производство; — телекоммуникации; — здравоохранение;	- в организациях, зачастую, ограниченное количество активов, но при возникновении возможности (заказе клиента)

## Литература:

1. Габдуллин Р. Р. Бюджетирование, основанное на видах деятельности [Текст] / Р. Р. Габдуллин // Вестник КГФЭИ. — 2008. — № 2 (11). С. 21–22.
2. Катаев М. Ю. Процессно-ориентированный подход к управлению предприятием [Текст] / М. Ю. Катаев, Ю. Б. Ифутин, А. А. Емельяненко, В. А. Емельяненко, А. В. Бородин // Известия Томского политехнического университета. — 2008. — № 6. с. 20–23.
3. Керимов В. Э. Бюджетирование и внутрихозяйственный контроль в торговле: Учебное пособие / В. Э. Керимов, Д. С. Аболенский, П. В. Селиванов / под ред. В. Э. Керимова. — М.: Эксмо, 2006. — 224 с.
4. Соколов А. Ю. Концептуальная модель продвинутого бюджетирования на основе принципов системы DBB [Текст] / А. Ю. Соколов // Вестник КГФЭИ. — 2011. — № 3. С. 56–60.
5. Бюджетирование по методу Activity based budgeting [электронный ресурс] // Деловой мир. — 2010 — Режим доступа: <http://delovoymir.biz/ru/articles/view/?did=1831> — Загл. с экрана
6. Самочкин В. А. Бюджетирование как инструмент управления промышленным предприятием/ [Электронный ресурс] / В. Н. Самочкин, А. А. Калюкин, О. А. Тимофеева // Корпоративный менеджмент. — 2001. — Режим доступа: <http://www.cfn.ru/press/management/2000-2/01.shtm>
7. Кукушкина Е. В. Возможности применения АБВ-метода в отечественной практике // Современная экономика: проблемы и решения. 2012. № 11 (35). С. 66–77.
8. Маняева В. А. Бюджетирование расходов организации в стратегическом управленческом учете // Аудит и финансовый анализ. 2011. № 1. 3. Романов П. С. Бюджетирование на нулевой основе как инструмент достижения эффективности в зарубежном библиотековедении // Власть. 2011. № 2. С. 130.
9. Соколов А. Ю. Концептуальная модель продвинутого бюджетирования на основе принципов системы DBB // Вестник КГФЭИ. 2011. № 3. С. 56–60. Podhody-k-sisteme-byudzhetrovaniya-opisanie-preimushchestva-i-nedostatki.pdf
10. Кузьмичева И. А., Слепченко Д. П., Сулла А. О. Современная система бюджетирования на предприятии: подходы и проблемы применения // Век качества. — 2020. — № 4. — С. 72–83.

## Особенности педагогических рисков в управлении инновационной образовательной площадкой

Ясаева Мадина Абдулжапаровна, студент магистратуры

Научный руководитель: Домбиев Хасан Вахидович, кандидат педагогических наук, доцент  
Чеченский государственный педагогический университет (г. Грозный)

*Российская система образования решает современные задачи, стоящие перед быстро развивающимся обществом, путем построения инновационных подсистем, обеспечивая тем самым модернизацию образования, повышение качества образования и усиление международной конкурентоспособности. Современная практика реализации инновационных проектов в образовательных учреждениях подчеркивает важность научного понимания управления инновационными образовательными платформами, что способствует эффективной реализации образовательных инноваций и повышению качества образования. В данной работе обосновывается необходимость изучения аспектов управления образованием в общеобразовательных учреждениях как инновационных платформ, а также важность прогнозирования образовательных рисков как механизма управления реализацией инновационных проектов в образовательных учреждениях.*

**Ключевые слова:** инновационное развитие, внедрение инноваций, венчурные инновационные риски, инвестиции, сфера образования.

## Features of pedagogical risks in managing an innovative educational platform

Yasaeva Madina Abdulzhaparovna, master's student

Scientific advisor: Dombiyev Khasan Vakhidovich, candidate of pedagogical sciences, associate professor  
Chechen State Pedagogical University (Grozny)

*The Russian education system addresses the contemporary challenges facing a rapidly developing society by building innovative subsystems, thereby ensuring the modernization of education, improving the quality of education, and strengthening international competitiveness. Current practice in implementing innovative projects in educational institutions emphasizes the importance of*

*a scientific understanding of the management of innovative educational platforms, which facilitates the effective implementation of educational innovations and improves the quality of education. This paper substantiates the need to study aspects of education management in general education institutions as innovative platforms, as well as the importance of predicting educational risks as a mechanism for managing the implementation of innovative projects in educational institutions.*

**Keywords:** innovative development, implementation of innovations, venture innovation risks, investments, education sector.

Одним из важных направлений экономической политики во всех развитых странах мира провозглашено построение экономики знаний. Задача перехода к диверсифицированной инновационной экономике, является крайне актуальной и для нашей страны. Необходимость повышения качества образования и обеспечение его доступности обуславливает внедрение в сферу образования как собственных инноваций, разработанных специально для образования, так и поиск инноваций в других сферах жизни общества, способных усовершенствовать образование и вывести его на абсолютно новый качественный уровень.

Из социально пассивного, рутинизированного, совершающегося в традиционных социальных институтах, образование должно стать непременно активным и инновационным, что согласуется с нормативными правовыми документами федерального и регионального уровня, например, с Распоряжением Правительства РФ от 08.12.2011 N2227-р «Об утверждении Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года», в котором, в частности, предполагается в рамках модернизации системы образования обеспечить «переход к использованию современных методов и технологий обучения, направленных на непрерывное развитие и дальнейшее совершенствование творческого мышления, навыков и мотивации, выявления и постановки проблем, создания нового знания, направленного на их решение, поиска и обработки информации, самостоятельной и командной работы и иных компетенций инновационной деятельности».

В настоящее время не только в России, но и за рубежом активно исследуются проблемы инноваций в образовании, в отечественной сфере образования, существуют научные работы, следующие проблемы управления образовательными учреждениями, реализующими инновационные проекты.

Однако к изучению проблем управления инновационными образовательными площадками в учреждениях общего образования (школах, гимназиях, лицеях) исследователи обращаются только при обучении. необходимость исследования педагогических аспектов управления учреждениями общего образования, установления статуса инновационной ступени и постепенного прогнозирования педагогических рисков как механизма управления образовательным учреждением, реализующего инновационный проект.

Изучение проблем управления инновационной образовательной площадкой исследований проводит в рамках образовательного менеджмента, который, в свою очередь, является междисциплинарной наукой, способствующей достижениям теории управления и педагогической

науки оборот термина «образовательный и педагогический менеджмент» связан с исследованиями Ю. А. Конаржевского, Т. И. Шамовой, В.А. связывают наличие в теориях направлений, связанных с управлением людьми. Н. Д. Беляев принципиальными положениями образовательного менеджмента считает тенденции непрерывного развития коллектива основными целями управленческо-педагогической деятельности; утверждение уникальности, уникальности личности, ее права на саморазвитие; в управлении; нравственное и экономическое обеспечение результатов труда; системный подход к управлению организацией.

Теория традиционно выделяет управление, как особый вид деятельности, так и некоторые аспекты. Основная общая функция организации управления отношения планирования (целеполагание, перспективное планирование), организация, координация, регулирование, нормирование, мотивация, контроль. Кроме того, найдите специальные функции, которые создают объекты, направленные на управление.

В управлении организацией неизменным режимом объекта управления выступает персонал организации, т. е. е. трудовой деятельности, управление персоналом представляет собой самостоятельное направление научного менеджмента. Понимание того, какое место в мере развития теории управления. Внимание обратите внимание на изучение способов поведения человека с учетом его 20–30 гг. — 30 гг. XX в.

В психологии сохраняются представления о сохранении личностных качеств, которые определяют эффективность трудовой деятельности человека. Важным для понимания сущности профессионально-важных качеств организации персонала как объекта управления является идея о том, что качества личности могут проявляться не только предпосылками профессиональной деятельности, но и могут увеличиваться (меняться) в процессе трудовой деятельности.

Таким образом, современные теории управления все чаще звучат как утверждение о наличии особой педагогической функции управления персоналом, которая представляет собой возможность определять характер социализации сотрудников, целенаправленно влиять на процесс развития профессионального развития, что важно производить в условиях труда, на динамику трудовых отношений и характер взаимодействия между сотрудниками.

Обучение управлению направлено на создание условий для приобретения и совершенствования работниками профессионального Воспитания. в управлении предусмотрено целенаправленное влияние в процессе производ-

ственной деятельности на обеспечение профессионально-значимых показателей, обеспечение успешности трудовой деятельности. Развитие управления (в его социально-психологическом понимании) означает условия для появления значимых психологических качеств личности работника и свойств трудового коллектива как социальной группы.

Основное место занимает осмысление теории и практика психолого-педагогической помощи и поддержки. в управлении позволяет предупреждать и разрешать конфликтные ситуации, справляться со стресс-факторами, прогнозировать педагогические риски и использовать эффективные способы их преодоления. Один из депозитных рисков представляет собой систему управления рисками, обеспечивая поиск открывающихся возможностей в отношении последствий наступивших рисков.

Система управления рисками является отслеживаемой частью общей политики образовательной организации, ее деятельность, процесс управления рисками, особенно при управлении инновационными проектами, должна сопровождаться планированием и принятием решений при внедрении новшеств.

В целом педагогические риски с организаторами и участниками образовательного процесса, с управлением новостями, сам педагогический риск представляет собой достаточно сложное явление, определяемое множеством условий и фактов, влияющих на положительные управленческие решения.

В русле идей о педагогической функции риск-менеджмента педагогические риски управления рассматриваются как прогнозируемые проблемы управления персоналом организации, решения которых направлены на обучение, воспитание и развитие, обеспечивают психолого-педагогическую помощь и поддержку в процессе трудовой деятельности.

