ISSN 2072-0297

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



47
2026
ЧАСТЬ II

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 47 (650) / 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

© Оформление. ООО «Издательство «Молодой ученый», 2026

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

На обложке изображен *Александр фон Гумбольдт* (1769–1859) — немецкий естествоиспытатель, географ и путешественник, один из основоположников физической географии, биогеографии и сравнительной климатологии, младший брат лингвиста и реформатора образования Вильгельма фон Гумбольдта.

Гумбольдт родился в Берлине в состоятельной прусской семье. Рано лишившись отца, он получил образование у частных учителей, затем изучал естественные науки, экономику и горное дело во Франкфурте-на-Одере и Гёттингене, а также в горной академии Фрайберга под руководством Абраама Готлиба Вернера. В 1792–1796 годах служил горным инспектором во Франконии: рационализировал добычу руды, основал горные училища для рабочих и провёл первые опыты с гальваническим током, увлёкшие в молодости самого Алессандро Вольта. Тогда же у него завязалась дружба с Гёте, которому Гумбольдт передавал идеи сравнительной анатомии и морфологии растений и с которым устраивал совместные опыты в йенском доме поэта. К концу столетия он путешествовал по Германии, Швейцарии и Италии, изучая минералогию и строя планы далёких странствий.

Определяющим событием жизни стала экспедиция в испанскую Америку в 1799–1804 годах, предпринятая вместе с французским ботаником Эме Бонпланом на средства собственного наследства, полученного после смерти матери. Разрешение на поездку Гумбольдт выпросил лично у испанского короля; всё снаряжение и приборы он вёз за свой счёт, а само плавание из Ла-Коруньи едва не закончилось крушением в штормовую ночь.

Путешественники прошли и проплыли около 65 тысяч километров по Венесуэле, Кубе, Колумбии, Эквадору, Перу и Мексике, переправились через Анды и исследовали истоки Амазонки. В июне 1802 года на вулкане Чимборасо они поднялись до высоты 5878 метров — рекордной для человека того времени, остановившись менее чем в 400 метрах от вершины. В трактате «Идеи о физиогномике растений» и на знаменитом графике Naturgemälde Гумбольдт впервые наглядно изобразил высотную поясность растительности, связав высоту, температуру и характер флоры в единую картину. Он ввёл в науку понятие изотерм, описал холодное Перуанское течение, позже названное его именем, измерил магнитное поле Земли от Атлантики до Тихого океана и первым задокументировал связь геомагнитных возмущений с полярными сияниями. Наблюдения за вырубкой лесов и обмелением озера Валенсия в Венесуэле позволили ему одним из первых указать на изменение климата под влиянием деятельности человека. Малоизвестный эпизод той же экспедиции: для изучения электрических угрей Гумбольдт ставил опыты на коровах и лошадях, одна из которых пала от разряда, а сам естествоиспытатель был сбит ударами тока с ног.

Возвратившись в Европу, он более двадцати лет жил в Париже, обрабатывая материалы экспедиции; итогом работы стали тридцать томов «Путешествия в равноденственные области Нового Света» и «Политический очерк Королевства Новая Испания» — труд, полвека остававшийся образцом экономико-географического страноведения. В очерке о Кубе Гумбольдт дал бескомпромиссную критику рабовладения, за что испанские власти изъяли и уничтожили значительную часть тиража. В 1829 году по приглашению Николая I он совершил путешествие по России — от Петербурга через Урал до Алтая и Каспия — и на основе собранных данных обосновал направление поисков алмазов в уральских россыпях, где вскоре и были найдены первые алмазы. В 1827–1828 годах Гумбольдт прочёл в Берлине цикл публичных лекций, собравший, по свидетельствам современников, до тысячи слушателей; их переработка легла в основу «Космоса».

Последние десятилетия ученого прошли в Берлине: он был камергером Фридриха Вильгельма III, меценатом и покровителем молодых исследователей, среди которых были Жан Луи Агассис и Юстус Либих.

Главным делом жизни Гумбольдта стал пятитомный «Космос» (1845–1862) — опыт единого естественнонаучного описания мира; последние тома были изданы по черновикам автора и вышли посмертно. Историки называют созданный им стиль исследований «гумбольдтовской наукой» — комплексным и инструментально точным изучением взаимосвязей природных явлений.

Гумбольдт состоял членом почти всех европейских академий, отказался от профессорских кафедр ради научной независимости и израсходовал состояние на экспедиции и издания, доживая на жалованье при дворе. Он не создал семьи, разделял дом с братом и его семьёй, а после смерти Вильгельма жил в апартаментах при Потсдамском дворце; король Фридрих Вильгельм IV называл его «старейшим чиновником моего двора». Известен Гумбольдт и как меценат литературы: он выплачивал пожизненное содержание Генриху Гейне.

Гумбольдт умер 6 мая 1859 года в Берлине, не дожив четырёх месяцев до девяноста лет, и был похоронен в семейном склепе в имении Тегель под Берлином. Его имя носит холодное течение, пингвин, кальмар, лилия, кратер и море на Луне, а также университеты и научные общества в Берлине и других городах мира.

Информацию подготовила ответственный редактор
Екатерина Осянина

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Григорьева А. В.
Понятие и сущность экономической безопасности предприятия.....69

Жуков Е. А., Васильчук М. В.
Системный анализ бизнес-процесса инвестиционного планирования на предприятии технологической подготовки производства: проблемы обоснования и координации 71

Захаров А. С.
Генеративный искусственный интеллект в подборе персонала: изменение практик работодателей и соискателей 79

Каримова З. Х.
Сравнительный анализ количественных и качественных методов оценки кредитоспособности заёмщиков 82

Кулыгина Е. Ф.
Стратегические приоритеты управления и организации деятельности газораспределительного предприятия в условиях трансформации рынка (на примере АО «Биробиджаноблгаз»).....85

Малий Р. В.
Система стимулирования персонала: диагностика и направления совершенствования (на примере КФ ООО «Механик») 87

Милославский В. Г.
Арктические библиотеки как многофункциональное пространство сохранения культуры, развития гражданской активности и креативных индустрий на примере Булунской межпоселенческой централизованной библиотечной системы 89

Мурзинов А. В.
Расчёты с поставщиками как зона экономической безопасности: риск-ориентированная методика внутреннего аудита 97

Ольшевская С. А., Сергеева С. М., Мирошкина А. Я., Фатьянова А. С.
Молодёжь и банки: как поколение Z переписывает правила игры и в качестве клиентов, и в качестве сотрудников.....99

Павлова Р. П.
Опыт и перспективы реализации государственной программы «Пушкинская карта» в Республике Бурятия..... 101

Паршонков Р. В.
Современные инструменты проверки контрагентов в системе обеспечения экономической безопасности предприятия..... 103

Поптик Т. С.
Цифровизация института обращений граждан и её влияние на качество обратной связи: опыт Тверской области..... 105

Ромашкина А. А.
Совершенствование контрактной системы в строительстве Москвы: управленческий аспект 108

Самойлова С. С., Рафанова С. В.
Цифровая трансформация государственного учёта жилищного фонда в Российской Федерации 111

Сарычева А. В.
Механизмы взаимодействия органов государственной власти и студенческого самоуправления в реализации региональной молодежной политики (на примере Липецкой области)..... 113

Свинцова А. Ю., Кузнецов И. В.
Цифровой рубль: предпосылки введения, механизмы обращения и влияние на банковскую систему РФ 115

Сухенко А. В.
Повышение эффективности использования государственного имущества..... 117

Тадтаев Д. М., Туаев И. В.
Структурные диспропорции социально-экономического развития Республики Южная Осетия: итоги 2025 года и выводы для экономической политики 119

Тен А. Н.
Организация документооборота при нестабильном доступе к сети: прикладные решения для учреждения регионального профиля 123

Теребилова Д. Е.
Мастер-план как современный инструмент стратегического планирования развития территории 126

Токарева К. Е.
К вопросу о системе мотивации персонала в маржинальном анализе фирмы 131

Токарева К. Е.
Маржинальный анализ и предельная полезность трудовых ресурсов: взаимосвязь экономических и мотивационных факторов 134

Токарева К. Е.
Система мотивации персонала на основе маржинального анализа: повышение эффективности управления затратами и прибылью 136

Хаматханова А. В.
От библиотекаря к цифровому куратору: трансформация профессиональных компетенций работников муниципальной сферы культуры в условиях цифровизации 138

Хаматханова А. В.
Кадровый потенциал как условие цифровой трансформации муниципальной сферы культуры на материалах Уфы 142

Харькин В. М.
Профессиональная социализация молодых государственных служащих как фактор развития кадрового потенциала государственной службы 145

Шевченко О. И., Комаров И. Д.
Динамика ключевой ставки и ее влияние на экономику России в 2020–2026 годах 149

Шкунов А. А.
Формирование навыков исследовательской деятельности у детей дошкольного возраста 151

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Jing Xinming
Data readiness for ai enabled business model redesign an exploratory bicycle retail case 154

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Понятие и сущность экономической безопасности предприятия

Григорьева Анна Вадимовна, студент
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В быстроизменяющихся условиях современной экономики главная цель предпринимателей, которые стремятся максимизировать свою прибыль и не потерять свои лидирующие позиции в отрасли, выработать долгосрочную стратегию своего предприятия, а также оценить внутреннюю и внешнюю среду с задачей выявления и своевременного предотвращения рисковых ситуаций.

С возникновением глобальной системы коммуникаций возникает необходимость разработки эффективной экономической безопасности предприятия с дальнейшей адаптацией субъектов хозяйственной деятельности к ней.

В статье исследуется понятие и сущность экономической безопасности предприятия.

Ключевые слова: *экономическая безопасность, предприятие, хозяйствующий субъект, финансовая устойчивость.*

Экономическая безопасность предприятия представляет собой состояние, при котором жизненно важные интересы организации надежно защищены от воздействия внешних и внутренних угроз.

Истоки понятия «экономическая безопасность» зародились в развитых капиталистических странах, преимущественно в странах Западной Европы в семидесятых годах двадцатого века. В то время перед этими странами стояли задачи укрепления и сохранения позиций страны в экономической системе мира.

Под экономической безопасностью предприятия понимается его способность наиболее рационально использовать имеющиеся ресурсы для ограждения бизнеса от угроз и обеспечения его устойчивой работы.

Можно выделить основные функциональные составляющие экономической безопасности организации, наглядно представив их на рисунке 1.

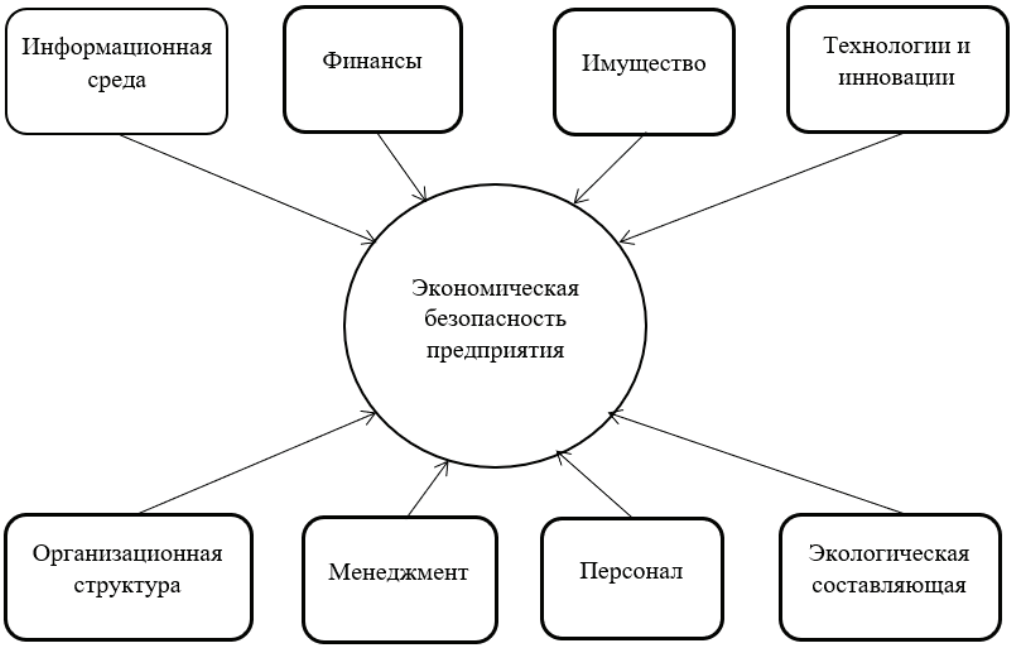

Рис. 1. **Перечень функциональных составляющих экономической безопасности предприятия**

Экономическая безопасность предполагает такое положение предприятия, при котором ему обеспечена защита от отрицательного воздействия внешних и внутренних деструктивных факторов, и гарантировано надежное осуществление всех коммерческих задач его деятельности.

Искусство управления на сегодняшний день является чуть ли не самым важным условием для устойчивого функционирования предприятий в современных условиях.

Цели обеспечения экономической безопасности предприятия наглядно показаны на рисунке 2.