Особость проектов, реализуемой инновационной площадкой, заключается в том, что предъявляются повышенные требования к компетентности участников, чувствительности к освоению нового. Таким образом, риски, связанные с компетентностной готовностью (знать и владеть большим потенциалом в тематическом проекте), возможностями к саморазвитию, мотивационной готовностью (быть готовыми к освоению новых технологий, переменам и активному внедрению новых технологий в практику, иметь тенденции и интерес к развитию инновационной сферы) занимают концептуальное место в прогрессивных педагогических рисках в управлении инновационной образовательной площадкой. Кроме того, прогнозируются риски, связанные с отрицательной динамикой трудовой деятельности педагогических работников при реализации экономически мотивированных проектов, перехода к новому.

К профессионально-организационным педагогическим рискам педагогический риск несет риски нарушений взаимодействия в коллективе при реализации инновационного проекта, риски, связанные с перегруженностью педагогов при инновационной деятельности, а также увеличивает функциональные, временные затраты на развитие компетенций и совершенствование, участие организации в инновационной деятельности.

Также к профессионально-организационным относим риски, связанные с организационной методической помощью, повышающей компетентность педагогов при реализации инновационного проекта.

Анализ теоретических источников показал, что существует насущная необходимость исследования аспектов управления учреждениями общего образования, известной инновационной площадки, в том числе и прогноза педагогических рисков как механизма управления образовательным учреждением, реализующего инновационный проект.

Педагогические риски управления анализируют как прогнозируемые проблемы управления персоналом, решения, направленные на обучение, образование, воспитание и развитие, оказание психолого-педагогической помощи и поддержку в процессе организации трудовой деятельности.

В результате исследования принято предположение о том, что развивающиеся проекты прогнозируют педагогические риски, связанные со спецификой управления персоналом образовательного образования.

В первоочередных проектах преобладает прогноз, связанный с недостаточной профессиональной компетентностью, низкой мотивационной эффективностью, отрицательными динамиками мотивации, недостатками профессионального развития, влечет за собой взаимодействие в педагогическом коллективе, нерациональной организации профессиональной деятельности и методической помощи педагогических учреждений.

Кроме прогноза педагогических рисков, в управлении инновационной образовательной площадкой руководителям инновационных проектов необходимо планировать и смягчать такие риски, которые направлены на повышение квалификации, развитие компетенций педагогических работников, организацию внутрикорпоративных форм психологического просвещения и поддержку участников инновационного проекта, создание условий для личностного роста и развития педагогов, развитие системы стимулирования трудовой деятельности исполнителей инновационного проекта. обоснование применения педагогического инструментария прекращения педагогических рисков в управлении инновационными федеральными и региональными уровнями.

#### Литература:

1. Артюхов И. П. Роль и задачи педагогики в контексте модернизации высшего медицинского образования // *Alma mater*. — 2017. — № 6. — С. 5–9.



2. Руднева Т. И. Деятельность преподавателя в условиях инновационного развития вуза // Образование в современном мире: инновационные стратегии: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции (Самара, 25 апреля 2016 г.). — Самара: Самарский университет, 2016. — С. 132–136.
3. Фурин А. Г., Манукянц С. В. Инновационная площадка как институт оптимизации транзакционных издержек в сфере образования [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2016.

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

### Современный подход к формированию ассортиментной политики в сегменте товаров для дома и сада (на примере комнатных растений)

Демьянова Арина Рамисовна, студент;

Спиридонова Полина Станиславовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Платова Раиса Абдулгафаровна, кандидат технических наук, доцент

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова (г. Москва)

*В статье рассматриваются актуальные вопросы управления ассортиментом в розничной торговле на примере категории «Комнатные растения и цветы». Отмечается, что данная товарная группа обладает специфическими характеристиками, отличающими её от традиционных FMCG-товаров. В работе представлены результаты анализа потребительских предпочтений и оценки текущей структуры предложения в одном из розничных форматов, на основе чего сформулированы практические рекомендации по оптимизации ассортиментной матрицы и повышению эффективности категории.*

**Ключевые слова:** *категорийный менеджмент, ассортиментная политика, комнатные растения, потребительские предпочтения, розничная торговля, ABC-анализ, маржинальность.*

### Modern approach to the formation of assortment policy in the segment of home and garden products (case study of houseplants)

*The article deals with topical issues of assortment management in retail on the example of the category «indoor plants and flowers». It is noted that this product group has specific characteristics that distinguish it from traditional FMCG goods. The paper presents the results of an analysis of consumer preferences and an assessment of the current structure of the offer in one of the retail formats, on the basis of which practical recommendations for optimizing the assortment matrix and improving the category efficiency are formulated.*

**Keywords:** *category management, assortment policy, indoor plants, consumer preferences, retail, ABC-analysis, profitability.*

В современных рыночных условиях розничные сети сталкиваются с необходимостью поиска новых инструментов для привлечения и удержания покупателей, что требует от менеджмента применения актуальных концепций управления и маркетинга [4, с. 135; 5, с. 243]. Традиционная конкуренция по цене и базовому ассортименту постепенно уступает место борьбе за уникальный покупательский опыт и эмоциональную лояльность. В этой связи особый интерес представляют нетрадиционные для формата «магазин у дома» категории, такие как «Комнатные растения и цветы». Данная товарная группа обладает высоким потенциалом для создания импульсных продаж и увеличения среднего чека, однако её специфика требует особого подхода к управлению.

Среди ключевых особенностей категории можно выделить высокую чувствительность товара к условиям транспортировки и хранения, ярко выраженную сезонность спроса, а также значительную долю эмоциональной составляющей в принятии решения о покупке. В отличие

от бакалеи или бытовой химии, выбор растения часто продиктован не рациональной необходимостью, а сиюминутным желанием украсить интерьер или сделать спонтанный подарок. Это предъявляет повышенные требования к визуальному мерчандайзингу и состоянию товара на полке. Качество и товарный вид горшечных культур должны соответствовать требованиям нормативной документации, регламентирующей технические условия для декоративно-лиственных и цветущих растений [2, с. 3; 3, с. 7]. В целом управление качеством в розничной сети должно опираться на принципы систем менеджмента, что подчеркивает важность стандартизации процессов [1, с. 1].

С точки зрения методологии управления, наиболее эффективным инструментом для работы со сложными категориями является категорийный менеджмент, рассматривающий группу товаров как самостоятельную бизнес-единицу. Классическая модель управления включает в себя построение дерева принятия решений (ДПР), ко-

торое позволяет понять логику потребительского выбора: что для покупателя важнее — тип растения, его размер, цвет или цена. Как показывает практика, для массового сегмента в формате «у дома» ключевыми факторами становятся подкатегория (цветущее, лиственное или кактус и суккулент) и цена, в то время как бренд играет второстепенную роль.

Для оценки текущего состояния ассортимента и выявления точек роста был проведен анализ данных по продажам комнатных растений и цветов в одной из торговых сетей. В ходе исследования применялся метод ABC-анализа, который позволяет классифицировать товарные позиции по степени их вклада в общий товарооборот. Результаты ранжирования показали высокую степень концентрации продаж. Всего три товарные позиции, составляющие менее 20 % от общего числа наименований, формируют порядка 84 % совокупной выручки. В частности, наибольший вклад вносят лиственные растения, которые являются абсолютным лидером категории по объему продаж. Вторым по значимости драйвером выступают кактусы и суккуленты, которые благодаря низкой цене и неприхотливости выполняют роль товара-«магнита», привлекая покупателей в категорию.

При этом значительная часть ассортимента (более 50 % SKU) демонстрирует крайне низкие показатели оборачиваемости и минимальный вклад в выручку. Наличие таких «мертвых» позиций создает избыточную нагрузку на логистику, требует дополнительных затрат на хранение и занимает дефицитное полочное пространство, которое могло бы быть использовано более эффективно.

Особое внимание заслуживает анализ маржинальности в разрезе ценовых сегментов. Данные свидетельствуют о наличии существенного дисбаланса. Товары среднего и высокого ценового сегментов, такие как орхидеи и крупномерные фикусы, показывают стабильно высокую рентабельность (на уровне 25–30 %). Однако их доля в общем обороте могла бы быть выше при условии более грамотной выкладки и позиционирования.

Напротив, низкий ценовой сегмент, представленный в основном суккулентами и сезонными товарами, демонстрирует практически нулевую общую рентабельность. Это связано с наличием ряда убыточных позиций. Наиболее яркий пример — сезонные растения (например, пуансеттия), которые закупаются к праздникам, но из-за неверного прогнозирования спроса или потери товарного вида впоследствии реализуются по ценам значительно ниже себестоимости. Такая практика «реактивного ценообразования» является серьезной проблемой, так как сводит на нет прибыль от продажи других товаров категории.

Помимо анализа количественных показателей, важным этапом является оценка текущей логики размещения то-

вара в торговом зале. Зачастую комнатные растения располагаются в зоне овощей и фруктов, что не соответствует принципам импульсного мерчандайзинга. Такое соседство снижает воспринимаемую ценность товара и не способствует созданию эмоционального настроения на покупку. В формате «у дома», где покупатель проводит ограниченное время, товар должен быть представлен в наиболее проходимых зонах, например, на пути к кассам, чтобы привлечь внимание и спровоцировать спонтанную покупку.

На основе проведенной диагностики можно сформулировать ряд практических рекомендаций по повышению эффективности управления категорией «Комнатные растения и цветы».

Во-первых, необходима оптимизация ассортиментной матрицы. Следует сократить число низкооборотных позиций, сосредоточившись на товарах-лидерах, формирующих основную выручку. Целесообразно внедрение принципа «ассортиментной матрешки», где выделяется федеральное ядро из наиболее ходовых и маржинальных товаров, а региональный и локальный компоненты обеспечивают гибкость и учет специфики спроса на местах.

Во-вторых, требуется пересмотр ценовой политики. Вместо хаотичных уценок залежалого товара, необходимо внедрить плановое управление сезонными позициями и перейти к дифференцированному ценообразованию. Для товаров-«магнитов» (базовые кактусы и суккуленты) можно поддерживать стабильно низкие цены для привлечения трафика. Для основной массы лиственных растений следует установить целевую наценку, обеспечивающую плановую рентабельность. Премияльные же позиции, такие как орхидеи, должны продаваться по цене, отражающей их эмоциональную ценность и подарочный потенциал.

В-третьих, критически важным является изменение подхода к выкладке. Создание отдельной, эстетически привлекательной зоны «Зеленый уголок» в проходимой части магазина способно значительно повысить продажи. Такая зона должна быть хорошо освещена, а растения сгруппированы не по поставщику, а по типу и назначению (для дома, в подарок, неприхотливые), что облегчает покупателю навигацию и выбор.

Таким образом, применение инструментов категорийного менеджмента и глубокий анализ данных позволяют трансформировать категорию «Комнатные растения и цветы» из источника операционных проблем и убытков в прибыльный и эмоционально вовлекающий сегмент. Грамотное управление ассортиментом, ценами и выкладкой не только повышает финансовые показатели самой категории, но и укрепляет общую лояльность покупателей к магазину, создавая дополнительную ценность их покупательского опыта.

#### Литература:

1. ГОСТ Р ИСО 9000–2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. — М.: Стандартинформ, 2015.

- ГОСТ 22383–77. Цветы горшечные декоративно-лиственные. Технические условия. — М.: Стандартинформ, 2020.
- ГОСТ 20453–90. Цветы горшечные цветущие. Требования при реализации М.: Стандартинформ, 1991.
- Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг, менеджмент: учебное пособие / Л. А. Дробышева. — 8-е изд. — Москва: Дашков и К, 2022. — 150 с. — ISBN 978–5–394–04671–1. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/2085963> (дата обращения: 12.12.2025).
- Климович, Л. К. Основы менеджмента: учебник / Л. К. Климович. — 4-е изд., испр. и доп. — Минск: РИПО, 2021. — 283 с. — ISBN 978–985–7253–59–3. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1854602> (дата обращения: 12.12.2025).

## Роль SMM в формировании потребительского опыта и лояльности гостей ресторанного бизнеса

Степанищева Лидия Егоровна, студент магистратуры  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*В статье рассматривается роль SMM в продвижении ресторанных проектов и формировании лояльности гостей. Материалом исследования стали научные публикации по ресторанному маркетингу, интернет-маркетингу и продвижению услуг общественного питания, а также экспертные интервью с SMM-специалистами и маркетологами, работающими в ресторанной сфере. Цель исследования — определить, какие задачи решает SMM в ресторанном бизнесе и какие инструменты специалисты считают наиболее значимыми для привлечения, удержания и вовлечения аудитории. Показано, что SMM в ресторанном бизнесе выполняет не только рекламную функцию, но и функцию формирования потребительского опыта до визита, поддержки доверия, управления ожиданиями и развития сообщества вокруг заведения.*

**Ключевые слова:** SMM, ресторанный бизнес, интернет-маркетинг, потребительский опыт, лояльность, социальные сети, UGC, инфлюенсеры, продвижение ресторанных услуг.

### Постановка проблемы

Ресторанный бизнес развивается в условиях высокой конкуренции, где гостю уже недостаточно просто получить качественный продукт. При выборе кафе, бара или ресторана потребитель оценивает атмосферу, визуальный образ, репутацию, отзывы, событийную программу, стиль коммуникации и то, насколько заведение совпадает с его образом жизни. В этих условиях социальные сети становятся частью потребительского маршрута: до визита гость видит интерьер, блюда, поведение персонала, публикации других посетителей, анонсы мероприятий и общий тон общения бренда. Поэтому SMM перестает быть вспомогательным рекламным каналом и превращается в инструмент формирования ожиданий и лояльности.

В научной литературе ресторанный маркетинг рассматривается как совокупность инструментов, направленных на анализ спроса, продвижение услуг и удержание потребителей. С. А. Дьяков и Е. Н. Шаталова подчеркивают необходимость маркетинговых исследований и практических приемов продвижения в условиях конкурентной борьбы [1]. Е. Н. Китченко и А. В. Чемерис отмечают, что продвижение ресторана должно учитывать сегментацию рынка, портрет потребителя и стадию жизненного цикла заведения [2]. Современные исследования интернет-маркетинга показывают, что социальные сети помо-

гают ресторанам поддерживать контакт с гостями, стимулировать повторные посещения, управлять репутацией и анализировать вовлеченность аудитории [3].

При этом в исследованиях часто рассматривается интернет-маркетинг ресторанов в целом, тогда как ежедневная практика SMM-специалиста раскрыта менее подробно. Недостаточно изучены вопросы о том, какие форматы контента вызывают желание посетить заведение, как пользовательский контент влияет на доверие, какие показатели эффективности действительно связаны с офлайн-посещаемостью и каким образом SMM поддерживает долгосрочную лояльность гостей. Цель статьи состоит в выявлении роли SMM в формировании потребительского опыта и лояльности гостей ресторанного бизнеса.

### Теоретическая основа

Ресторанная услуга обладает высокой эмоциональной и символической составляющей. Гость потребляет не только блюдо или напиток, но и пространство, настроение, сервис, музыку, визуальную среду и ощущение принадлежности к определенному сообществу. Поэтому продвижение ресторана связано не только с информированием о меню и ценах, но и с созданием целостного образа места. В логике экономики впечатлений ценность



формируется вокруг переживания, которое потребитель получает в процессе взаимодействия с брендом [8].

SMM в ресторанном бизнесе можно определить как систему коммуникаций в социальных сетях, направленную на презентацию концепции заведения, вовлечение аудитории, стимулирование визитов, поддержку обратной связи и формирование лояльного сообщества. В отличие от продвижения материальных товаров, ресторанный SMM работает с нематериальными признаками: атмосферой, ожиданием, эмоцией, доверием и социальным доказательством. Важное значение приобретают визуальный контент, короткие видео, сторис, пользовательские публикации, отзывы, инфлюенсеры, анонсы событий, коллаборации и работа с репутацией.

Социальные сети также усиливают публичность потребительского опыта. Если раньше посещение ресторана оставалось частным событием, то сегодня оно часто становится цифровым контентом: гость публикует фото блюда, отмечает геолокацию, делится отзывом, снимает видео с мероприятия. Такой пользовательский контент может работать сильнее прямой рекламы, поскольку воспринимается как более достоверное свидетельство реального опыта. Именно поэтому SMM-специалист управляет не только официальной страницей бренда, но и средой, в которой гости сами становятся участниками коммуникации.

### Материалы и результаты исследования

Материалом эмпирической части стали полуструктурированные экспертные интервью с тремя специалистами, имеющими опыт продвижения заведений общественного питания. Дарья работает в маркетинге более трех лет и занимается продвижением проектов в сферах общепита, медицины и мероприятий. Елизавета, 31 год, является SMM-специалистом и маркетологом, работала с петербургскими ресторанами и участвовала в продвижении проекта Mere Bistro с нуля. Полина, 27 лет, имеет опыт работы в разных ресторанных проектах как управляющая и SMM-специалист, в настоящее время занимается SMM и маркетингом бара «Танцы». Интервью были построены вокруг роли SMM, форматов контента, UGC, инфлюенсеров, визуальной концепции, FOMO, очередей, метрик эффективности и способов удержания интереса аудитории.

Первый результат связан с тем, что все респонденты рассматривают SMM не как «витрину», а как полноценный канал взаимодействия между заведением и гостем. Дарья описывает SMM как рычаг между клиентом и бизнесом, который помогает показывать ценности бренда и объяснять, что получает гость за свои деньги. Елизавета отмечает, что при запуске нового проекта социальные сети сначала решают задачу узнаваемости: аудитория должна понять, что это за место, зачем туда идти и чем оно отличается от соседних заведений. Полина, исходя из опыта работы в баре, подчеркивает событийную функцию SMM:

гости идут не только на напитки, но и на атмосферу, музыку, компанию и ощущение «своего» места.

Второй результат касается форматов контента. Респонденты сходятся во мнении, что одна эстетичная картинка уже не обеспечивает устойчивый интерес. Более эффективными становятся живые видео с персоналом, гостями, кухней, подготовкой мероприятий, короткие истории о команде, честные обзоры и совместный контент с микроинфлюенсерами. Елизавета указывает, что при продвижении нового бистро важно было показывать не только интерьер и блюда, но и внутреннюю логику проекта: кто стоит за заведением, почему выбрана такая концепция, как создается меню и чем проект отличается от «очередного красивого места». Полина отмечает, что для бара особенно важны динамичные форматы: афиши, backstage, видео с мероприятий, реакции гостей и контент, который передает энергию вечера.

Третий результат связан с пользовательским контентом. UGC воспринимается экспертами как один из ключевых источников доверия, потому что потенциальные гости чаще верят другим людям, чем официальным рекламным сообщениям. Однако пользовательский контент требует аккуратной интеграции: бренд может репостить публикации гостей, благодарить за отметки, создавать поводы для съемки, но не должен превращать это в навязчивую механику. Для ресторанов особенно важны такие элементы, которые легко становятся контентом: узнаваемая подача блюда, зеркало или фотозона, фирменная упаковка, свет, детали интерьера, необычный шепс или событие.

Четвертый результат касается визуальной концепции. Сильная эстетика помогает привлечь внимание, но она должна соответствовать реальности. Если социальные сети обещают один опыт, а в офлайн-пространстве гость получает другой, возникает разочарование и снижается лояльность. Дарья формулирует это как требование честной визуальной концепции: она должна быть не только красивой, но и правдивой. Елизавета также подчеркивает, что визуальная айдентика нового проекта не может существовать отдельно от продукта и сервиса: если гость пришел из-за красивого контента, но столкнулся с хаотичной посадкой, холодным сервисом или непонятным меню, SMM не сможет компенсировать этот разрыв.

Пятый результат связан с FOMO и ажиотажем. Маркетинговые приемы срочности — сезонные меню, коллаборации, ограниченные предложения, фестивали, вечеринки, специальные бранчи — действительно могут стимулировать визиты. Однако эксперты считают FOMO скорее краткосрочным инструментом. Он помогает привлечь внимание к запуску, событию или специальному предложению, но не формирует устойчивую лояльность сам по себе. Если ажиотаж не подкреплён продуктом, сервисом и атмосферой, он быстро превращается в негативные отзывы.