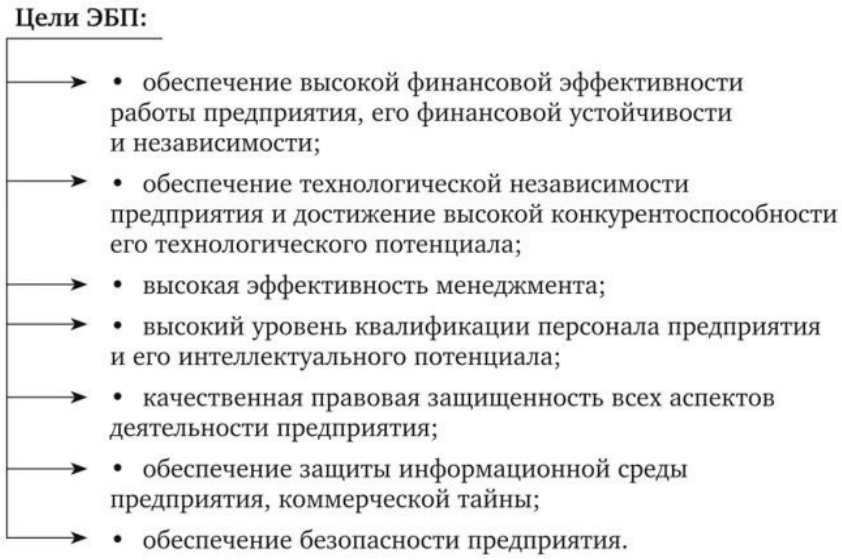

Рис. 2. **Цели экономической безопасности предприятия**

На сегодняшний день в научных работах, касающихся проблем обеспечения экономической безопасности, рассматриваются темы кадровой политики, бухгалтерского учета, система управлением предприятием, управленческий учет, но зачастую данные темы не затрагивают необходимость в обеспечении экономической безопасности, без которой невозможно представить функционирование современного предприятия.

Этапы организации обеспечения экономической безопасности наглядно представлены на рисунке 3.

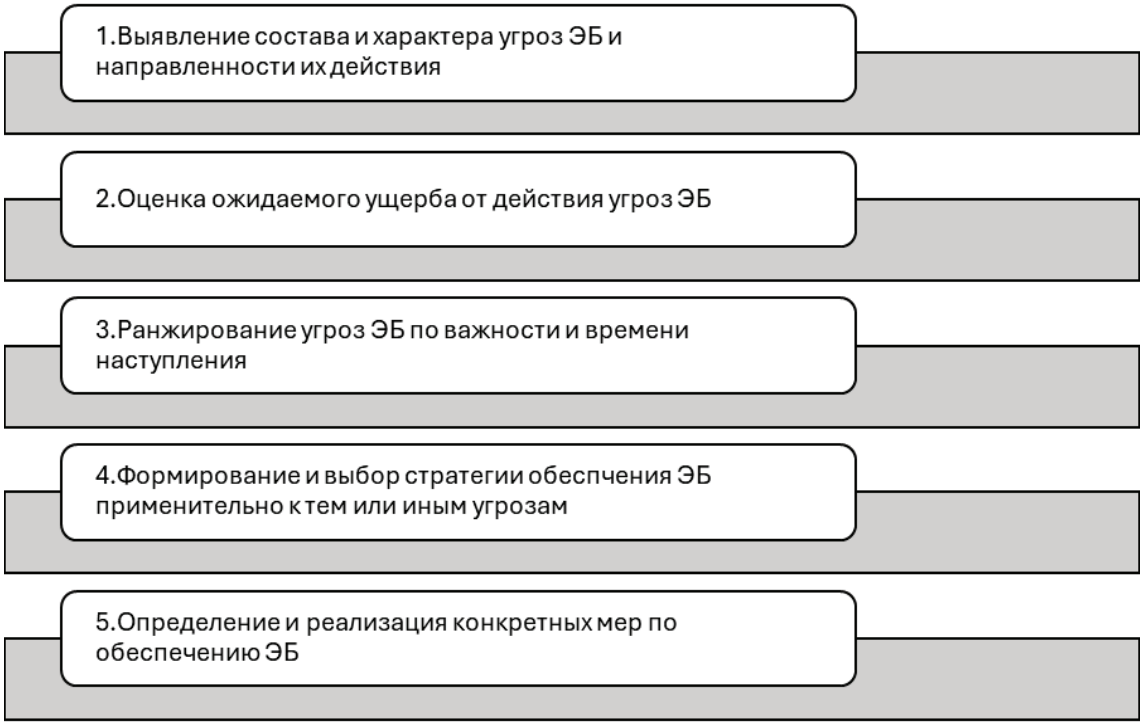

Рис. 3. **Этапы организации обеспечения экономической безопасности**

Практически все случаи, при которых предприятию был нанесен экономический ущерб связанны со специально созданными либо с уже существующими ошибками, допущенными при построении бизнес-процессов, написании организационной структуры и учредительных документов, причем ни аудиторские проверки, ни процедуры контроля, ни внутренние процедуры контроля зачастую не могут обеспечить экономическую безопасность должным образом.

Самым лучшим решением вопросов обеспечения экономической безопасности является принятие их во внимание на этапе учреждения предприятия, определения структуры организации, построения бизнес-процессов, формирования органов управления.

Самым сильным влиянием на обеспечение экономической безопасности является взаимодействие отделов и подразделений со службой внутренней безопасности организации.

Совершенствуя систему экономической безопасности, руководство предприятия тем самым повышает уровень его конкурентоспособности.

Литература:

1. Асеева, Д. В. Финансовая безопасность как составляющая экономической безопасности организации / Д. В. Асеева // Экономическая безопасность социально-экономических систем: вызовы и возможности: Сборник трудов VI Международной научно-практической конференции, Белгород, 25 апреля 2024 года. — Белгород: Эпицентр, 2024. — С. 135–138. — EDN WMRYPA.
2. Залозная, Д. В. Роль информационной безопасности в обеспечении экономической безопасности предприятия / Д. В. Залозная, В. О. Щербакова // Экономика и предпринимательство. — 2024. — № 4(165). — С. 1455–1459. — DOI 10.34925/EIP.2024.165.4.295. — EDN LNBVPK.
3. Мадатова, О. В. Роль службы безопасности в обеспечении экономической безопасности предприятия / О. В. Мадатова // Вестник ИМСИТ. — 2025. — № 1(101). –С. 40.
4. Махмудова, М. М. Финансовая безопасность хозяйствующих субъектов как элемент их экономической безопасности (на примере предприятий Тюменского региона) / М. М. Махмудова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2024. — № 2(105). — С. 171–179
5. Юдина, О. Н. Обеспечение финансовой безопасности предприятия как составляющей экономической безопасности в реализации политики импортозамещения / О. Н. Юдина // Ученые записки Международного банковского института. — 2025. — № 1(51). С. 200.

Системный анализ бизнес-процесса инвестиционного планирования на предприятии технологической подготовки производства: проблемы обоснования и координации

Жуков Евгений Алексеевич, студент магистратуры
Высшая школа системного инжиниринга Московского физико-технического института (г. Долгопрудный)

Васильчук Максим Владимирович, кандидат технических наук, заместитель главного металлурга
ПАО «ОДК-Сатурн» (г. Рыбинск, Ярославская область))

Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения качества обоснования инвестиционных решений в условиях ограниченных ресурсов, критическим износом производственных фондов предприятий технологической подготовки производства. В работе рассмотрена проблема несоответствия корпоративных стандартов инвестиционного планирования к условиям стохастичности единичного производства средств технологического оснащения. Процесс инвестиционного планирования представлен как система систем, образованная взаимодействием операционно и управленчески автономных подсистем. Средствами функционального анализа и трассировки требований заинтересованных сторон установлено, что методологическая проблема обоснования инвестиций локализована на интерфейсе технической и финансовой подсистем и усугубляется разомкнутостью контура обратной связи. Предложено направление развития процесса, предполагающее внедрение модульной поэтапной архитектуры с контрольными точками принятия решений и механизма адаптивной обратной связи. Обосновано, что предлагаемое направление обеспечивает динамическую координацию между техническими возможностями предприятия и финансовыми требованиями холдинга без изменения обязательных корпоративных форм.

Ключевые слова: *системный инжиниринг, система систем, инвестиционное планирование, единичное производство, технологическая подготовка производства, функциональный анализ, трассировка требований, обратная связь, контрольные точки принятия решений, средства технологического оснащения, расчёт загрузки оборудования.*

System analysis of the investment planning business process at a technological preparation enterprise: problems of justification, coordination and feedback

Zhukov Evgeniy Alekseevich, master's degree student
Higher School of System Engineering of the Moscow Institute of Physics and Technology (Dolgoprudny)

Vasilchuk Maxim Vladimirovich, candidate of technical sciences, deputy chief metallurgist
PJSC «UEC-Saturn» (Rybinsk)

The relevance of the study is determined by the critical wear of production assets at technological preparation enterprises and the need to improve the quality of investment decision justification under limited resources. The paper examines the problem of adapting corporate investment planning standards to the stochastic conditions of single-piece production of technological tooling. The investment planning process is represented as a system of systems formed by the interaction of operationally and managerially autonomous subsystems. By means of functional analysis and stakeholder requirements traceability, it is established that the methodological problem of investment justification is localized at the interface between the technical and financial subsystems and is aggravated by the openness of the feedback loop. A direction for process development is proposed, involving the introduction of a modular phased architecture with decision gates and an adaptive feedback mechanism. It is justified that the proposed direction provides dynamic coordination between the technical capabilities of the enterprise and the financial requirements of the holding company without changing mandatory corporate forms. The work is of a preliminary publication nature and records the results of the system analysis stage.

Keywords: *systems engineering, system of systems, investment planning, single-piece production, technological preparation of production, functional analysis, requirements traceability, feedback, decision gates, production program uncertainty, technological tooling, equipment loading calculation, multi-criteria analysis, cost of not investing.*

Технологическая подготовка производства (ТПП) газотурбинных двигателей (ГТД) является критически важным этапом, определяющим сроки, качество и себестоимость выпуска основной продукции. Устойчивость производственных систем двигателестроения определяется в значительной мере состоянием ТПП, обеспечивающей выпуск средств технологического оснащения — пресс-форм, штампов, приспособлений, протяжек, специального режущего и мерительного инструмента. Приоритетность восстановления отечественного станкоинструментального комплекса закреплена в отраслевых стратегических документах, предусматривающих существенное наращивание выпуска технологической оснастки в горизонте до 2030 года. Реализация заявленных ориентиров требует обновления станочного парка предприятий ТПП и, следовательно, повышения качества обоснования инвестиционных решений о приобретении технологического оборудования.

Вместе с тем предприятия ТПП, выделенные в самостоятельные юридические лица в составе интегрированных структур, функционируют в условиях, существенно отличающихся от условий основного серийного производства. Производственная программа такого предприятия формируется как поток единичных и мелкосерийных заказов, номенклатура которых не воспроизводится от периода к периоду, а трудоёмкость изготовления изделий одного функционального класса варьируется в широких пределах вследствие конструктивной уникальности изделий и эффекта освоения, что также характеризуется индивидуальными маршрутами обработки и жёсткими требованиями к точности. Плановые показатели при этом задаются в агрегированном виде — как количество изделий обобщённых типов на плановый период.

Указанная агрегированность является следствием объективной невозможности детализации программы на горизонте инвестиционного цикла.

Актуальность исследования подтверждается статистическими данными: средний возраст технологического оборудования на предприятиях и цехах ТПП составляет в среднем 42 года, фактические темпы обновления парка находятся в диапазоне 0,56–1,94 % в год при отраслевом нормативе 5–7 % [1].

Инвестиционная деятельность предприятий контура АО «ОДК», регламентируется корпоративными стандартами, устанавливающими единый порядок обоснования и согласования инвестиционных проектов на основе аппарата дисконтированных денежных потоков (DCF) [2,3], предполагающий задание прогноза выручки и затрат в виде детерминированных величин. Однако применение указанного аппарата к предприятию ТПП порождает методологическое противоречие: нормативная точность исходных данных, требуемая методом обоснования, превышает достижимую точность производственной программы, которую способно сформировать предприятие в условиях единичного и условно мелкосерийного производства. Попытка «втиснуть» стохастическую реальность в детерминированную модель порождает фиктивные данные, что делает результат инвестиционного обоснования математически корректным, но физически бессмысленным.

Таблица 1. **Пример заявленной потребности в СТО от заказчика**

Вид СТО		Инструмент измерительный	Инструмент режущий	Приспособления контрольные	Приспособления станочные	Прессформы	Штампы	Итого шифров
2022	Новая	4 960	6 440	320	1 920	90	320	19 100
	Ремонт	400	2 670	140	610	60	1 170	
2023	Новая	4 880	6 320	320	1 880	100	320	19 320
	Ремонт	430	2 920	160	660	60	1 270	
2024	Новая	5 130	6 650	340	1 990	100	340	20 520
	Ремонт	470	3 160	170	720	70	1 380	
2025	Новая	5 000	6 580	340	1 930	100	330	20 710
	Ремонт	510	3 410	180	770	70	1 490	
2026	Новая	5 030	6 620	340	1 940	100	330	20 880
	Ремонт	510	3 460	190	780	70	1 510	
2027	Новая	5 190	6 830	350	2 000	110	340	21 830
	Ремонт	550	3 720	200	840	80	1 620	
2028	Новая	5 210	6 860	350	2 010	110	340	21 960
	Ремонт	560	3 750	200	850	80	1 640	
2029	Новая	5 120	6 730	350	1 970	100	340	21 380
	Ремонт	530	3 600	190	810	70	1 570	
2030	Новая	5 200	6 840	350	2 000	110	340	21 870
	Ремонт	550	3 730	200	840	80	1 630	

Практическим следствием противоречия выступает снижение качества самого процесса планирования: типовой пакет обосновывающих материалов проходит от 3 до 5 итераций доработки (экспертная оценка), а решения о размещении капитала принимаются на основании формально корректных, но содержательно недостоверных расчётов, а то и совсем без них. Перечисленные потери возникают до момента реализации проекта и потому характеризуют результативность процесса планирования как самостоятельного объекта исследования.