Шестой результат касается оценки эффективности SMM. Наиболее значимыми метриками респонденты считают не только охваты, но и вовлеченность, переходы, со-

общения, бронирования, использование промокодов, отзывы гостей, отзывы и фактический поток. Высокий охват не всегда означает реальный интерес, поскольку видео может попасть в нецелевую аудиторию. Для resto-

рана важнее понять, приводит ли коммуникация к конкретному действию: бронированию, визиту, покупке билета на событие, повторному посещению или рекомендации друзьям.

Таблица 1. Основные функции SMM в ресторанном бизнесе

Функция SMM	Содержание	Маркетинговый результат
Презентация концепции	Показ атмосферы, меню, команды, ценностей и визуального стиля заведения	Формирование узнаваемости и первичного интереса
Вовлечение аудитории	Сторис, видео, опросы, backstage, розыгрыши, события, диалог с гостями	Рост активности, комментариев, сохранений и обращений
Социальное доказательство	UGC, отзывы, отметки гостей, публикации микроинфлюенсеров	Повышение доверия и снижение риска выбора
Стимулирование визитов	Анонсы мероприятий, сезонные предложения, коллаборации, бронирования, промокоды	Переход цифрового контакта в офлайн-посещение
Удержание и лояльность	Ответы на обратную связь, репосты гостей, комьюнити, регулярные поводы вернуться	Повторные визиты и эмоциональная связь с брендом

### Итоги исследования

Результаты исследования показывают, что SMM в ресторанном бизнесе выполняет несколько взаимосвязанных функций. Во-первых, он формирует предварительный потребительский опыт еще до визита: гость заранее видит атмосферу, меню, аудиторию, события и стиль общения. Во-вторых, SMM снижает неопределенность выбора за счет отзывов, UGC, публикаций инфлюенсеров и регулярной коммуникации бренда. В-третьих, он поддерживает эмоциональную связь с гостем после визита через репосты, ответы на сообщения, анонсы новых событий и вовлечение в жизнь заведения.

Для ресторанного бизнеса важно понимать, что SMM не может существовать отдельно от продукта, сервиса и операционного управления. Социальные сети способны привести гостя в заведение, но повторный визит зависит от совпадения обещанного и полученного опыта. Поэтому наиболее устойчивой оказывается стратегия, в которой визуальная привлекательность сочетается с чест-

стью, живой коммуникацией, качественным продуктом, понятной концепцией и вниманием к обратной связи.

Практическое значение исследования заключается в возможности использовать полученные выводы при разработке SMM-стратегии ресторанного проекта. Заведениям рекомендуется строить коммуникацию вокруг ценностей бренда, регулярно показывать живой контент, интегрировать пользовательские публикации, работать с микроинфлюенсерами, измерять не только охваты, но и действия аудитории, а также избегать разрыва между цифровым образом и реальным опытом гостя.

Таким образом, SMM становится не просто инструментом продвижения, а частью системы управления потребительским опытом и лояльностью. В ресторанном бизнесе он соединяет цифровую репрезентацию заведения, эмоциональное восприятие, социальное доказательство и реальные офлайн-визиты. Долгосрочный эффект достигается не за счет искусственного ажиотажа, а за счет согласованности коммуникации, продукта, сервиса и сообщества вокруг бренда.

### Литература:

1. Дьяков С. А., Шаталова Е. Н. Маркетинг в ресторанном бизнесе // Международный научный журнал «Символ науки». — 2016. — № 6. — С. 316–318.
2. Китченко Е. Н., Чемерис А. В. Использование средств маркетинга в ресторанном бизнесе // Технологический аудит и резервы производства. — 2017. — № 1/4 (33). — С. 8–13.
3. Ким А. Г., Нечеухин М. С. Особенности применения инструментов интернет-маркетинга в сфере ресторанного бизнеса // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. — 2024. — Т. 16, № 3. — С. 44–53.
4. Ралык Д. В. Оценка маркетингового потенциала ресторанного бизнеса // Сервис в России и за рубежом. — 2025. — Т. 19, № 4. — С. 89–100.
5. Туватова В. Е. Event-маркетинг в ресторанном бизнесе // Форум молодых ученых. — 2018. — № 7 (23). — С. 977–980.
6. Туватова В. Е. Повышение конкурентоспособности предприятий ресторанного бизнеса за счет внедрения инноваций // Международный научный журнал «Инновационная наука». — 2016. — № 4. — С. 65–67.

7. Kaplan A. M., Haenlein M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media // *Business Horizons*. — 2010. — Vol. 53, No. 1. — P. 59–68.
8. Pine B. J., Gilmore J. H. *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage*. — Boston: Harvard Business School Press, 1999.
9. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // *Journal of Marketing*. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 69–96.
10. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. — Hoboken: Wiley, 2021.

# СОЦИОЛОГИЯ

## Трансформация роли логики в формировании критического мышления в условиях цифровой медиасреды

Андреева Юлиана Романовна, студент;

Шакиров Эмиль Робертович, студент

Научный руководитель: Степанов Алексей Георгиевич, кандидат философских наук, доцент  
Казанский институт (филиал) Всероссийского государственного университета юстиции (РПА Минюста России)

**Ключевые слова:** логика, критическое мышление, медиасфера, социальные сети.

### Введение

Развитие цифровых технологий привело к кардинальным изменениям в способах получения и распространения информации. Если ранее основными источниками знаний выступали образовательные учреждения, научная литература и традиционные средства массовой информации, то сегодня значительная часть сведений поступает через интернет-платформы и социальные сети. Доступность информации создает благоприятные условия для развития общества, однако одновременно увеличивает риск распространения недостоверных сведений, манипулятивного контента и ложных убеждений. В этих условиях возрастает значение логики и критического мышления как инструментов анализа информации. Логика обеспечивает правильность рассуждений и выявление противоречий, тогда как критическое мышление позволяет оценивать достоверность источников, аргументов и выводов.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления роли логики в условиях цифровой трансформации общества и роста информационных угроз.

### 1. Теоретические основы взаимосвязи логики и критического мышления

Логика представляет собой науку о законах, формах и методах правильного мышления. Её основная задача заключается в исследовании процессов рассуждения и установлении критериев истинности выводов. Исторически основы логики были заложены ещё в трудах Аристотеля, который сформулировал базовые принципы дедуктивного мышления.

Критическое мышление является способностью личности анализировать поступающую информацию, оценивать её достоверность и формировать самостоятельные

выводы на основе рационального анализа. В отличие от простого восприятия информации, критическое мышление предполагает активную интеллектуальную деятельность, связанную с проверкой аргументов и выявлением возможных ошибок.

Связь логики и критического мышления носит системный характер. Логика обеспечивает методологическую основу анализа, тогда как критическое мышление выступает практическим механизмом применения логических принципов при решении конкретных задач.

Благодаря использованию логических законов человек способен отличать доказанные утверждения от субъективных мнений, выявлять противоречия и объективно оценивать различные точки зрения.

### 2. Роль логики в анализе современной информации

Информационное общество характеризуется высокой интенсивностью информационных потоков. Ежедневно люди сталкиваются с большим количеством сообщений, значительная часть которых требует проверки и оценки.

Логика позволяет анализировать структуру аргументации и выявлять ошибки в рассуждениях. Особое значение имеют основные законы логики: закон тождества, закон непротиворечия, закон исключённого третьего и закон достаточного основания.

Применение логики в процессе анализа информации позволяет:

- устанавливать причинно-следственные связи;
- проверять обоснованность выводов;
- выявлять противоречия;
- отличать факты от интерпретаций;
- обнаруживать манипулятивные приёмы.

Практическая значимость логического анализа особенно возрастает в условиях цифровой коммуникации,



где достоверная информация сосуществует с фейковыми новостями, пропагандой и дезинформацией.

### 3. Трансформация функций логики в цифровой медиасреде

Традиционно логика рассматривалась как средство рационального познания окружающего мира. Однако развитие цифровых технологий привело к появлению новой функции логики, которую можно определить как защитную. Под защитной функцией понимается способность логического анализа предотвращать воздействие информационных манипуляций, когнитивных искажений и ложных убеждений.

Современные алгоритмы социальных сетей ориентированы на удержание внимания пользователя. В результате человек чаще сталкивается с информацией, подтверждающей его существующие взгляды. Данное явление получило название «информационный пузырь». Внутри такого пространства снижается вероятность столкновения с альтернативными мнениями, что негативно влияет на развитие критического мышления. Логика в данном случае становится механизмом преодоления ограниченности восприятия и способствует более объективной оценке информации.

Следовательно, в условиях цифровизации логика начинает выполнять не только познавательную, но и защитную функцию, обеспечивая интеллектуальную устойчивость личности.

### 4. Авторская классификация логических ошибок цифровой среды

На основе анализа особенностей интернет-коммуникации предлагается классификация логических ошибок, наиболее характерных для современной медиасреды.

1. Эмоционально-манипулятивные ошибки. К данной группе относятся ошибки, основанные на воздействии на чувства человека вместо рационального убеждения. Наиболее распространёнными являются апелляция к страху, жалости, возмущению и общественному мнению.

2. Ошибки информационного упрощения. Для данной группы характерно искусственное упрощение сложных социальных процессов. Сюда относятся ложная дилемма, чрезмерное обобщение и подмена причинно-следственных связей.

3. Ошибки авторитетности. Подобные ошибки основаны на безусловном доверии к известным личностям, блогерам или лидерам общественного мнения без анализа их аргументов.

4. Алгоритмически усиленные ошибки. Особенностью данной группы является их возникновение под влиянием цифровых алгоритмов. Постоянное повторение однотипной информации создаёт иллюзию её достоверности и объективности.

Предлагаемая классификация позволяет систематизировать основные угрозы рациональному мышлению в цифровой среде и может использоваться в образовательной практике при формировании медиаграмотности.

### 5. Значение критического мышления в условиях цифровизации

Критическое мышление становится одним из важнейших навыков XXI века. Оно позволяет человеку ориентироваться в информационном пространстве, принимать обоснованные решения и противостоять манипуляциям.

Развитие критического мышления предполагает формирование следующих умений:

- анализировать источники информации;
- проверять факты;
- выявлять логические ошибки;
- сопоставлять различные точки зрения;
- формулировать аргументированные выводы.

Особое значение данные навыки приобретают в образовательной сфере, где подготовка специалистов требует не только передачи знаний, но и формирования способности самостоятельно анализировать информацию.

### Заключение

Проведённое исследование позволяет сделать вывод о тесной взаимосвязи логики и критического мышления. Логика выступает методологической основой рационального анализа информации, а критическое мышление обеспечивает практическое применение логических принципов.

В ходе исследования установлено, что в условиях цифровой трансформации общества функции логики расширяются. Помимо традиционной познавательной функции она начинает выполнять защитную функцию, связанную с противодействием информационным манипуляциям и когнитивным искажениям.

Научная новизна работы заключается в обосновании защитной функции логики в цифровой медиасреде, а также в разработке авторской классификации логических ошибок, характерных для интернет-коммуникации.

Полученные результаты могут быть использованы в образовательной деятельности, исследованиях по медиаграмотности и разработке программ формирования критического мышления у студентов.

### Литература:

1. Гетманова, А. Д. Логика. Углублённый курс: учебное пособие для вузов / А. Д. Гетманова. — Москва: КНОРУС, 2007. — 191 с.
2. Халперн, Д. Психология критического мышления / Д. Халперн; пер. с англ. Н. Мальгиной, Н. Минаковой. — 2е изд. — СанктПетербург: Питер, 2000. — 512 с.

3. Рузавин, Г. И. Логика и аргументация: учеб. пособие для вузов / Г. И. Рузавин. — М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1997. — 351 с.
4. Поварнин, С. И. Искусство спора: о теории и практике спора / С. И. Поварнин. — 2е изд. — Москва: URSS, 2020. — 160 с.

## Социально-психологические факторы постановки несовершеннолетних на профилактический учёт: мнение специалистов и несовершеннолетних

Закирова Олеся Васильевна, студент

Научный руководитель: Трусова Елена Анатольевна, старший преподаватель  
Тихоокеанский государственный университет (г. Хабаровск)

*Статья посвящена анализу социально-психологических факторов, влияющих на постановку несовершеннолетних на профилактический учёт, а также сравнительному анализу мнений специалистов и самих подростков. В работе рассматриваются осведомлённость несовершеннолетних о своих правах, обязанностях и ответственности, их представления о причинах и мерах профилактики правонарушений. Выявлены корреляции и разрывы между восприятием специалистов и подростков, что позволяет сформулировать рекомендации по улучшению профилактической работы с несовершеннолетними.*

**Ключевые слова:** профилактический учёт, несовершеннолетние, социально-психологические факторы, права и обязанности, профилактика правонарушений, корреляция.

Проблема профилактического учёта несовершеннолетних в современном обществе приобретает особую актуальность в связи с ростом числа подростков, попадающих в поле зрения комиссий по делам несовершеннолетних. Современная статистика демонстрирует устойчивую тенденцию к росту числа несовершеннолетних, состоящих на профилактическом учете в России. Так, в 2022 году на учете в подразделениях по делам несовершеннолетних (ПДН) МВД находилось 105,7 тыс. подростков — это максимальный показатель за последние годы. В 2023 году количество несовершеннолетних на профилактическом учете в органах внутренних дел превышало 105 000 человек. На 1 июля 2025 года в ПДН МВД состояло 97,5 тыс. несовершеннолетних, что свидетельствует о некотором снижении по сравнению с пиковыми значениями, однако в комиссиях по делам несовершеннолетних (КДН) в 2025 году на учете состояло 453,6 тыс. детей — на 33,6 тыс. больше, чем в 2024 году (420 тыс.). Такая динамика отражает не только увеличение числа подростков, нуждающихся в профилактической работе, но и изменение подходов к их учету и контролю.

Согласно Федеральному закону № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних», профилактический учёт является мерой, направленной на предотвращение правонарушений и безнадзорности среди подростков, а также на оказание им необходимой помощи [1]. Однако эффективность этой меры во многом зависит от понимания причин, по которым несовершеннолетние попадают в социально опасное положение. В этой связи актуализируется необходимость комплексного анализа факторов, влияющих на постановку подростков на профилактический учёт, а также изучения осведомлённости самих несовершеннолетних о своих правах, обязанностях и ответственности.

С целью изучения факторов постановки несовершеннолетних на профилактический учёт нами был проведён анализ мнений специалистов и самих подростков, а также определено соотношение между осведомлённостью детей и восприятием специалистов данной проблемы. В ходе работы были опрошены 8 специалистов из двух образовательных учреждений, а также учащиеся, 77 человек 6–8 классов в возрасте от 12 до 15 лет. Кроме того, было проведено воспитательное мероприятие на тему «Права, обязанности и ответственность за правонарушения у несовершеннолетних», что позволило выявить уровень осведомлённости подростков по данной тематике.

Теоретической основой исследования стали труды, посвящённые анализу девиантного поведения несовершеннолетних. Психологические исследования показывают, что основными причинами девиантного поведения подростков являются семейные проблемы, влияние сверстников, а также индивидуальные особенности, такие как низкая успеваемость и проблемы с поведением [2, с. 45; 3, с. 112]. Согласно Конституции РФ и Конвенции о правах ребёнка, несовершеннолетние обладают всеми правами, включая право на образование и защиту от насилия, однако осознание этих прав и обязанностей часто бывает неполным [4]. Административная ответственность для несовершеннолетних наступает с 16 лет, а уголовная — с 14 лет за отдельные виды преступлений, что подчёркивает важность их осведомлённости о последствиях своих действий [5; 6].

Специалисты, работающие с несовершеннолетними, играют ключевую роль в профилактике правонарушений. Их задачи включают выявление факторов риска, проведение профилактических мероприятий, а также индивидуальную работу с подростками [7, с. 33; 8, с. 56]. Однако эффективность их работы во многом зависит от того, насколько точно они понимают причины, по которым подростки попадают на профилактический учёт, и насколько их восприятие совпадает с мнением самих несовершеннолетних.

Анализ мнений специалистов показал, что 100 % опрошенных считают, что несовершеннолетние полностью осведомлены о своих правах. 80 % специалистов уверены, что дети полностью осведомлены об обязанностях. При этом все специалисты единодушны во мнении, что подростки только частично осознают ответственность за правонарушения. Наиболее часто называемыми факторами, влияющими на постановку несовершеннолетних на профилактический учёт, стали семейные проблемы 83 %, проблемы с поведением 66 %, а также низкая успеваемость 50 % (табл.1). В качестве наиболее эффективных мер профилактики специалисты выделили: вовлечение в кружки и секции, воспитательные мероприятия и беседы с психологом. Однако работа осложняется недостаточной поддержкой семьи государством, нехваткой ресурсов и времени, а также неразвитой системой наставничества.

Таблица 1. Причины постановки несовершеннолетних на профилактический учёт по мнению специалистов

Категория	Процент специалистов, %
Осведомленность несовершеннолетнего о правах	100
Осведомленность несовершеннолетнего об обязанностях	80
Осознание ответственности за правонарушения	50
<b>Факторы постановки на учёт</b>	
Семейные проблемы	83
Проблемы с поведением	66
Низкая успеваемость	50

Таким образом, анализируя мнения специалистов, мы выяснили, что несмотря на высокую осведомлённость подростков о своих правах и обязанностях, их низкое осознание ответственности за правонарушения требует усиления профилактической работы, особенно в части формирования правового сознания.

В то же время опрос несовершеннолетних выявил иную картину. Так, на вопрос о знании своих прав 56 % респондентов ответили, что знают их частично, 40 % — что знают, и только 4 % — что не знают. При этом 76 % опрошенных подростков утверждают, что знают свои обязанности в школе, а 19,5 % — что знают их частично. Интересно, что 88 % несовершеннолетних знают, с какого возраста наступает административная ответственность, однако 35 % не могут назвать виды ответственности за правонарушения. На вопрос о причинах постановки на профилактический учёт подростки в первую очередь называют употребление алкоголя и наркотиков, воровство, драки, прогулы уроков, использование неформальной лексики и плохое поведение на уроке (таб.2).

Таблица 2. Причины постановки на профилактический учёт по мнению несовершеннолетних

Причина	Процент несовершеннолетних, %
Употребление алкоголя и наркотиков	87
Воровство	84
Драки	81
Прогулы уроков	68
Использование неформальной лексики	50
Плохое поведение на уроке	48

В качестве наиболее эффективных мер профилактики правонарушений дети выделяют поддержку родителей, беседы с психологом, воспитательные мероприятия, встречи с представителями правоохранительных органов и занятия в кружках и секциях. Однако некоторые из них считают, что никакие меры профилактики не помогут предотвратить правонарушения (таб.3).

Таким образом, мы выяснили, что подростки осознают основные виды правонарушений, которые могут привести к постановке на профилактический учёт, но их знания об ответственности и конкретных мерах остаются неполными.

Анализируя мнения специалистов и несовершеннолетних, мы выявили как сходство, так и различия в восприятии проблематики. Положительная связь наблюдается в оценке знания обязанностей: специалисты и дети сходятся во

Таблица 3. Эффективные меры профилактики правонарушений

Мера	Процент несовершеннолетних, %
Поддержка родителей	73
Беседы с психологом	69
Воспитательные мероприятия	43
Встречи с представителями правоохранительных органов	35
Занятия в кружках и секциях	31
Никакие	20

мнении, что подростки знают свои обязанности в школе. Также обе группы единодушны в том, что поддержка родителей, беседы с психологом и воспитательные мероприятия являются наиболее эффективными мерами профилактики. В то же время выявлены и значительные различия. Специалисты переоценивают осведомлённость подростков о своих правах: если все специалисты считают, что дети полностью осведомлены о правах, то на самом деле только 40 % подростков подтверждают это. Кроме того, специалисты в качестве основных причин постановки на учёт называют семейные проблемы и проблемы с поведением, тогда как подростки на первое место ставят употребление алкоголя и наркотиков, воровство и драки (табл. 4). Это указывает на то, что специалисты фокусируются на системных факторах, таких как семья и поведение, а подростки — на конкретных правонарушениях, за которые их могут поставить на учёт.