Объектом исследования является процесс инвестиционного планирования предприятия ТПП, рассматриваемый как система систем, предметом — межподсистемные интерфейсы и механизмы координации, определяющие достоверность исходных данных инвестиционного обоснования.

Цель статьи — локализовать методологическую проблему обоснования инвестиций в структуре процесса и обосновать направление его развития. Для достижения цели процесс представлен в терминах системы систем; оценена применимость традиционных методов обоснования и процессного моделирования к условиям единичного производства оснастки; средствами функционального анализа и трассировки требований локализован дефект процесса; сформулированы требования к целевому облику процесса.

Научная гипотеза состоит в предположении, что представление процесса как системы систем и введение обратной связи на интерфейсе между подсистемой мониторинга и подсистемой сбора входных данных позволят сократить число итераций согласования и повысить полноту и прослеживаемость обоснования. Работа носит характер предварительной публикации: излагаются результаты этапа системного анализа, предшествующего разработке и верификации методического обеспечения.

1. Современное состояние вопроса: обзор методов и границ их применимости

Методы инвестиционного анализа образуют первый вектор исследований: аппарат DCF формализует расчёт чистой приведённой стоимости, внутренней нормы доходности и дисконтированного срока окупаемости [3], для работы с неопределённостью применяются сценарный анализ, метод Монте-Карло и теория реальных опционов; в отечественной литературе вопросы обоснования технического перевооружения в единичном производстве рассматриваются в работах Т. В. Шеховцевой [4], а И. Г. Фоминой предложена методика расчёта эффективности, включающая классификацию затрат, оценку совокупной стоимости владения и применение показателей эффективности [5].

Второй вектор опирается на процессное управление и функциональное моделирование. Нотации IDEF0, BPMN применяются для описания и регламентации инвестиционных процедур [6]. Данный инструментарий эффективен для выявления избыточных операций и формализации зон ответственности. Применение инструментария системного инжиниринга (СИ) в обосновании проектов демонстрирует высокую эффективность. По данным E. B. Rogers III и S. W. Mitchell, применение MBSE обеспечивает ROI в диапазоне 1,1–7,75 за 5 лет, снижает затраты на 18 % и уменьшает количество дефектов на 9 % [7]. Систематический обзор 88 кейсов, выполненный E. R. Carroll и R. J. Malins, подтверждает применимость методов обоснования инвестиций в MBSE для сложных систем [8].

Оба вектора продуктивны в своих предметных областях, однако их перенос на предприятие ТПП ограничен тремя обстоятельствами. Во-первых, детерминированная база DCF несовместима с программой, формируемой как поток уни-

кальных заказов: при малой повторяемости заказов средние значения трудоёмкости не репрезентативны, поскольку разброс обусловлен конструктивной уникальностью, а не отклонениями вокруг устойчивого норматива. Во-вторых, нотации IDEF0 и BPMN фиксируют последовательность операций, но не раскрывают природу подсистем, порождающих эти операции, и причин возвратов на доработку. В-третьих, ни один из подходов не формализует координацию: фактические отклонения реализованных проектов не возвращаются в модель планирования, вследствие чего ошибки воспроизводятся от цикла к циклу.

Таким образом, ни методы инвестиционного анализа, ни методы процессного моделирования по отдельности не обеспечивают адекватного развития процесса инвестиционного планирования ТПП: требуется подход, учитывающий стохастическую природу программы, представляющий процесс как систему автономных подсистем и замыкающий контур координации, — методология системного инжиниринга, в частности концепция системы систем [9, 10]. Из результатов обзора вытекает цель, сформулированная во введении, а выявленные пробелы определяют необходимость системного анализа процесса.

2. Процесс инвестиционного планирования как система систем

Для преодоления указанных ограничений процесс инвестиционного планирования предприятия ТПП представлен как система систем (SoS) — структурная целостность, образованная взаимодействием операционно и управленчески автономных подсистем, сохраняющих собственную целостность, но функционально взаимозависимых в рамках достижения общей цели. Критериями отнесения процесса к SoS приняты критерии Маайера [10]: операционная автономия элементов, управленческая независимость, эмерджентность, при этом представление применяется как аналитическое, а не как утверждение о принадлежности ко всем классам систем систем.

Состав подсистем процесса определён на основе функционального анализа и трассировки требований заинтересованных сторон (рисунок 1).



Рис. 1. **Процесс как система систем**

Таблица 2. **Состав подсистем процесса инвестиционного планирования ТПП**

Подсистема		Владелец	Основная цель	Ключевой регламент
П1	Сбор и анализ входных данных	Главный инженер / Плановый отдел	Сформировать прогнозную программу выпуска СТО и выявить дефицит мощностей	И ОДК 577–2024 [15], И ОДК 369–2024 [16]
П2	Техническое обоснование	Главный инженер / Технологические службы	Подтвердить техническую целесообразность и потребность в оборудовании	И ОДК 369–2024, СТО ОДК 093–2021 разд. 5 [17]
П3	Экономическое обоснование	Финансово-экономический блок	Рассчитать показатели эффективности инвестиций	СТО ОДК 029–2017, Приложение А [2]
П4	Координация, принятие решений и мониторинг	ДпИ ОДК / Инвестиционный комитет	Принять решение о включении в инвестпрограмму, контролировать реализацию	СТО ОДК 029–2017 разд. 6–8, СТО ОДК 093–2021 разд. 10 [2, 17]

Состав подсистем определён на основе функционального анализа и трассировки требований заинтересованных сторон (таблица 2). Подсистемы операционно автономны — каждая имеет собственного владельца, регламент и ме-

трики результативности — и функционально связаны: выход П1 является входом П2, выходы П2 и П3 формируют вход П4. Архитектура взаимодействия подсистем представлена на рисунке 2.

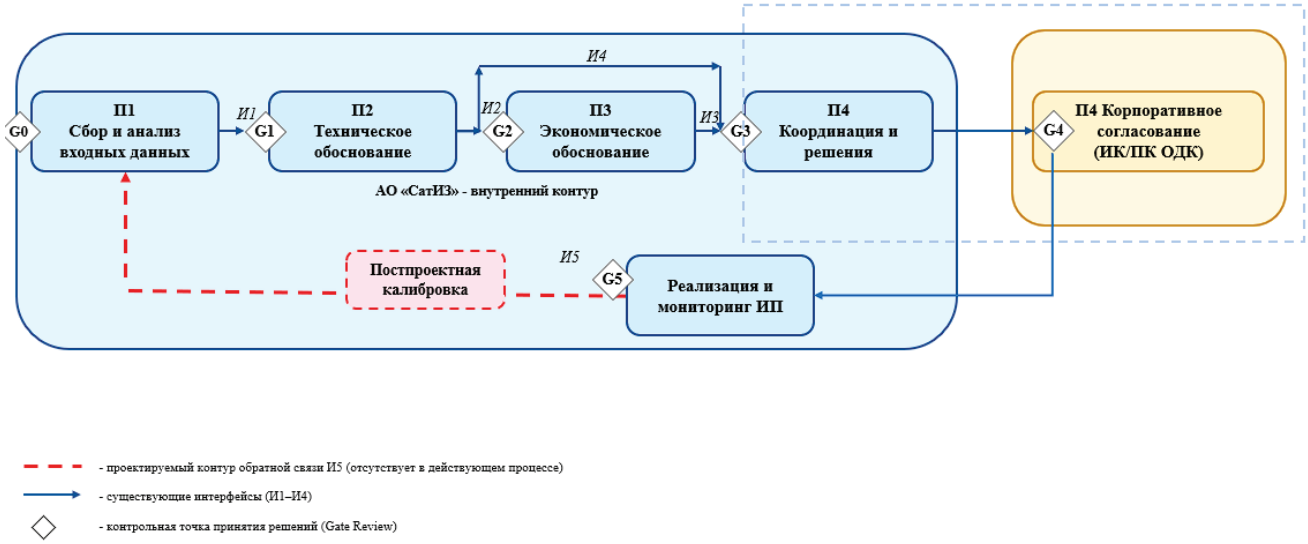

Рис. 2. **Архитектура взаимодействия подсистем инвестиционного планирования**

Ключевой дефект архитектуры, выявленный анализом, — разомкнутость контура обратной связи между подсистемой П4 и подсистемой П1. В действующем процессе фактические отклонения по трудоёмкости, срокам и стоимости реализованных проектов фиксируются в отчётности (СТО ОДК 029–2017, п. 6.4), но не возвращаются в модель планирования для калибровки прогнозных оценок. Матрица интерфейсов подсистем представлена в таблице 3.

Таблица 3. **Матрица интерфейсов подсистем**

Интерфейс	От	К	Содержимое
И1	П1	П2	Прогнозная программа выпуска СТО, расчёт дефицита мощностей
И2	П2	П3	Инженерная записка, ТЗ, перечень активов
И3	П3	П4	Финансовая модель, показатели NPV/IRR/DPP
И4	П2	П4	Комплект технической документации для техаудита
И5 (отсутствует)	П4	П1	Фактические отклонения по трудоёмкости, срокам, стоимости

Введение И5 обеспечивает замкнутый контур регулирования: фактические данные о реализации проектов возвращаются в подсистему П1 для уточнения законов распределения трудоёмкости, калибровки коэффициентов пересчёта программы выпуска двигателей в потребность СТО и корректировки прогнозов дефицита мощностей.

Представление процесса как SoS позволяет объяснить эмерджентный характер потерь: возвраты на доработку и ошибочные инвестиционные решения не являются следствием неэффективности какой-либо отдельной подсистемы. Потери возникают на интерфейсах между подсистемами, вследствие рассогласования точности входных данных и точности расчётных методов, а также вследствие разомкнутости контура обратной связи. Функциональный анализ подтверждает эту локализацию.

3. Функциональный анализ

В качестве верхней функции принята А0: сформировать, обосновать и согласовать инвестиционное решение о приобретении оборудования для изготовления средств технологического оснащения.

Входами процесса являются заявки производственных подразделений, прогнозная программа выпуска двигателей, прогнозная потребность в СТО, данные коммерческой службы, сведения о действующем станочном парке и производственно-технологических компетенциях. Управляющими воздействиями выступают СТО ОДК 029–2017, СТО ОДК 093–2021, И ОДК 577–2024, И ОДК 369–2024. Механизмами реализации являются производственные подразделения,

технические службы, финансово-экономический блок, коммерческая служба, руководство предприятия и органы согласования.

Следует отметить, что И ОДК 369–2024 прямо указывает на применение расчёта загрузки оборудования и имитационного моделирования на этапе разработки и согласования паспортов инвестиционных проектов [12, п. 1.2]. Максимальное значение расчётной загрузки оборудования не должно превышать 70 % (плановый коэффициент загрузки) [12, п. 5.3]. Данный факт подтверждает нормативную значимость функции расчёта загрузки. Вместе с тем наличие указанной функции в нормативной базе само по себе не устраняет проблему неопределённости производственной программы предприятия ТПП, поскольку качество результата моделирования определяется качеством исходных данных.

Декомпозиция верхней функции процесса представлена на схеме (рис. 3). Функции классифицированы на первичные (создающие ценность) и вторичные (обеспечивающие) в соответствии с методологией функционального анализа.

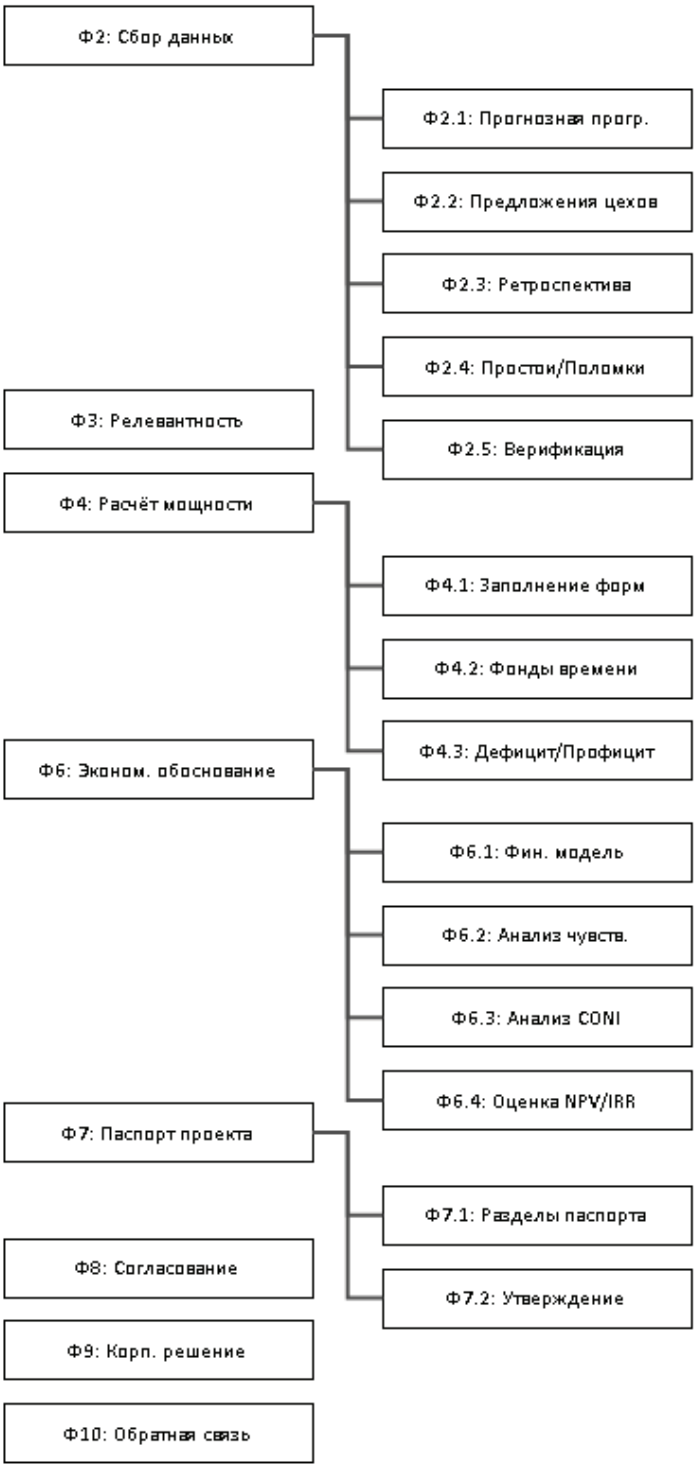

Рис. 3. **Декомпозиция функции процесса инвестиционного планирования**

Функции Ф1–Ф9 в различных формах присутствуют в действующем процессе. Однако функция Ф10 — постпроектная обратная связь — не формализована как обязательный элемент процесса. СТО ОДК 029–2017 предусматривает мониторинг инвестиционного проекта (раздел 6.4), он направлен на контроль хода реализации, а не на возврат фактических данных в модель планирования для калибровки будущих оценок.

Сопоставление требований заинтересованных сторон с функциями процесса позволяет локализовать основной дефект. Фрагмент матрицы трассировки требований представлен в таблице 4.

Таблица 4. **Фрагмент трассировки требований к функциям процесса**

Требование	Связанные функции	Интерфейс	Выявленное ограничение
Работа в условиях неопределённости производственной программы	Ф2, Ф4, Ф6	П1→П2→П3	Прогнозные данные агрегированы и недостаточны для DCF
Учёт стратегии и карты компетенций	Ф3, Ф5	П1→П2	Стратегическая значимость учитывается описательно
Расчёт загрузки оборудования	Ф4	П2→П3	Расчёт зависит от структуры будущих заказов и трудоёмкости уникальных изделий
Экономическое обоснование, включая сценарий «не инвестировать»	Ф5, Ф6	П2↔П3	Финансовая модель нуждается в технических данных ограниченной достоверности
Полнота и непротиворечивость пакета документов	Ф7, Ф8	П2→П3→П4	Возвраты на доработку из-за несогласованности предпосылок
Корректировка будущих решений на основе фактических результатов	Ф10	П4→П1/П2/П3	Контур постпроектной обратной связи не закреплён

Анализ таблицы позволяет сделать вывод, что ключевая проблема возникает на интерфейсе технической и финансовой подсистем: техническая подсистема не всегда способна сформировать достаточно определённые исходные данные для расчёта денежных потоков, а финансовая подсистема вынуждена использовать эти данные в формате, предполагающем более высокую степень определённости. Дефект имеет системный характер и обусловлен несогласованностью требований, функций и форматов обмена между автономными подсистемами процесса.

Особое значение имеет отсутствие формализованного контура обратной связи. При отсутствии функции Ф10 фактические результаты реализации инвестиционных проектов не используются для систематической корректировки прогнозных параметров. В терминах системного инжиниринга это означает, что процесс инвестиционного планирования не замкнут по результатам собственного функционирования. Данный вывод подтверждает гипотезу, сформулированную во введении.

4. Требования к целевому облику процесса и оценка альтернативных архитектур

К функциональным требованиям отнесены: прослеживаемость обоснования от потребности до расчётов; формирование прогнозной программы выпуска СТО системой коэффициентов-мультипликаторов от программы выпуска двигателей; сравнение альтернатив с оценкой сценария отказа от инвестирования (CONI); верификация полноты пакета чек-листами контрольных точек; замыкание контура обратной связи через постпроектную калибровку. Нефункциональные требования: полная совместимость выходных артефактов с формами И ОДК 369–2024 и СТО ОДК 029–2017 без изменения базовых макетов; применимость при высокой номенклатурной диверсификации; реализуемость в среде MS Excel либо интеграция в АРМ ПДБ 1С.

Целевыми ориентирами эффективности приняты сокращение продолжительности подготовки и внутреннего согласования пакета на 30 %, снижение числа существенных замечаний на 50 % и повышение коэффициента одобрения проектов на 20 % относительно действующего процесса; достижение проверяется сравнительной апробацией, при этом значения трактуются как ориентиры, подтверждаемые в ходе исследования.

Сформулированным требованиям были сопоставлены три альтернативные архитектуры целевого процесса. Действующий процесс использовался в качестве базового варианта (А0) для сравнения.

Таблица 5. **Сравнение альтернативных архитектур процесса инвестиционного планирования**

Критерий	A1: Централизованная последовательная	A2: Распределённая параллельная	A3: Модульная поэтапная с контрольными точками
Организация процесса	Единый координатор последовательно формирует обоснование	Подразделения параллельно формируют разделы; руководитель проекта интегрирует	Инициатива проходит предварительный отбор, проверку потребности, сравнение альтернатив, детальное обоснование; глубина определяется категорией проекта
Учёт неопределённости	Низкий. Риск многократных возвратов	Средний. Параллельная работа усугубляет рассогласование	Высокий. Неперспективные инициативы отсекаются до выполнения ресурсоёмких расчётов
Механизм координации и обратной связи	Отсутствует	Ограниченный	Обеспечен. Контрольные точки включают проверку исторических данных; постпроектная калибровка замыкает контур
Трудозатраты	Высокие для всех проектов	Высокие из-за постоянной синхронизации	Дифференцированные. Минимизируются за счёт ранней фильтрации
Совместимость с ОДК	Полная	Полная	Полная. Адаптация глубины проработки под требования разных уровней

Альтернативы A1 и A2 отклоняются как не устраняющие системные дефекты координации и предъявляющие избыточные требования к согласованности исходных данных, что критично в условиях стохастичности единичного производства. Обоснованным направлением развития признана альтернатива A3: объём обоснования зависит от категории проекта; на каждой контрольной точке принимается решение о продолжении, доработке или прекращении рассмотрения, что предотвращает ошибочное размещение капитала и необоснованные трудозатраты; механизм обратной связи интегрируется как обязательный элемент перехода между этапами и завершения цикла. Развитие состоит не в отказе от корпоративных стандартов АО «ОДК», а во внедрении модульной архитектуры и контура обратной связи во внутреннем контуре предприятия ТПП.

Научная новизна исследования заключается в следующем. Во-первых, выполнено комплексное применение системного подхода, управления требованиями, функционального анализа и многокритериальной оценки альтернатив к проектированию процесса инвестиционного планирования предприятия единичного и мелкосерийного производства СТО, обеспечивающее прослеживаемую связь между потребностями заинтересованных сторон, требованиями к процессу, его функциями и элементами организационно-методического решения. Во-вторых, предложена модель прогнозирования потребности в технологической оснастке через систему коэффициентов, определяемых по ретроспективной связи между номенклатурой и объёмами выпуска ГТД основного заказчика и составом заказанного оснащения. В-третьих, обеспечена интеграция прогнозируемой потребности с расчётом загрузки оборудования и обоснованием инвестиционных альтернатив, что позволяет последовательно связывать производственную потребность с вариантами технического решения, затратами и ожидаемыми результатами инвестирования.

Проведённый системный анализ позволил установить, что потери качества обоснования имеют эмерджентный характер и обусловлены архитектурой процесса, представленного как система систем. Во-первых, процесс образован взаимодействием автономных подсистем, каждая из которых обладает собственным владельцем, регламентом и метриками результативности, что соответствует признакам системы систем по Маайеру. Во-вторых, методологическая проблема обоснования инвестиций локализована на интерфейсе технической и финансовой подсистем. В-третьих, выявлено, что ключевым дефектом координации является разомкнутость контура обратной связи: фактические отклонения по трудоёмкости, срокам и достигаемому эффекту не возвращаются в модель планирования для калибровки будущих оценок. В-четвёртых, обосновано направление развития процесса, предполагающее внедрение модульной поэтапной архитектуры с контрольными точками принятия решений и формализованного механизма адаптивной обратной связи.

Теоретическая значимость работы состоит в переносе фокуса анализа с расчётного метода на архитектуру процесса: методологическая несостоятельность инвестиционного обоснования трактуется как эмерджентное свойство системы автономных подсистем, а не как погрешность отдельной процедуры. Практическая значимость состоит в разработке рамочного алгоритма применения инструментария СИ для совершенствования инвестиционного планирования, ориентированного на специфику единичного производства средств технологического оснащения.

К ограничениям исследования относятся: экспертный характер оценок, полученных на ограниченном числе проектов; отсутствие пилотной апробации методического обеспечения на момент написания статьи; ограниченность выборки уникальных заказов для верификации стохастических моделей. Представленные результаты фиксируют этап системного анализа; дальнейшее исследование будет направлено на разработку и программную реализацию алгоритмов прогнозирования потребности, шаблонов многокритериального ранжирования и оценки CONI, ретроспективную верификацию и пилотную апробацию методики, количественную проверку целевых ориентиров.

Литература:

1. Министерство промышленности и торговли РФ. Стратегия развития станкостроительной и инструментальной промышленности Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. — М.: Минпромторг России, 2020. — URL: https://minpromtorg.gov.ru (дата обращения: 01.11.2026).
2. Стандарт организации СТО ОДК 029–2017. Управление инвестициями. — М.: АО «ОДК», 2017. — 45 с.
3. Дамодаран А. Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов / А. Дамодаран; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 1300 с.
4. Шеховцева Т. В. Вопросы обоснования применения станков с ЧПУ в единичном производстве / Т. В. Шеховцева. — М.: Машиностроение, 2018. — 142 с.
5. Фомина И. Г. Методика расчёта эффективности технического перевооружения предприятий / И. Г. Фомина. — СПб.: СПбГЭТУ, 2020. — 98 с.
6. Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг: на пути к цифровому инжинирингу / А. А. Романов. — М.: МФТИ, 2022. — 312 с.
7. Rogers E. B. III, Mitchell S. W. MBSE delivers significant return on investment in evolutionary development of complex SoS // Systems Engineering. — 2021. — Vol. 24, Issue 6. — Pp. 385–408.
8. Carroll E. R., Malins R. J. Systematic Literature Review: How is Model-Based Systems Engineering Justified? // Sandia National Laboratories. — SAND2016–2607. — 2016.
9. INCOSE Systems Engineering Handbook: A Guide for System Life Cycle Processes and Activities. — 5th ed. — Wiley, 2023. — 400 p.
10. Maier M. W. Architecting Principles for Systems-of-Systems // Systems Engineering. — 1998. — Vol. 1, Issue 4. — Pp. 267–284.
11. Инструкция организации И ОДК 577–2024. Управление производством. Планирование и реализация программы производственно-технического развития ОДК. — М.: АО «ОДК», 2024. — 30 с.
12. Инструкция организации И ОДК 369–2024. Управление производством. Расчёт загрузки оборудования и производственной мощности производственных подразделений. — М.: АО «ОДК», 2024. — 37 с.
13. Стандарт организации СТО ОДК 093–2021. Управление инвестициями. Реализация инвестиционных проектов. — М.: АО «ОДК», 2021. — 60 с.

Генеративный искусственный интеллект в подборе персонала: изменение практик работодателей и соискателей

Захаров Андрей Сергеевич, студент магистратуры
Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

В статье рассматривается влияние генеративного искусственного интеллекта на процессы поиска работы и подбора персонала. Проанализированы возможности применения интеллектуальных систем работодателями и соискателями на различных этапах найма. Особое внимание уделено автоматизации обработки резюме, подготовке материалов кандидатов, оценке профессиональных компетенций и рискам недостоверного представления информации. Определены задачи, в которых сохраняется необходимость участия специалиста по подбору персонала.

Ключевые слова: *генеративный искусственный интеллект, подбор персонала, рекрутинг, управление персоналом, поиск работы, оценка кандидатов.*

Развитие цифровых технологий оказывает существенное влияние на процессы поиска, привлечения и отбора работников. Традиционно подбор персонала включал размещение вакансий, анализ поступающих резюме, проведение собеседований и принятие решения о трудоустройстве. Автоматизация отдельных операций

постепенно изменяла содержание этой деятельности, однако широкое распространение генеративного искусственного интеллекта (ИИ) создало дополнительные возможности как для работодателей, так и для соискателей. Интеллектуальные системы позволяют создавать тексты, анализировать информацию, формировать рекомендации и поддерживать диалог с пользователем. При этом использование таких инструментов обеими сторонами найма изменяет не только скорость выполнения отдельных действий, но и способы представления и оценки профессиональных качеств. Цель настоящей статьи заключается в анализе изменений основных этапов подбора персонала под влиянием генеративного ИИ, а также определении преимуществ, ограничений и рисков его использования. Исследование основано на сравнительном анализе научных публикаций, посвящённых цифровизации найма, алгоритмической оценке кандидатов и применению генеративных моделей.