Таблица 4. Сходство и различия мнений специалистов и несовершеннолетних

Категория	Специалисты, %	Несовершеннолетние, %
Знания о своих правах	100	40
Знания об обязанностях	80	76
Причины постановки на профилактический учёт	Семейные проблемы — 83; Проблемы с поведением — 66; Низкая успеваемость — 50.	Употребление алкоголя и наркотиков — 87; Воровство — 84; Драки — 81.
Эффективные меры профилактики правонарушений	Поддержка родителей -100; Беседы с психологом — 83; Воспитательные мероприятия — 83; Встречи с представителями правоохранительных органов — 50; Занятость в кружках и секциях — 100.	Поддержка родителей — 73; Беседы с психологом — 69; Воспитательные мероприятия — 43; Встречи с представителями правоохранительных органов — 35; Занятия в кружках и секциях — 31.

Объяснение таких различий может заключаться в том, что специалисты, работая с подростками, чаще сталкиваются с последствиями семейных проблем и поведенческих нарушений, тогда как сами несовершеннолетние склонны видеть причины в конкретных действиях. Это подчёркивает необходимость учёта мнения подростков при разработке профилактических мер, а также проведения дополнительной работы по повышению их осведомлённости о правах, обязанностях и ответственности.

На основе проведённого нами анализа можно сформулировать следующие выводы: во-первых, специалисты переоценивают осведомлённость несовершеннолетних о своих правах, тогда как на самом деле только 40 % подростков считают, что знают свои права. Во-вторых, обе группы сходятся во мнении, что поддержка родителей, беседы с психологом и воспитательные мероприятия являются наиболее эффективными мерами профилактики.

На основе полученных данных сформулированы следующие рекомендации:

Во-первых, необходимо усилить работу с родителями, вовлекать их в воспитательный процесс и усилить их ответственность, например, через увеличение штрафов за безответственность.

Во-вторых, следует повысить осведомлённость подростков о своих правах, обязанностях и видах ответственности, проведя дополнительные занятия по этим темам.

В-третьих, при разработке профилактических мер необходимо учитывать мнение подростков, включая в работу темы, которые они называют в качестве причин постановки на учёт, такие как употребление алкоголя и наркотиков, воровство и драки.

В-четвёртых, нужно развивать систему кружков и секций, а также улучшать систему наставничества, чтобы подростки имели возможность заниматься в бесплатных кружках и получать необходимую поддержку.

Применение данных рекомендаций может улучшить эффективность профилактической работы с несовершеннолетними, снизить количество подростков, попадающих на профилактический учёт, а также повысить их осведомлённость



о правах, обязанностях и ответственности. Внедрение предложенных мер способствует формированию более ответственного и осознанного поведения у подростков, а также укреплению взаимодействия между школой, семьёй и правоохранительными органами.

Таким образом, комплексный подход к профилактике правонарушений среди несовершеннолетних позволит не только предотвратить девиантное поведение, но и способствовать гармоничному развитию личности подростков.

Литература:

1. Федеральный закон от 24.06.1999 № 120-ФЗ «Об основах системы профилактики безнадзорности и правонарушений несовершеннолетних» // Собрание законодательства РФ. — 1999. — № 26. — Ст. 3177.
2. Антонян Ю. М. Девиантное поведение несовершеннолетних: причинный комплекс // Социологические исследования. — 2018. — № 5. — С. 45–52.
3. Баранов П. И. Социально-психологические факторы девиантного поведения подростков // Психологический журнал. — 2020. — № 3. — С. 112–120.
4. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) // Собрание законодательства РФ. — 2014. — № 31. — Ст. 4398.
5. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 25. — Ст. 2954.
6. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 2002. — № 1 (ч. 1). — Ст. 1.
7. Овчарова Р. В. Психолого-педагогическое сопровождение подростков в условиях профилактического учёта // Вестник образования. — 2021. — № 4. — С. 56–63.
8. Реан А. А. Психология подросткового возраста. — СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2020. — 464 с.

## ФИЛОСОФИЯ

### Цифровое бессмертие как проблема субъектности: может ли цифровой аватар обладать идентичностью умершего?

Бабель Алон Владимирович, руководитель Центра культурного сотрудничества  
Российско-Китайская палата (г. Москва)

*В статье проведён анализ статуса цифровых аватаров умерших. Показана неприменимость классических критериев личной идентичности к алгоритмическим артефактам, создаваемым постфактум. Вводятся категории «постмортальной агенции» и «присутствие в отсутствии» для описания специфики цифровой постмортальной коммуникации. Утверждается, что аватар имитирует непрерывность, но принципиально лишён субъектности, что требует разграничения трёх уровней идентичности и философско-правовой регуляции сферы.*

**Ключевые слова:** цифровой аватар, постмортальная агенция, идентичность, субъектность, постмортальная коммуникация, присутствие в отсутствии.

Ежегодно десятки стартапов по всему миру предлагают услуги по созданию цифровых аватаров умерших в виде чат-ботов и голосовых клонов на основе текстовых, фото-, видео- и аудиоданных покойного. Такие сервисы позиционируются как способ «сохранить» близкого человека, однако редко раскрывают онтологический статус создаваемого продукта, оставляя пользователя наедине с неразрешённым вопросом: кем или чем является этот цифровой собеседник. Эта практика ставит перед этикой, онтологией и теорией идентичности принципиально новые вопросы и вызовы. В рамках исследования выдвинут тезис о неприменимости существующих философских критериев личной идентичности к цифровому аватару в силу его специфической структуры. Эта неприменимость обусловлена тем, что цифровой аватар создаётся постфактум и не имеет прямой связи с текущим состоянием сознания субъекта. Предложен новый тип различения между «идентичность как непрерывность» и «идентичность как субъектность». Кроме того, введён термин «постмортальной агенции» как промежуточного статуса, позволяющего преодолеть проблему «присутствие-отсутствие» при проведении анализа цифровых аватаров. Под «постмортальной агенцией», в данном исследовании, понимается способность цифрового артефакта выступать в роли коммуникативного партнёра, имитирующего действия, но не обладающего собственным сознанием и статусом субъекта.

Д. Парфит в своей аналитической традиции определяет личную идентичность через преэминентность убеждений, воспоминаний и намерений [Parfit, 1984]. Между тем, концепция Д. Парфита строится вокруг идеи о том, что психологический критерий предполагает причинно-следственную связь между оригинальным субъектом и его

«продолжением», как условие идентичности. Цифровой аватар не выступает прямым следствием сознания, а формируется ретроспективно — его конструируют постфактум, без связи с текущим состоянием субъекта. Также автор вводит понятие «инверсной причинности цифрового аватара». Вместо того чтобы стать эффектом предшествующего субъекта, цифровой аватар лишь генерирует «следы субъектности», выступая продуктом алгоритмической обработки без онтологического статуса «продолжения». Эта инверсия означает, что действия аватара не вытекают из интенций субъекта, а порождают «следы субъектности». Подобное действие требует не коррекции психологического и философского критерия, а радикального пересмотра того, как концепция постгуманизма трактует постгуманистические артефакты.

Жан Бодрийяр, анализируя культуру симулякров, утверждает, что симуляция создаёт иллюзию присутствия там, где её референт уже отсутствует. Сегодня эта позиция становится недостаточной. Для Ж. Бодрийяра симулякр функционирует в системе обмена знаков, где референт не реален в полном смысле этого слова [Бодрийяр, 2015]. Если у Бодрийяра симулякр выступает знаком без референта, то цифровой аватар является знаком с известным отсутствием референта. Цифровой аватар умершего проясняет принципиально иной тип отношений в виде «постмортальной коммуникации», где адресат в полной мере осознаёт смерть референта, но вынужденно актуализирует его субъектность в диалоге при её отсутствии. Автором предложено введение категории «присутствие в отсутствии» как специфической модели взаимодействия, характерной для коммуникации с цифровыми аватарами. В отличие от классической мемориализации, где память

адресована прошлому, здесь прошлое внедряется в настоящее в форме интерактивного диалога, что создаёт уникальную онтологическую напряжённость: коммуникация без коммуниканта. Пользователь не просто вспоминает умершего, а вынужден постоянно реактивировать его субъектность, поддерживая иллюзию живого обмена, что отличает цифровой аватар от любого предшествующего медиа-артефакта. Эта модель взаимодействия не сводится ни к памяти, ни к живому присутствию человека, а представляет собой третий, особенный тип отношения к субъекту, когда пользователь одновременно осознаёт отсутствие реального субъекта (смерть референта) и присутствие его «следов» (сообщения, голос, стиль общения).

Медиафилософия, как отмечает П. Стокс, фиксирует, как цифровые технологии меняют традиционное противопоставление «живого» и «мёртвого» [Stokes, 2021]. Согласно феноменологической традиции, субъектность предполагает не только данность, но и способность к ответственности, открытому будущему и самопозиционированию [Гуссерль, 2009]. Автор развивает эти тезисы и вводит концепцию «потенциальной субъектности». Цифровой аватар, функционируя в замкнутом пространстве предшествующих данных, лишён горизонта возможностей, составляющих сущность субъектности. В отличие от живого человека, аватар не может умереть, измениться под влиянием новых событий или принять решение, выходящее за рамки заложенных в него данных. Его «будущее» полностью предопределено архивом прошлого. Проводя аналогию с кораблём Тесея, можно смело утверждать, что если корабль сохранял идентичность через постепенную замену материалов при сохранении своей функции и причинной непрерывности, то цифровой аватар выступает «кораблём», у которого сохранена функция (коммуникация), но материал (сознание субъекта) заменён на алгоритмическую имитацию, а причинная структура изменена (действия аватара определены не внутренними мотивами, а данными и алгоритмами). Из этого можно сделать вывод, что цифровой аватар не является «кораблём Тесея», а представляет собой «корабль-маяк». То есть структуру, сохраняющую навигационную функцию для других субъектов, но не обладающую субъектностью. Эта метафора подчёркивает, что аватар не сохраняет идентичность, а создаёт её имитацию: он указывает на присутствие субъекта, но сам им не является.