Применение информационных систем в подборе персонала началось задолго до появления современных генеративных моделей. Организации использовали электронные базы резюме, системы управления кандидатами, фильтрацию по заданным параметрам и автоматическое направление уведомлений. Подобные решения преимущественно выполняли операции по заранее установленным правилам. Генеративный ИИ отличается возможностью работать с менее структурированной информацией и формировать ответы на основе запросов, выраженных обычным языком. Он может предложить описание вакансии, обобщить профессиональный опыт соискателя или подготовить перечень вопросов для собеседования. Вместе с тем необходимо разграничивать генеративные модели и алгоритмические системы оценки кандидатов, поскольку не вся автоматизация найма основана на генерации нового содержания. Исследование М. Рагхавана и соавторов показывает, что применение алгоритмических инструментов в кадровом отборе связано с различиями в подходах к сбору данных, оценке квалификации и проверке объективности принимаемых решений [3].

На стороне работодателя одним из первых этапов применения генеративного ИИ становится формирование описания вакансии. Специалист может представить системе сведения о должности, необходимых компетенциях, условиях работы и ожидаемых результатах деятельности. На основании этих данных модель способна подготовить структурированный текст объявления, предложить требования к кандидатам и адаптировать формулировки для различных площадок размещения. Это сокращает объём повторяющейся текстовой работы, особенно при подборе сотрудников на однотипные позиции. Однако автоматически сформированные требования должны проверяться работодателем. Некорректно составленная вакансия может содержать завышенные квалификационные ожидания, противоречивые условия или формулировки, ограничивающие круг потенциально подходящих кандидатов.

На этапе поиска персонала интеллектуальные инструменты могут применяться для анализа профессиональных профилей, выделения необходимых навыков и поиска соответствий между требованиями вакансии и опытом соискателей. Генеративная модель способна обобщать содержание резюме и представлять его в удобной для рекрутера форме. Вместе с тем итоговая оценка не должна сводиться к количеству совпадающих слов. Кандидат может обладать необходимыми компетенциями, используя иные профессиональные термины или описывая опыт через конкретные результаты работы. Поэтому качественный подбор требует содержательного сопоставления профессиональных возможностей человека с характером предстоящей деятельности.

Особенно заметные изменения происходят при первичном рассмотрении откликов. При большом количестве кандидатов кадровая служба затрачивает значительное время на изучение резюме и определение соответствия минимальным требованиям. Применение ИИ позволяет систематизировать поступающие сведения, выделять недостающую информацию и формировать предварительные сводки. Однако автоматический рейтинг не следует рассматривать как объективное измерение профессиональной пригодности. Его результат зависит от исходных требований, доступных данных и способа обработки информации. Систематический обзор А. Кёхлинг и М. Вейнера показывает, что алгоритмические решения в управлении персоналом могут сопровождаться рисками неравного отношения к отдельным группам кандидатов, даже если их внедрение первоначально направлено на повышение эффективности и объективности отбора [2].

Дополнительные возможности возникают в коммуникации с соискателями. Интеллектуальные помощники способны отвечать на типовые вопросы об условиях трудоустройства, объяснять последовательность этапов отбора, помогать согласовывать время собеседований и подготавливать уведомления. Подобные функции могут сокращать время ожидания ответа и освобождать рекрутера от части административных действий. Однако при возникновении нестандартных обстоятельств, обсуждении индивидуальных условий работы или разрешении конфликтных ситуаций автоматизированный диалог не всегда обеспечивает необходимую точность и внимательность. Поэтому взаимодействие с живым специалистом должно сохраняться там, где требуется индивидуальное решение.

Изменения затрагивают и проведение собеседований. Генеративный ИИ может использоваться для подготовки вопросов, соответствующих требованиям должности, разработки практических заданий и составления критериев оценки ответов. Это позволяет унифицировать часть процедуры отбора и уменьшить зависимость содержания интервью от предварительной подготовки конкретного рекрутера. Вместе с тем оценка кандидата включает не только проверку отдельных знаний, но и понимание профессионального опыта, способности аргументировать решения и взаимодействовать с коллективом. Автомати-

чески сформированное заключение не должно подменять самостоятельную оценку специалиста, особенно если модель использует неполные или неоднозначные сведения.

Не менее существенные преобразования происходят на стороне соискателей. Генеративные модели позволяют анализировать описания вакансий, сопоставлять их с имеющимся опытом и определять требования, которым кандидат соответствует не полностью. Пользователь может обратиться к ИИ за разъяснением профессиональной терминологии, подготовкой плана поиска работы или рекомендациями по развитию необходимых навыков. В отличие от простого поиска, по ключевым словам, диалоговый инструмент способен учитывать дополнительные условия, которые человек последовательно уточняет. При этом рекомендации остаются зависимыми от качества исходной информации и не заменяют самостоятельного изучения работодателя и предлагаемой должности.

Особое распространение получила возможность подготовки резюме и сопроводительных писем. Генеративный ИИ помогает структурировать сведения об образовании, опыте и профессиональных достижениях, исправлять стилистические ошибки и адаптировать описание компетенций к конкретной вакансии. Это может быть особенно полезно людям, которые обладают необходимыми навыками, но испытывают затруднения при письменном представлении своего опыта. Исследование П. ван Эсха и соавторов показывает, что восприятие кандидатами технологий искусственного интеллекта имеет значение для их участия в цифровизированном процессе найма [4]. Таким образом, технологические изменения следует рассматривать не только с позиции работодателя, но и с учётом поведения и ожиданий соискателей.

Вместе с повышением качества оформления документов возникает проблема достоверности содержащихся в них сигналов о квалификации. Т. Уингейт и соавторы на основе наблюдения за поиском работы 183 студентами установили связь между качеством письменного оформления резюме и сопроводительных писем и результативностью получения приглашений на собеседования [5]. Однако современные генеративные инструменты позволяют улучшать текст без соответствующего изменения профессиональных компетенций кандидата. Следовательно, грамотность и убедительность сопроводительного письма не во всех случаях могут использоваться как самостоятельные показатели профессионального уровня.

В исследовании Дж. Цуй и соавторов, посвящённом использованию генеративного ИИ при подготовке сопроводительных писем на цифровой платформе труда, было выявлено повышение соответствия текстов требованиям вакансий. Одновременно наблюдалось снижение информативности такого соответствия для прогнозирования дальнейшей реакции работодателей [1]. Полученные результаты указывают на изменение роли письменных материалов в процессе отбора. Когда качественно подготовленный отклик становится доступен практически любому пользователю интеллектуальной системы, работодателю приходится уделять больше внимания проверяемым характеристикам профессионального опыта.

Отдельной тенденцией может стать распространение автоматизированных массовых откликов. Генеративные инструменты позволяют быстро адаптировать сопроводительное письмо к большому количеству вакансий, что снижает затраты времени соискателя. Однако для работодателя увеличение потока формально подходящих заявок создаёт дополнительную нагрузку на первичный отбор. Возникает противоречие: автоматизация помогает кандидатам быстрее направлять обращения, но одновременно может уменьшать информационную ценность отдельного отклика. В ответ организации получают стимул расширять автоматизированную фильтрацию, что способно дополнительно усложнять взаимное распознавание действительно заинтересованных сторон.

Применение ИИ также создаёт возможности для недостоверного представления профессиональных качеств. Кандидат может использовать модель не только для корректного описания реального опыта, но и для создания преувеличенных достижений, вымышленных проектов или ответов на проверочные задания без самостоятельного понимания материала. При дистанционном взаимодействии возможны попытки использования заранее подготовленных либо автоматически формируемых ответов непосредственно во время оценки. Вместе с тем сам факт использования ИИ не свидетельствует об обмане. Принципиальное различие заключается в том, помогает ли технология представить действительные компетенции или используется для создания ложного впечатления об их наличии. Поэтому работодателю важно оценивать не происхождение каждого предложения в резюме, а достоверность существенных сведений и способность кандидата подтвердить заявленную квалификацию.

С другой стороны, риски недостоверной информации существуют и для соискателя. Генеративные системы могут применяться для подготовки привлекательных описаний вакансий, которые не полностью отражают реальные обязанности, условия работы и возможности профессионального развития. Автоматизированное общение способно создавать впечатление индивидуального внимания даже при отсутствии содержательного рассмотрения кандидатуры. В результате обе стороны могут получать внешне качественно оформленные материалы, достоверность которых требует дополнительной проверки. Это повышает значение прозрачной коммуникации, уточняющих вопросов и подтверждения существенных условий трудоустройства.

Широкое применение ИИ усиливает необходимость соблюдения принципов справедливости и защиты информации. Резюме и материалы оценки могут содержать персональные сведения, распространение которых должно ограничиваться обоснованными целями подбора. Передача таких данных внешним интеллектуальным сервисам требует учёта правил их обработки и хранения. Кроме того, автоматическая оценка способна воспроизводить

нежелательные закономерности исходных данных. Поэтому целесообразно ограничивать использование непроверенных рейтингов, обеспечивать возможность пересмотра решений и сохранять участие ответственного специалиста при определении итогов отбора.

Изменяется и содержание профессиональной деятельности рекрутера. Значительная часть повторяющихся операций может выполняться при помощи программных инструментов, тогда как возрастает значение постановки критериев отбора, содержательной оценки опыта, проведения собеседований и согласования интересов работодателя и кандидата. От специалиста требуется понимание возможностей генеративных моделей, умение обнаруживать ошибки в их результатах и оценивать целесообразность автоматизации отдельных этапов работы. Таким образом, развитие ИИ не устраняет необходимость профессионального подбора персонала, а изменяет распределение задач между человеком и цифровыми системами.

Проведённый анализ показывает, что генеративный искусственный интеллект оказывает двустороннее влияние на процессы найма. Работодатели получают дополнительные средства подготовки вакансий, обработки откликов и организации взаимодействия с кандидатами. Соискатели приобретают инструменты поиска подходящих предложений, оформления профессионального опыта и подготовки к оценочным процедурам. Одновременно повышается риск массового распространения стандартизированных и недостаточно достоверных материалов. В этих условиях эффективность подбора должна определяться не только скоростью обработки заявок, но и точностью оценки профессионального соответствия, прозрачностью процедур и качеством итогового кадрового решения. Наиболее обоснованным представляется использование генеративного ИИ в качестве вспомогательного инструмента, дополняющего профессиональную оценку человека, а не полностью заменяющего её.

Литература:

1. Cui, J. Signaling in the Age of AI: Evidence from Cover Letters / J. Cui, G. Dias, J. Ye // arXiv. — 2025. — arXiv:2509.25054. — DOI: 10.48550/arXiv.2509.25054. — URL: https://arxiv.org/abs/2509.25054 (дата обращения: 19.11.2026). — Текст: электронный.
2. Köchling, A. Discriminated by an algorithm: a systematic review of discrimination and fairness by algorithmic decision-making in the context of HR recruitment and HR development / A. Köchling, M. C. Wehner // Business Research. — 2020. — Vol. 13, № 3. — P. 795–848. — DOI: 10.1007/s40685–020–00134-w. — URL: https://link.springer.com/article/10.1007/s40685–020–00134-w (дата обращения: 19.11.2026). — Текст: электронный.
3. Raghavan, M. Mitigating Bias in Algorithmic Hiring: Evaluating Claims and Practices / M. Raghavan, S. Barocas, J. Kleinberg, K. Levy // Proceedings of the 2020 Conference on Fairness, Accountability, and Transparency. — New York: Association for Computing Machinery, 2020. — P. 469–481. — DOI: 10.1145/3351095.3372828. — URL: https://dl.acm.org/doi/10.1145/3351095.3372828 (дата обращения: 19.11.2026). — Текст: электронный.
4. van Esch, P. Marketing AI recruitment: The next phase in job application and selection / P. van Esch, J. S. Black, J. Ferolie // Computers in Human Behavior. — 2019. — Vol. 90. — P. 215–222. — DOI: 10.1016/j.chb.2018.09.009. — URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0747563218304497 (дата обращения: 19.11.2026). — Текст: электронный.
5. Wingate, T. G. The Signals That Matter: Resumes, Cover Letters, and Success on the Job Search / T. G. Wingate, C. Robie, D. M. Powell, J. S. Bourdage // International Journal of Selection and Assessment. — 2025. — Vol. 33, № 3. — Article e70022. — DOI: 10.1111/ijsa.70022. — URL: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.70022 (дата обращения: 19.11.2026). — Текст: электронный.

Сравнительный анализ количественных и качественных методов оценки кредитоспособности заёмщиков

Каримова Заррина Хуршедовна, студент магистратуры
Научный руководитель: Кузьмина Татьяна Михайловна, кандидат экономических наук, доцент
Новосибирский государственный университет экономики и управления

В статье рассматриваются количественные и качественные методы оценки кредитоспособности заёмщиков. Приводятся определения ключевых понятий, анализируются преимущества и ограничения каждого подхода. Особое внимание уделяется интеграции разнородных данных в скоринговых моделях и переходу к гибридным методам оценки. Обосновывается вывод о том, что наиболее эффективным направлением совершенствования системы оценки кредитоспособности является синтез количественных и качественных методов.