Социально-феноменологический подход П. Рикёра позволяет рассматривать идентичность как конструкт, актуализируемый в межсубъективных практиках [Рикёр, 2008]. Используя этот ресурс возможно внесение прин-

ципального уточнения о том, что цифровой аватар способен обладать социальной идентичностью, а именно функциональной ролью в коммуникативной среде живых людей. Однако *социальная идентичность не равна субъектности: она описывает позицию в коммуникации, но не субъектный опыт*. Необходимо различать три уровня идентичности цифрового аватара: симулятивный, социальный и субъектный. Если симулятивный и социальный уровни достижимы, то субъектность невозможна для цифрового аватара в силу отсутствия у него «потенциальности» как горизонта будущего. Таким образом, введённое выше различие между «идентичностью как непрерывностью» и «идентичностью как субъектностью» получает чёткий смысл: для цифрового аватара достижима лишь имитация непрерывности (через воспроизведение данных), тогда как субъектность остаётся принципиально недоступной.

Предложенная типология имеет не только теоретическое, но и практическое значение. В условиях коммерциализации цифрового бессмертия возникает острая социально-этическая проблема, когда технологические компании эксплуатируют горе родственников умершего, предлагая его «возвращение» в то время, как статус подобных «возвращений» остаётся непроработанным. Отсутствие чёткой онтологической классификации цифровых аватаров позволяет рынку манипулировать категориями «жизни» и «памяти», размывая границу между терапевтической практикой и коммерческим эксплуатированием уязвимости. Пользователь, сталкиваясь с цифровым аватаром, оказывается в ситуации структурной неопределённости: он вынужден приписывать артефакту статус, которого тот объективно не имеет, либо отказываться от коммуникации, что в условиях горя может восприниматься как повторная утрата. Концепция «постмортальной агенции» позволяет разграничить легитимные практики мемориализации и коммерческую эксплуатацию отсутствия субъекта. Агент без субъектности не может нести ответственность за свои действия. Цифровой аватар не может быть «продолжением» субъекта, но служит «местом памяти», требующим нового типа межсубъектных отношений. Таким образом, цифровой аватар не разрешает проблему смерти, а лишь трансформирует её в новую феноменологическую ситуацию, где отсутствие субъекта соседствует с его коммуникативной актуализацией. Следовательно, данная проблема требует не технологических, а философских, психологических, социальных и правовых оценок границ субъектности и этики «постмортальной коммуникации».

#### Литература:

1. Бодрийяр, Ж. (2015). Симулякры и симуляции. М.: Издательский дом «ПОСТУМ».
2. Гуссерль, Э. (2009). Идеи к чистой феноменологии и феноменологической философии. М.: Академический проект.
3. Рикёр, П. (2008). Я — сам как другой. М.: Издательство гуманитарной литературы.
4. Parfit, D. (1984). Reasons and Persons. Oxford: Clarendon Press.
5. Stokes, P. (2021). Digital Souls: A Philosophy of Online Death. London: Bloomsbury Academic.

## Человек в современной философской картине мира

Попкова Наталья Александровна, учитель английского языка (Красноярский край)

*Проблема человека является центральной в современной философской мысли. Сегодня в условиях наукоцентрированной цивилизации человека характеризует спонтанность и поиски нового существования. В данной статье автор исследует феномен духовного преображения как альтернативу трансгуманизму, приходя к выводу о необходимости гармонизации данных форм человеческого бытия.*

**Ключевые слова:** картина мира, философия, религия, трансгуманизм, храм.

Стремительная эволюция технологий в настоящее время влечет за собой трансформацию представлений о человеке. Рождаются новые философские течения и, одновременно, растет внимание к духовным поискам. Природа человека радикально переосмысливается, поскольку использование биотехнологий и возможностей искусственного интеллекта ставят под сомнение ограниченность как духовного, так и физического существования человека.

Обнаружение позиции человека в современной философской картине мира немыслимо без комплексного учета технологических инноваций в сочетании с фундаментальными духовными основаниями, воплощенным в православной архитектуре.

Стремясь к целостному и системному рассмотрению и осмыслению феномена человеческого бытия, философия интегрирует в явлении современного человека все аспекты его бытия. Вопросы противоречий в человеке, которые призвана решать философия сегодня, под влиянием технологических изменений приобретают новые смыслы и оттенки. Неразрывная связь между природой и человеком была отмечена еще античными мыслителями. С течением времени, в Средневековье возникла теория трехсоставной сущности человека — тело, душа и дух. Однако с наступлением Нового времени внимание философов переместилось на разум человека, теперь человек — это мыслящее существо [1].

Поскольку в наше время окружающий мир переходит из естественного состояния в искусственное, то меняется и образ тела. Установка высокотехнологичных протезов становится повседневностью, искусственные органы изготавливаются на 3D-принтере. Большое внимание внешним преобразованиям человека уделяют ученые-трансгуманисты. Впервые термин «transhumane» был упомянут в «Божественной комедии» (1308–1321) итальянского писателя Данте Алигьери. Сегодня трансгуманизм иллюстрирует концепцию, заключающуюся в применении новейших достижений науки и технологии с целью радикального изменения физических и умственных способностей человека. Главная цель в данной ситуации — это уничтожение ограничений обычного человеческого существования.

Нанотехнологии, информационные технологии и искусственный интеллект находятся в фокусе внимания трансгуманистов. Уже внедряются новые технологии, призванные расширить возможности человека: пласти-

ческая хирургия, биохакинг, нейрокомпьютерные интерфейсы и др. Однако не стоит забывать, что Данте Алигьери описывал термином «трансгуманизм» в первую очередь свое душевное состояние, в котором он пребывал, будучи перед ликом своей первой любви Беатриче Портинари. В данном случае, экстраполируя эту ситуацию на нашу современность, становится возможным обозначить трансгуманизм как продолжение гуманизма. В современном мире существует тенденция сохранить позицию человека в центре мироздания, но в то же время прибавив к этому актуальные технологические возможности. Трансгуманизм сегодня является влиятельным международным и политическим движением и уже занял свое место в общественно-политическом дискурсе.

Идеи трансгуманизма исходят из факта формирования новых возможных отношений в системе «человек — техника и технологии», что предполагает: во-первых, непрелюбимую постановку вопроса о природе человека (неотделимый от представлений о его телесности), а во-вторых, выделение человеческого тела (как объекта биомодификаций) в качестве пункта, посредством которого выстраиваются новые формы взаимоотношения в системе «человек — мир» (мировоззрение может быть определено как построение представлений о системе «человек — мир»).

Современные тезисы трансгуманизма тем не менее находятся в оппозиции с утверждениями в сфере православной антропологии. В частности, теория трансгуманизма априори считает природу препятствием, которое следует преодолеть чтобы расширить возможности человека. В православии же, наоборот, основой человеческого достоинства выступает сохранение образа Бога в человеке и воспитании в себе духовной добродетели, а не физиологическом изменении своего тела. Здесь рождаются противоречия относительно сущности человека-Творца и способности удержать духовную самобытность в стремительном потоке технологических преобразований.

Актуальная ситуация в философской картине мира представляет человека не столько как биологическую сущность, но одновременно как сложнейшее духовное явление. Духовно-нравственное измерение приобретает особый смысл, здесь человек предстает как субъект творчества, творец. Особенно ярко это отражено в искусстве, в частности, в фотографии. Так, историк фотографии М. С. Хангалова пишет: «художественные образы неуклонно расширяют пространство смыслов...иным об-



разом строится взаимодействие человека и архитектурного объекта. Фигуры людей уже не выполняют утилитарной задачи подчеркнуть размер храма, а наоборот, с увеличением размера становятся центральными фигурами в кадре» [4, с. 129]. В данном случае православный храм предстает не только как сооружение архитектуры, но и как символ духовного пространства, в котором человек-Творец наконец занимает свое законное место. Это согласуется с концепцией австрийского философа Виктора Франкла, который отрицает заданность смысла для человека извне и утверждает, что смысл рождается самим человеком через его свободный выбор [3].

Значимость духовно-нравственного измерения человеческого бытия особенно возрастает в условиях современной реальности, где быстро меняющиеся социальные и культурные контексты порождают новые вызовы для целостного развития личности. Духовность становится опорой, позволяющей сохранять внутреннюю гармонию, направлять поведение, формировать адекватное восприятие мира и свое место в нем. Осознание духовного начала способствует формированию гуманистической позиции, связанной с уважением личности, её свободой и ответственностью за своё мировоззрение и поступки.

Сохраняется ли в современной философской картине мира гуманистическая позиция человека как творца? Действительно ли трансгуманизм расширяет возможности человека и способен ли человек воспользоваться этими новыми невероятными возможностями во благо себе и общества? Данные вопросы касаются диалектической сущности проекта трансгуманизма: технология может стать как лекарством от болезней и дать обществу возможности выйти на качественно новый уровень, так и поставить этические дилеммы и родить социальные конфликты.

В этом контексте обращение к религиозным традициям кажется очевидным выходом. При духовном преображении человека выбор происходит в пользу развития самосознания и рефлексии, постоянного самовоспитания и самосовершенствования. Поиск и попытки прикосновения к высшему духовному началу становятся целью существования человека.

Бесспорно, что техноэволюционное развитие человечества в русле новейших технологий может усовершенствовать отдельные способности человека (скорость реакции, объем памяти, дигитально-логическое мышление и так далее), а также улучшить качество жизни и увеличить ее продолжительность. Но, с другой стороны, технoproекты совершенствования вида *homo sapiens* заключают в себе угрозу разрушения личностного, ипостасного начала, в котором христианство усматривает образ Божий в человеке.

Духовность в современной философии занимает центральное место как жизненная основа личности, наделяющая человека глубинными смыслами и внутренними ориентирами, превосходящими материальные и телесные аспекты бытия. Она связана с осознанием духовного «Я», которое выступает началом ответственности не только

перед собой, но и перед окружающим миром, обществом и природой. Философия служит основным инструментом в раскрытии содержания духовности, интегрируя её изучение с психологией, культурологией и педагогикой. В отечественной традиции прослеживается глубокий интерес к духовно-нравственному воспитанию, предполагающему развитие не только рациональных знаний, но и ценностных ориентаций через образование. Религию в контексте трансгуманизма рассматривают с двух противоположных позиций: она может утратить свою актуальность, поскольку научный прогресс предлагает рациональные объяснения мира, заменяя веру в сверхъестественное; технологии сами могут стать объектом поклонения, особенно если искусственный интеллект или кибернетические существа будут восприниматься как нечто превосходящее человеческое понимание [2, с. 168].