Ключевые слова: *кредитоспособность, скоринг, количественные методы, качественные методы, кредитный риск, гибридные модели, андеррайтинг.*

Comparative analysis of quantitative and qualitative methods for assessing borrowers' creditworthiness

Karimova Zarrina Khurshedovna, master's degree student
Scientific advisor: Kuzmina Tatyana Mihaylovna, candidate of economic sciences, associate professor
Novosibirsk State University of Economics and Management

This article examines quantitative and qualitative methods for assessing borrowers' creditworthiness. It provides definitions of key concepts and analyzes the advantages and limitations of each approach. Particular attention is paid to the integration of heterogeneous data into credit scoring models and the transition towards hybrid assessment methods. The article substantiates the conclusion that the most effective approach to improving the creditworthiness assessment system is the integration of quantitative and qualitative methods.

Keywords: *creditworthiness, credit scoring, quantitative methods, qualitative methods, credit risk, hybrid models, underwriting.*

Оценка кредитоспособности заёмщика представляет собой ключевой элемент системы управления кредитным риском в коммерческом банке. Точность такой оценки напрямую определяет качество кредитного портфеля и устойчивость кредитной организации [7]. В современной банковской практике применяются два принципиально разных подхода: количественные методы, основанные на формализованных финансовых показателях, и качественные методы, опирающиеся на экспертные суждения и нефинансовые характеристики заёмщика [2].

Актуальность сравнительного анализа этих подходов обусловлена ужесточением регуляторных требований Банка России к оценке доходов и долговой нагрузки заёмщиков. С 1 января 2026 года не применяются невалидируемые Банком России модели оценки платёжеспособности заёмщиков, которые ранее можно было использовать при расчёте показателя долговой нагрузки по потребительским кредитам до 50 тыс. рублей и автокредитам. С 1 апреля 2026 года ужесточены требования к выпискам по счетам заёмщиков: сведения из них могут быть использованы только для подтверждения заработной платы, пенсий, социальных выплат и арендного дохода, а прочие поступления требуют дополнительного документального подтверждения. С 1 июля 2026 года введено требование о дополнительном дисконтировании на 10 % величины среднемесячного дохода заёмщика, определённой на основании среднедушевого дохода в регионе по данным Росстата без использования официальных документов. С 1 июля 2027 года планируется полностью отменить упрощённый подход и учитывать только официально подтверждённые доходы [1]. Указанные изменения требуют пересмотра применяемых банками методик и определяют необходимость сравнительного анализа количественных и качественных методов оценки кредитоспособности.

Количественные методы основаны на анализе измеримых финансовых показателей и кредитной истории заёмщика. В мировой практике при оценке кредитоспособности на основе системы финансовых коэффициентов применяются пять основных групп коэффициентов: ликвидности, оборачиваемости, финансового рычага, прибыльности и обслуживания долга [8]. Система финансовых коэффициентов, применяемая, в частности, Сбербанком России, включает коэффициент абсолютной ликвидности К1, коэффициент критической оценки К2, коэффициент текущей ликвидности К3 и коэффициент соотношения собственных и заёмных средств К4 [5].

Наиболее распространённым количественным методом оценки кредитоспособности физических лиц является кредитный скоринг — автоматизированная система, которая на основе математической модели оценивает платёжеспособность заёмщика и вероятность несвоевременного погашения кредита [9]. Скоринговые модели предсказывают вероятность дефолта заёмщика на основе выявления наиболее значимых факторов, характеризующих заёмщика [7]. Кредитный скоринг за всё время длительного практического использования зарекомендовал себя как достаточно надёжный и относительно нетрудоёмкий способ определения кредитоспособности [4].

К преимуществам количественных методов следует отнести объективность, скорость обработки заявок и возможность автоматизации [9]. Однако они обладают и существенными ограничениями. Традиционные скоринговые модели, несмотря на усложнение математического аппарата, сохраняют фундаментальное ограничение: они оперируют преимущественно данными кредитной истории, что приводит к запаздыванию данных, неспособности оценить реальный располагаемый доход заёмщика и исключению заёмщиков с «тонким» кредитным файлом — молодёжи, граждан без кредитного опыта и заёмщиков с неформальной занятостью [7].

Качественные методы опираются на экспертные суждения и анализ нефинансовых характеристик заёмщика. Первые формализованные подходы в этой области опирались на «правило пяти С»: Character — характер заёмщика, репутация, степень ответственности, готовность и желание погашать долг; Capacity — финансовые возможности, способность погасить ссуду; Capital — капитал, имущество; Collateral — обеспечение займа; Conditions — общие экономические условия [5]. В практике американских коммерческих банков данная система широко применяется для оценки заёмщиков [3].

Наряду с «правилом пяти С» в зарубежной банковской практике используются и другие качественные системы оценки: CAMPARI, PARSER, CAMEL, COPF [3]. Методика CAMPARI включает оценку репутации заёмщика Character, способности к возврату кредита Ability, доходности кредитной операции Margin, делового назначения кредита Prior, размера кредита Amount, суммы погашения Repayment и обеспечения Insurance [5]. В английских клиринговых банках применяется также система оценки PARSER: P — person, информация о потенциальном заёмщике, его репутация; A — amount, обоснование суммы кредита; R — repayment, возможности погашения кредита [3].

Центральную роль в качественной оценке играет анализ кредитных историй [6]. Кредитная история содержит сведения обо всех аспектах кредитования заёмщика: у кого он брал кредит, в каком объёме, как расплачивался, допускал ли просрочки, а также данные о долгах перед нефинансовыми организациями, включая задолженность по оплате жилищно-коммунальных услуг и алиментам [6]. С 2026 года Банк России планирует учитывать задолженность по оплате жилищно-коммунальных услуг, услуг связи и алиментам при оценке долговой нагрузки заёмщика, если по таким долгам открыто исполнительное производство [1].

Качественные методы позволяют учесть факторы, недоступные для формализованного анализа, однако они субъективны, трудоёмки и сложно поддаются автоматизации [2]. Экспертные системы обоснованно критикуются за то, что в них не прослеживаются причинно-следственные связи [3].

Современная банковская практика всё чаще обращается к гибридным моделям, синтезирующим количественные и качественные характеристики заёмщика [7]. Исследования подтверждают, что модели, объединяющие кредитную историю и данные о денежных потоках Cash Flow, повышают точность кредитных решений по сравнению с моделями, использующими только один источник данных [4]. В скоринговых моделях интеграция разнородных данных позволяет учесть синергетический эффект от совместного использования количественной и качественной информации [7].

Сравнительный анализ показывает, что количественные методы обеспечивают объективность и скорость, тогда как качественные методы позволяют учесть индивидуальные особенности заёмщика. Наиболее эффективным подходом представляется интеграция обоих методов в единую систему оценки, что подтверждается практикой ведущих кредитных организаций [4]. Перспективным направлением развития является использование гибридных моделей, синтезирующих кредитную историю, транзакционные данные и экспертные суждения [7].

Сравнительный анализ количественных и качественных методов оценки кредитоспособности заёмщиков показывает, что каждый из подходов обладает как преимуществами, так и ограничениями. Количественные методы обеспечивают объективность и скорость оценки, но не учитывают индивидуальные особенности заёмщика и ограничены данными кредитной истории. Качественные методы позволяют учесть нефинансовые факторы, но субъективны и трудоёмки. Наиболее эффективным направлением совершенствования системы оценки кредитоспособности является интеграция обоих подходов в рамках гибридных моделей, синтезирующих кредитную историю, транзакционные данные и экспертные суждения [7]

Литература:

1. Основные направления развития финансового рынка Российской Федерации на 2027–2029 годы // Банк России. URL: https://cbr.ru/content/document/file/198267/onrfr_2027–29.pdf (дата обращения: 23.09.2026).
2. Зайцева Е. В. Сравнительный анализ методик оценки кредитоспособности заёмщиков // Молодой учёный. 2016. № 12 (116). С. 1254–1257.
3. Зыков Р. С. Эволюция моделей оценки кредитоспособности физических лиц // Кубанский государственный университет. 2025. С. 1–12.
4. Костикова А. В., Сайкина Ю. А., Попова А. А. Математические и интеллектуальные методы оценки кредитной платёжеспособности физических лиц // Современные технологии управления. 2023. № 4. URL: https://sovman.ru/item-work/2023–0332/ (дата обращения: 23.09.2026).
5. Монахов Д. А. Анализ кредитоспособности ссудозаемщика — физического лица: зарубежный и российский опыт // Молодой учёный. 2024. № 20 (519). С. 111–114.
6. Способы проверки заёмщика банком // Национальное бюро кредитных историй. URL: https://story.nbki.ru/ (дата обращения: 23.09.2026).
7. Эроглу Э. Ш. Количественные и качественные характеристики в скоринговых моделях оценки кредитоспособности // Russian Economic Bulletin. 2025. Т. 8, № 3. С. 310–316.
8. Ясакова Д. А. Методы факторного анализа при оценке и управлении банковскими кредитными рисками // Прикладная статистика и искусственный интеллект. 2025. № 1. С. 1–10.
9. Кредитный скоринг: как банки оценивают вашу кредитоспособность// Fincult.info. 2026. URL: https://fincult.info/article/skoring-kak-banki-i-mfo-reshayut-davat-li-vam-kredit/ (дата обращения: 23.09.2026).

Стратегические приоритеты управления и организации деятельности газораспределительного предприятия в условиях трансформации рынка (на примере АО «Биробиджаноблгаз»)

Кулыгина Екатерина Федоровна, студент магистратуры
Приамурский государственный университет имени Шолом-Алейхема (г. Биробиджан)

В статье рассматриваются ключевые аспекты управления и организации деятельности АО «Биробиджаноблгаз» — системообразующего предприятия топливно-энергетического комплекса Еврейской автономной области. Анализируются текущие финансово-экономические показатели, организационная структура и стратегические вызовы, стоящие перед компанией в условиях снижения выручки и необходимости модернизации инфраструктуры. Предложены направления оптимизации системы управления для обеспечения устойчивого развития.

Ключевые слова: *газораспределение, управление предприятием, организационная структура, стратегическое планирование, Еврейская автономная область, тарифное регулирование.*

Strategic priorities for management and organization of activities of a gas distribution enterprise in the context of market transformation (on the example of JSC «Birobidzhanoblgaz»)

Kulygina Ekaterina Fedorovna, master's degree student
Priamursky State University named after Sholom-Aleikhem (Birobidzhan)

The article examines the key aspects of management and organization of the activities of JSC «Birobidzhanoblgaz» — a backbone enterprise of the fuel and energy complex of the Jewish Autonomous Region. The current financial and economic indicators, organizational structure and strategic challenges facing the company in the context of declining revenue and the need to modernize infrastructure are analyzed. Directions for optimizing the management system to ensure sustainable development are proposed.

Keywords: *gas distribution, enterprise management, organizational structure, strategic planning, Jewish Autonomous Region, tariff regulation.*

Введение

Газораспределительные организации (ГРО) являются критически важным звеном в обеспечении энергетической безопасности регионов России. АО «Биробиджаноблгаз», основанное в 1963 году, на протяжении десятилетий обеспечивает бесперебойное снабжение сжиженным газом населения и промышленных предприятий Еврейской автономной области. В современных макроэкономических условиях, характеризующихся волатильностью цен на энергоносители и изменением потребительского поведения, вопросы эффективного управления и организации производственных процессов в ГРО выходят на первый план. Целью данного исследования является анализ текущей модели управления предприятием и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

1. Организационно-экономическая характеристика АО «Биробиджаноблгаз»

Акционерное общество «Биробиджаноблгаз» (ИНН 7900000373) является публичной компанией, осуществляющей распределение газообразного топлива по газораспределительным сетям (ОКВЭД 35.22). География деятельности охватывает всю территорию ЕАО. В состав предприятия входят 6 филиалов, газонаполнительная станция и 12 структурных подразделений. Штатная численность составляет 108 человек. Предприятие обслуживает порядка 58 тысяч газифицированных квартир, эксплуатируя свыше 30 километров подземного и 55 километров фасадного газопроводов.

Финансовое состояние компании в 2025 году характеризуется следующими показателями: выручка упала на 18,8 % по сравнению с показателями предыдущих периодов, зафиксирован чистый убыток в размере 34 млн руб. При этом компания сохраняет высокую социальную значимость, уплатив 50,5 млн руб. налогов и выполнив обязательства по 48 контрактам

2. Анализ системы управления и организации деятельности

Система управления АО «Биробиджаноблгаз» выстроена по линейно-функциональному принципу, что типично для региональных естественных монополий. Однако анализ текущей деятельности выявляет ряд управленческих дисбалансов:

– **Жесткая зависимость от тарифного регулирования.** Как следует из приказа департамента тарифов и цен правительства ЕАО, стоимость газа для конечного потребителя строго регламентирована (например, 111,18 руб. за 1 кг сжиженного газа с 2025 года). Это ограничивает маневренность предприятия в управлении ценообразованием и требует от менеджмента максимальной оптимизации внутренних издержек.

– **Снижение операционной эффективности.** Падение выручки на 18,8 % на фоне стабильного количества абонентов указывает на рост дебиторской задолженности населения и организаций, а также на возможное снижение объемов потребления промышленным сектором. Организационная структура требует пересмотра функций отдела по работе с потребителями и службы экономической безопасности.