При условии, если искусственный интеллект дополнит совершенное тело и сможет обеспечить безошибочное движение по дорогам жизни, подобно беспилотным средствам передвижения, объезжая препятствия и не создавая «пробок», то получится жизнеобеспечивающая бесконфликтная, беспроблемная коммуникация. Предположив, что искусственный интеллект, обеспечивает «безопасность движения на дороге», можно предполагать далее, что им же будет решена проблема, куда и зачем я еду (проблема смысла жизни).

Рассматривая трансгуманизм как новую «научную религию» или «гражданскую религию», мы переносим ракурс рассмотрения данной доктрины с позиций взгляда на нее как мировоззрение (возможно, религиозную форму мировоззрения), а не просто очередную сциентистскую утопию. Такой шаг позволяет акцентировать внимание исследователя-философа на изучении мировоззрения современных сторонников трансгуманизма (равно как и их оппонентов-биоконсерваторов), их картины мира, представлений о природе человека, ценностных ориентаций, конечных целей разрабатываемых ими практик и т. д., сохраняя при этом ценность исследований, посвященных историческим философским предпосылкам.

Подводя итоги исследования, следует отметить, что основной задачей современного философского знания становится глубокое раскрытие природы человека как целостного и самоорганизующегося существа. Смыслообразующим центром человека в современной философской картине мира становится задача интеграции новых физиологических функций с духовной структурой и их гармонизация в будущем. Нельзя полностью исключать диалог между духовным усовершенствованием и техническими достижениями. Эти два пути ведут к преобразению человека, появляется «постчеловек». Разрешение этической дилеммы видится в совмещении этих инструментов эволюции с целью появления синергетического эффекта. Синтез технического и религиозного подхода к определению места человека в современной философской картине мира становится реальным при условии уважения и признания ограничений каждого из этих подходов.

## Литература:

1. Мейдер, В. А. Исторические этапы развития представлений о картине мира / В. А. Мейдер // Alma Mater (Вестник высшей школы). — 2021. — № 7. — С. 97–107
2. Тульпе, И. А. Религия и мораль в контексте трансгуманизма / И. А. Тульпе // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. — 2025. — № 3. — С. 168–180
3. Франкл, Виктор Эмиль. Воля к смыслу = The will to meaning: foundations and applications of logotherapy / Виктор Франкл; перевод с английского Любоми Сумм. — Москва: Альпина Нон-фикшн, 2025. — 227 с.
4. Хангалова, М. С. Архитектурная фотография Ивана Барщевского и Сергея Скуратова: различия подходов / М. С. Хангалова // Отечественное искусство конца XIX — начала XXI вв. в диалоге эпох: идеи, стили, мастера: Материалы научно-практической конференции, посвященной 30-летию кафедры искусствоведения СПГХПА им. А. Л. Штиглица, Санкт-Петербург, 29 сентября 2022 года. — Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургская государственная художественно-промышленная академия имени А. Л. Штиглица», 2022. — С. 123–134
5. Яковлева, Е. А. Проблема единства научной, религиозной и философской картин мира / Е. А. Яковлева // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2006. — № 4. — С. 98–101

## ПРОЧЕЕ

### Access as Infrastructure: Strategic Access Implementation Model in Arts Institutions

Syrenova Alexandra Olegovna, Access Specialist  
Whitney Museum of American Art (New York, United States of America)

*The Strategic Access Model was developed in response to the problem of siloed initiatives in Access in large art institutions. The Strategic Access Model consists of key steps (Physical building access, Access assets, Consistency, Communication, training, and outreach, Broadening access practices, Sector-wide change through isomorphism) and addresses risks of checklist approach by proposing actionable measures on strategic planning and staff training.*

**Keywords:** accessibility implementation, access, art institutions, disability justice, cultural policy

One of the significant common access challenges in larger institutions is the access consistency.

To address this, I developed the Strategic Access Model born from a research question: 'How can the organization ensure consistent, inclusive accessibility standards across all exhibitions to provide equitable access for all visitors?'

In Strategic Access Model, I suggest conceptualizing access work in institution is intertwined modes:

- 1) building foundational consistency;
- 2) innovation and disability justice.

To guide this work, I developed a strategic access model, which outlines six key steps:

1. **Physical building access** — A foundational step, already well-covered by ADA.
2. **Access assets** — establishing sustainable and repeatable workflows for producing elements like verbal descriptions, captions, and sensory accommodations.
3. **Consistency** — Standardizing accessibility features across exhibitions.
4. **Communication, training, and outreach** — Communicating the offerings and standards to staff, audiences, collaborators, with targeted outreach to disability communities and thought leaders.
5. **Broadening access practices** — Exploring innovative and inclusive approaches to accessibility.
6. **Sector-wide change through isomorphism** — Leveraging the tendency of art institutions to adopt successful practices from their peers.

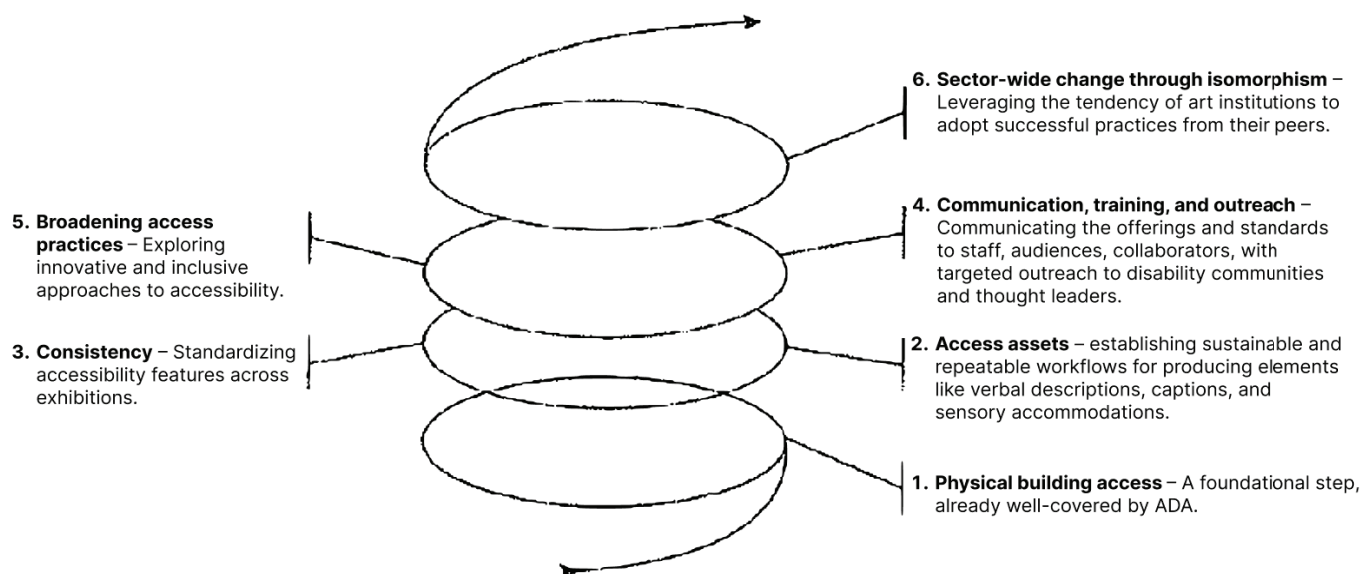


Fig. 1

**6. Sector-wide change through isomorphism [1]** — Leveraging the tendency of art institutions to adopt successful practices from their peers.

### **Addressing the concern of ‘Checklist approach to access’**

During the research process, initial feedback suggested using the Smithsonian Guidelines [2] as a model to ensure consistency. To better understand this approach, I reached out to the Smithsonian to learn more about their process, the challenges they faced, and the outcomes of implementing their guidelines. I also explored how other institutions have utilized a similar checklist-based approach.

The findings revealed significant limitations of the checklist approach. While it can standardize practices, it does not address the root issue—a lack of collaboration and shared understanding across departments. Furthermore, relying on checklists can introduce additional challenges, such as:

- Reducing critical thinking by encouraging a box-checking mentality;
- Narrowing focus to specific tasks rather than fostering a holistic view of the broader impact;
- Prioritizing short-term “easy solves” over long-term, systemic change.

These insights emphasize that a checklist alone is insufficient for achieving meaningful, sustainable improvements and highlight the importance of fostering collaboration and aligning institutional goals.

To address the underlying problem, two interconnected solutions have emerged:

### **Strategic Planning**

This involves setting actionable priorities for the coming years and distributing responsibilities across departments. To ensure progress, the plan should include accountability measures, such as regular check-ins or progress reviews, to keep everyone aligned and committed. What specifically stands out is how often such goals are far from the best practices of goal setting. Despite the fact the access work is not easily translatable into quantitative measures, I recommend relying on the SMART framework (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound) of goal setting.

### **Staff Training**

A frequently reported solution is staff training designed to ensure everyone is on the same page regarding accessibility. One organization shared a particularly effective approach: a one-hour training session starting with a 15-minute presentation of bite-sized information, followed by 45 minutes of discussion and Q&A to foster engagement and deeper understanding.

In addition to all-staff training, onboarding sessions focused on accessibility and department-specific training are essential. For example, training for curatorial staff would address their unique responsibilities differently than training for visitor engagement teams.

These two actionable solutions—strategic planning and targeted staff training—are key to fostering a shared understanding of accessibility and building a more collaborative and effective approach across the institution.

### **References:**

1. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
2. Smithsonian Guidelines for Accessible Exhibition Design — Smithsonian Accessibility Program, 1996.





# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 25 (628) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная  
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова  
Художник Е. А. Шишков  
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.  
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.  
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.  
Материалы публикуются в авторской редакции.

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

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

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый». 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

Номер подписан в печать 1.07.2026. Дата выхода в свет: 8.07.2026.

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

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

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

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