– **Инфраструктурные риски.** Предприятие функционирует в сложных климатических условиях Дальнего Востока. Как показывает практика, последствия снежных циклонов и паводков приводят к экстренным отключениям объектов газоснабжения. Текущая организация аварийно-диспетчерской службы нуждается в цифровизации для сокращения времени реагирования.

3. Стратегические направления совершенствования управления

Для преодоления негативных финансовых тенденций и повышения качества управления в АО «Биробиджаноблгаз» предлагается реализовать комплекс мер:

– **Цифровая трансформация бизнес-процессов.** Внедрение ERP-системы для сквозного контроля движения денежных средств, автоматизация учета баллонов на газонаполнительной станции и внедрение системы АСКУГ (автоматизированная система коммерческого учета газа) для снижения коммерческих потерь.

– **Реинжиниринг организационной структуры.** Переход от чисто линейно-функциональной модели к дивизиональной в части обслуживания клиентов. Выделение отдельного проектного офиса для реализации программы газификации нового жилого фонда, темпы которой напрямую влияют на будущую выручку.

– **Диверсификация деятельности.** Использование существующей инфраструктуры (складов, парка спецтехники, компетенций персонала) для выхода на смежные рынки: монтаж и обслуживание систем автономной газификации для частных домохозяйств, развитие направления заправки газомоторного топлива (АГНКС), а также аренда свободных мощностей газонаполнительной станции.

– **Управление дебиторской задолженностью.** Разработка и внедрение гибких графиков реструктуризации долгов для населения и заключение долгосрочных сервисных контрактов с юридическими лицами, что позволит стабилизировать денежный поток.

Заключение

АО «Биробиджаноблгаз» обладает значительным запасом прочности, подтвержденным многолетней историей и стратегическим партнерством с ПАО «Газпром» (владеет большей частью акций с 2013 года). Однако текущая отрицательная динамика финансовых показателей (снижение выручки на 18,8 % и чистый убыток 34 млн руб. в 2025 году) требует немедленной трансформации подходов к управлению. Оптимизация организационной структуры, цифровизация учета и диверсификация услуг позволят предприятию не только выйти на безубыточность, но и стать драйвером развития энергетической инфраструктуры Еврейской автономной области в преддверии ожидаемого прихода в регион магистрального газопровода.

Литература:

1. Приказ департамента тарифов и цен правительства Еврейской автономной области от 20.11.2025 № 28/1-П «Об установлении розничных цен на сжиженный газ, реализуемый населению, а также жилищно-эксплуатационным организациям, организациям, управляющим многоквартирными домами, жилищно-строительным кооперативам и товариществам собственников жилья для бытовых нужд населения (кроме газа для арендаторов нежилых помещений в многоквартирных домах и газа для заправки автотранспортных средств) на территории Еврейской автономной области».
2. О компании АО «Биробиджаноблгаз» // Официальный сайт предприятия. URL: https://eaobirgaz.ru/ (дата обращения: 01.11.2026).
3. Кравченко О. В., Горбунова О. А. Стратегические аспекты управления дебиторской задолженностью // Вестник современных исследований. 2018. № 7.3 (22). С. 460–464. (дата обращения: 06.11.2026)
4. Опалева О. И. Черенкова Ю. В. Переходная экономика: от планово-директивной к рыночной. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perehodnaya- ekonomika-ot-planovo-direktivnoy-k- rynochnoy?ysclid=le63q5lld7238086218 (дата обращения: 04.11.2026).
5. Нефтегазовая отрасль в условиях санкций: ищем пути выхода. URL: https://dprom.online/oilngas/sanktseeee-nyeftyegaz-eeshyem-putee vihoda/?ysclid=leb2wnkry6649613887 (дата обращения: 01.11.2026)
6. Курчашов В. В., Терешкина О. С. Понятие и сущность финансовой безопасности организации // Вестник науки. — 2024. — № 4 (73), Том 3. — С. 41–46.

Система стимулирования персонала: диагностика и направления совершенствования (на примере КФ ООО «Механик»)

Малий Регина Викторовна, студент
Балтийский государственный технический университет «Военмех» имени Д. Ф. Устинова (г. Санкт-Петербург)

В статье рассматривается система стимулирования персонала на примере КФ ООО «Механик» (г. Кировск, Мурманская область). На основе анализа локальных нормативных актов и анкетирования 100 работников участка по ремонту и обслуживанию технологического оборудования АНОФ-3 (УРиОТО АНОФ-3) выявлены ключевые проблемы: доминирование материальной мотивации при восприятии системы стимулирования как непрозрачной и несправедливой. С использованием модели Ф. Герцберга и модели Портера — Лоулера показано, что наибольший разрыв между «важностью» и «удовлетворённостью» приходится на материальные факторы (размер заработной платы, система премирования, справедливость оплаты). Предложен комплекс из пяти мероприятий (прозрачная формула расчёта премий, надбавка за непрерывный стаж, совершенствование информирования, регулярный мониторинг, аудит охвата). Результаты могут быть использованы при корректировке локальных нормативных актов аналогичных промышленных предприятий.

Ключевые слова: *стимулирование труда, система мотивации персонала, воспринимаемая справедливость, эмпирическое исследование, удержание персонала.*

Staff incentive system: diagnosis and areas for improvement (a case study of the Kirovsk branch of OOO «Mekhanik»)

The article examines the personnel stimulation system using the example of KF LLC «Mechanik» (Kirovsk, Murmansk Region). Based on the analysis of local regulations and a survey of 100 employees of the Equipment Repair and Maintenance Section of ANOF-3 (URiOTO ANOF-3), key problems were identified: the dominance of material motivation and the perception of the stimulation system as opaque and unfair. Using F. Herzberg's model and the Porter — Lawler model, it was shown that the largest gap between «importance» and «satisfaction» relates to material factors (wage size, bonus system, fairness of payment). A set of five measures is proposed (transparent bonus formula, seniority allowance, improved communication, regular monitoring, coverage audit). The results can be used to adjust local regulations at similar industrial enterprises.

Keywords: *labor stimulation, personnel motivation system, perceived fairness, empirical study, personnel retention.*

Введение

Проблема стимулирования персонала сохраняет актуальность в условиях дефицита квалифицированных кадров на промышленных предприятиях. При этом в практике российских организаций сохраняются противоречия: опережающий рост денежных стимулов при ограниченном эффекте для производительности; декларируемая удовлетворённость оплатой при снижении вовлечённости; потребность в дифференцированном подходе к разным категориям работников при фактическом применении унифицированных схем.

Цель статьи — оценить систему стимулирования персонала в КФ ООО «Механик» и разработать направления её совершенствования. Задачи: проанализировать теоретические подходы к стимулированию труда; изучить локальные нормативные акты организации; провести эмпирическое исследование и описать мотивационный профиль персонала; выявить проблемные зоны; сформулировать практические рекомендации. Объект — работники участка УРиОТО АНОФ-3 КФ ООО «Механик». Предмет — система стимулирования персонала. Методы: анализ локальных нормативных актов, анкетирование (выборочная совокупность — 100 человек, квотный неслучайный отбор).

Новизна работы состоит в сочетании диагностики мотивационных профилей с разработкой практических мероприятий для конкретного подразделения. Ограничение: исследование охватывает одну организацию и одну выборку, поэтому выводы носят прикладной характер и требуют проверки при повторном замере.

Теоретические основы системы стимулирования труда

Стимулирование труда — это способ управления трудовым поведением персонала, заключающийся в целенаправленном воздействии на поведение сотрудников посредством формирования условий работы с опорой на их мотивы [3]. Данная подсистема находится в тесной взаимосвязи с другими блоками управления персоналом: планированием, отбором, адаптацией, развитием кадров [1].

Выделяют три функции стимулирования. Экономическая функция выражается в повышении результативных показателей — производительности и качества труда. Социальная функция заключается в формировании структуры доходов и, как следствие, социальной позиции

работника. Нравственная функция состоит в формировании активной жизненной позиции и благоприятного климата в коллективе [2].

К базовым принципам относятся ощутимость, доступность, постепенность, сочетание материальных и нематериальных стимулов, минимизация разрыва между результатом и оплатой, а также корректное сочетание стимулов и антистимулов [2]. Эффективность системы снижается, если работник «привыкает» к регулярным премиям (эффект нормализации), если выбран инструмент, не соответствующий мотивационному профилю сотрудника, и если отсутствует системный подход: сотрудник должен понимать, за что и как он может быть поощрён [4].

Организация и методика исследования

База исследования — КФ ООО «Механик», дочернее общество АО «Апатит» (группа ПАО «ФосАгро»). Основной вид деятельности по ОКВЭД — 33.12 («Ремонт машин и оборудования»). Организация обеспечивает ремонт и обслуживание оборудования на промплощадках группы «ФосАгро».

Эмпирическая часть выполнена методом анкетирования; выборка составила 100 работников участка УРиОТО АНОФ-3, отбор — квотный, неслучайный. Индикаторы: шкалы ценностных ориентаций и карьерных якорей, оценка важности и удовлетворённости факторами стимулирования, мотивационная цепочка, индекс лояльности eNPS, намерение продолжать работу, доли приоритетных стимулов и проблемных зон с дифференциацией по социально-демографическим группам.

Система стимулирования в КФ ООО «Механик»

По данным локальных нормативных актов система включает денежные компоненты (производственная и единовременные премии, доплаты за мастерство, совмещение, вредные условия, материальная помощь), неденежные (ДМС, компенсации проезда и аренды жилья, путёвки) и нематериальные (программы признания, конкурсы «Лучший по профессии», ротации). Премиальная часть составляет 25 %; применяется негативное стимулирование (депремирование): снижение индивидуальной премии за нарушения и снижение премии коллектива при невыполнении целевых показателей. Для отдельных категорий предусмотрены специальные выплаты (молодые специалисты — выплата через 3 месяца и компенсация аренды; семейные работники — программы для детей; работники во вредных условиях — дополнительные компенсации сверх норм ТК РФ). Система обширна и дифференцирована по группам, однако дифференциация носит преимущественно категориальный, а не мотивационный характер.

Результаты эмпирического исследования

Материальное положение является центральной ценностной ориентацией персонала и одновременно главной проблемной зоной: работники оценивают оплату как недостаточную и несправедливую, а систему стимулирования — как непрозрачную. Это согласуется с моделью Ф. Герцберга: максимальный разрыв между «важностью» и «удовлетворённостью» зафиксирован для материальных факторов (размер заработной платы, система премирования и надбавок, справедливость оплаты). Модель Портера — Лоулера показывает, что персонал заинтересован в работе, но не видит адекватной материальной оценки своего труда. Дополнительный риск создаёт канал передачи информации: значительная доля сотрудников узнаёт о системе стимулирования от коллег, а не из официальных документов. Это ведёт к искажению представлений и фиксации случаев несправедливого распределения премий; часть работников при этом считает, что не получает никаких поощрений. Уровень лояльности умеренный: готовность продолжать работу высока, однако «проседание» материальной компоненты создаёт зону риска.

По итогам проведенного анализа для совершенствования системы стимулирования труда персонала могут быть предложены следующие мероприятия.

Мероприятие 1. Разработка и публикация прозрачной формулы расчёта премии. Целевая группа: все работники участка. Ожидаемый эффект: снижение доли работников, отмечающих непрозрачности системы стимулирования, повышение доверия к объективности системы стимулирования

Мероприятие 2. Введение надбавки за стаж непрерывной работы в организации. Целевая группа: работники со стажем от 5 лет. Ожидаемый эффект: удержание опытного персонала, укрепление лояльности, создание дополнительного долгосрочного материального стимула

Мероприятие 3. Совершенствование системы информирования о видах поощрений. Целевая группа: все работники участка, приоритет — новые работники
Ожидаемый эффект: повышение воспринимаемой объективности системы стимулирования, исключение риска искажения информации о системе

Мероприятие 4. Внедрение регулярного мониторинга удовлетворенности системой стимулирования. Целевая группа: все работники участка. Ожидаемый эффект: повышение доверия к системе стимулирования и лояльности к компании, возможность оперативно реагировать на замечания работников

Мероприятие 5. Аудит охвата системы стимулирования. Целевая группа: работники без поощрений.
Ожидаемый эффект: исключение случаев отсутствия у работников поощрений, что приведет к снижению ощущения несправедливого распределения премий.

Таким образом, диагностика выявила диссонанс между объёмом системы стимулирования и её воспринимаемой справедливостью. Несмотря на широкую материальную базу, непрозрачность критериев и фрагментарность информирования формируют неудовлетворённость. Предложенный комплекс мероприятий закрывает эти разрывы; для проверки эффективности требуется реализация пилотных решений с последующим повторным замером.

Перспективы исследования: оценка динамики показателей после внедрения пилотных мероприятий, расширение выборки за счёт других подразделений группы предприятий.

Литература:

1. Воронина, А. В. Эффективная организационно-управленческая технология: мотивация и стимулирование труда: монография / А. В. Воронина. — Ростов-на-Дону: РГУПС, 2024. — 97 с. — Текст: непосредственный.
2. Зыкова, Т. Б. Вопросы стимулирования труда молодых специалистов / Т. Б. Зыкова, Т. А. Куприянова. — Текст: непосредственный // КЭ. — 2024. — № 10.
3. Патласова, В. Е. Стимулирование труда как элемент системы управления персоналом организации / В. Е. Патласова, А. К. Гурьев, И. О. Нагаслаева. — Текст: непосредственный // Лесной и химический комплексы — проблемы и решения: сборник материалов по итогам Всероссийской научно-практической конференции, Красноярск, 29 октября 2021 года. —, 2021.
4. Шафранский, И. Н. Мотивационный менеджмент. Курс лекций: учебно-методическое пособие / И. Н. Шафранский. — Горки: Белорус. гос. с.-х. акад., 2025. — Текст: непосредственный.

Арктические библиотеки как многофункциональное пространство сохранения культуры, развития гражданской активности и креативных индустрий на примере Булунской межпоселенческой централизованной библиотечной системы

Милославский Владимир Германович, шеф-редактор
ГАУ Республики Саха (Якутия) «Сахапечать» (г. Якутск)

В динамично меняющемся мире библиотека становится не только местом хранения книг, но и активным проводником культуры, инноваций, местом сохранения и трансляции традиций. Современные библиотечные пространства превращаются в многофункциональную точку притяжения и развития гражданской активности, в место объединения сообществ. В Арктике, где досуговые пространства не так многочисленны и многообразны, как в крупных городах, библиотеки фактически выполняют роль «третьего пространства» как для детей, так и для взрослых.

Новые технологии, новые форматы и подходы в работе, вовлечение в социальную активность, сохранение традиций и их передача подрастающему поколению — всё это фактически закрепляет за библиотеками функции ресурсных центров для населения. Это позволяет, с одной стороны, через социальную активность повысить качество жизни населения, а с другой — познакомить людей с инструментами раскрытия собственных способностей и существующими для этого возможностями, например, получения грантового финансирования. С учётом климатических, географических и инфраструктурных ограничений в Арктике и на Дальнем Востоке библиотеки порой являются практически единственной точкой входа в активную позитивную социализацию подрастающего поколения.

Эффект социально-экономического развития трудно оценить в связи с его нарастающим характером и эмпирической составляющей. Опыт реализации проектов и практик Булунской межпоселенческой централизованной библиотечной системы (далее — Булунской МЦБС) как многофункционального пространства возможностей демонстрирует эффективность в разных направлениях: культуре, экологии, социальных технологиях и др.

Международный библиографический конгресс является площадкой для подведения итогов, формирования новых трендов и стратегий развития библиотек в меняющемся мире. В IV Международном библиографическом конгрессе (далее — МБК) в Якутске приняли участие эксперты из 14 стран и 85 регионов России; мероприятие прошло под эгидой ЮНЕСКО. В рамках секции «Краеведение в библиотеке: новые практики и цифровые технологии» был представлен опыт и потенциал развития арктических библиотек на примере Булунского района Якутии, а также опыт по наращиванию социальной инфраструктуры в труднодоступной местности и созданию новых возможностей для развития гражданской активности на примере Булунской МЦБС.

В современном мире библиотеки обретают новую миссию и смыслы, становясь источником вдохновения не только для детей и молодёжи, но и для взрослых. В некоторых отдалённых поселениях библиотеки выполняют роль «третьего пространства» и точки сборки социальной активности для целей развития территорий. Расширяются зоны функционального обслуживания, появляются новые направления деятельности. Так, национальный проект «Культура», реализуемый по инициативе Президента России Владимира Путина, позволил транс-



Рис. 1. **IV Международный библиографический конгресс, г. Якутск**

формировать центральную районную библиотеку посёлка Тикси Булунского района. Отметим высокую значимость национальных проектов, которые работают в самых отдалённых местах нашей огромной страны, меняя жизнь людей к лучшему. Участие в национальном проекте в 2020 году позволило провести капитальный ремонт и укрепить материальную базу. Обновление библиотеки (многофункциональная мебель, целевое зонирование пространств, стильный дизайн, современное мультимедийное оборудование, интерес организаций и партнёров) значительно повлияло на показатели и оснащённость. В результате реализации национального проекта посещаемость библиотеки увеличилась с 19 900 до 29 107 человек в год.

Новые возможности

Обновление библиотеки благодаря участию в национальном проекте позволило привлечь новые ресурсы.



Рис. 2. **До реализации национального проекта**



Рис. 3. **После реализации национального проекта**

В ноябре 2022 года на базе МЦБС открылся один из самых северных в России ИТ-центров под названием «Тикси». Создано 8 автоматизированных рабочих мест для трёх сценариев пользователей: «Разработчик», «Дизайнер», «Менеджер». Посетители ИТ-центра могут заниматься дизайном, программированием, создавать сайты. Благодаря ИТ-центру можно освоить азы программирования, 3D-дизайна, изучить основы компьютерной анимации и коммерциализации творческих проектов. Население имеет доступ к государственным сервисам и услугам.

В 2023 году на базе Булунской МЦБС в рамках реализации проекта «Арктическая креативная академия» Единого ресурсного центра Якутии при поддержке Президентского фонда культурных инициатив и Целевого фонда будущих поколений РС(Я), в партнёрстве с АНО «Академия Арктических компетенций «Арктика»», «Эль-

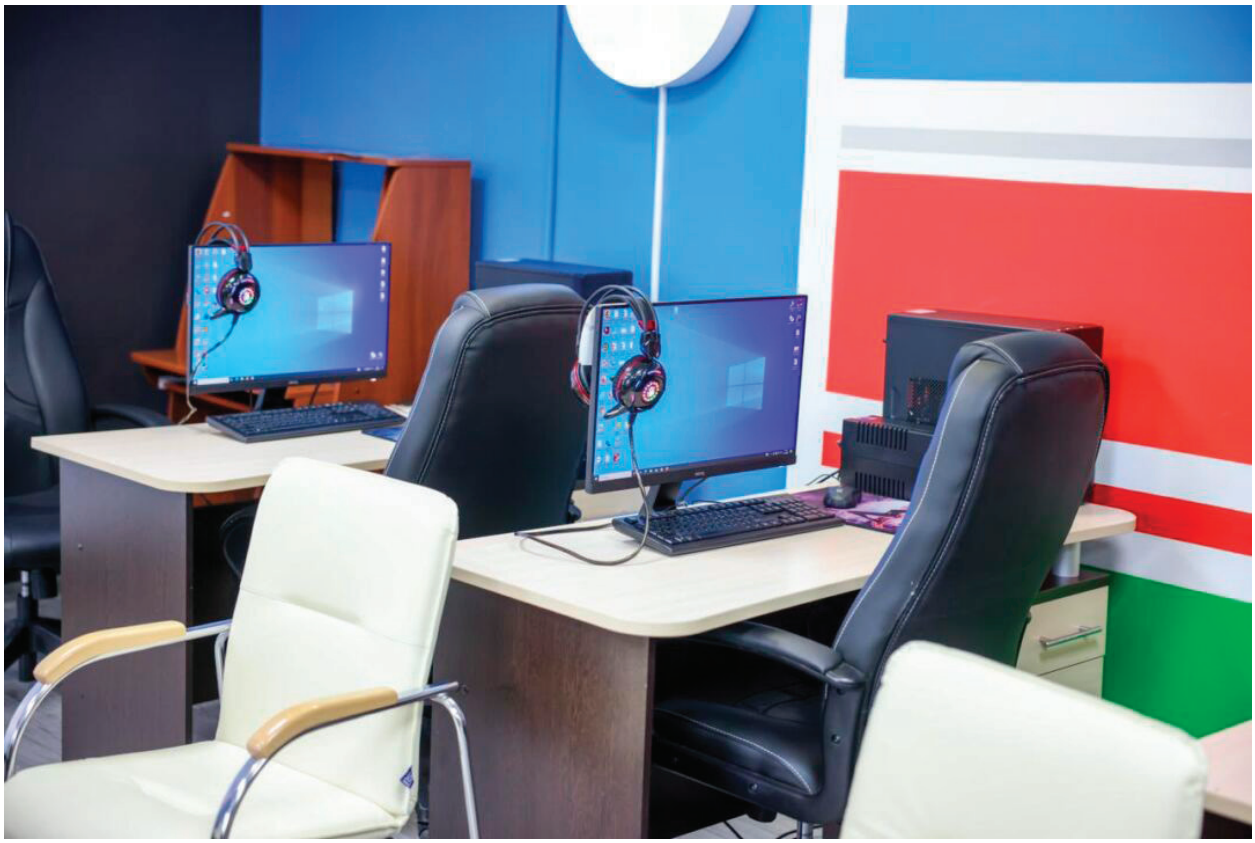

Рис. 4. **Оснащение ИТ-центра «Тикси»**

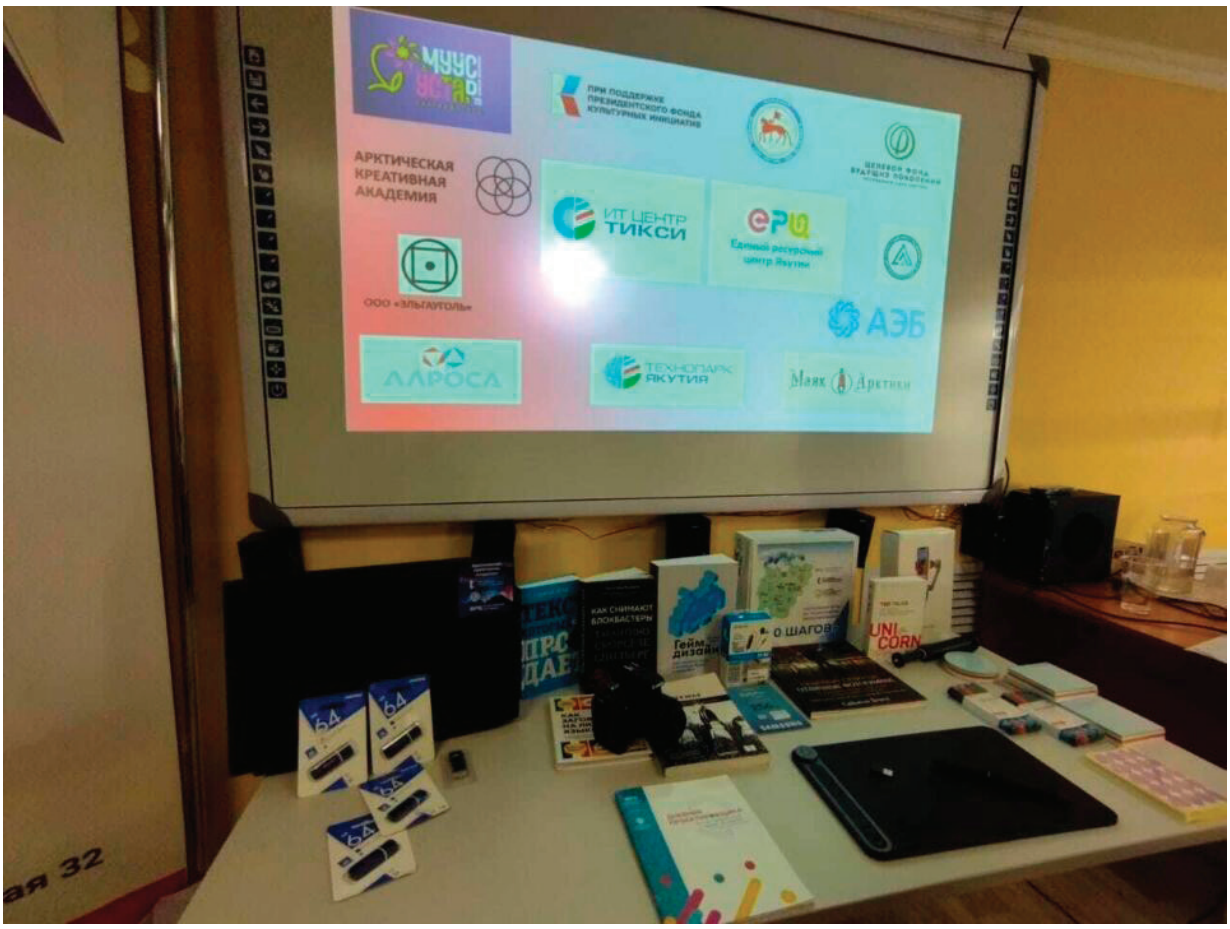

Рис. 5. **Креативное пространство для молодёжи**

гауголь», «Алроса», «Алмазэргиэнбанк» и редакцией газеты «Маяк Арктики» было открыто новое креативное пространство для молодёжи — одно из самых северных в России. В рамках подготовки кадров реализуется пять образовательных программ для детей и молодёжи в сфере креативных индустрий: «Кино Lab», «ИТ-технологии», «Медиа», «Проектная мастерская» и «Мультилингва».

В рамках рабочего визита в Булунский район в 2023 году глава Якутии Айсен Сергеевич Николаев ознакомился с итогами реализации национального проекта «Культура» в рамках Булунской МЦБС, посетил ИТ-центр «Тикси» и креативное пространство для молодёжи, отметил высокое качество достигнутых результатов, выбранной модели наращивания инфраструктуры вокруг МЦБС и привлечения инвестиций в развитие пространства для жителей и молодёжи.

В конце 2023 года в рамках рабочей поездки в Якутию помощник Президента России Максим Станиславович Орешкин (с 2024 года — заместитель руководителя Администрации Президента) и министр РФ по развитию Дальнего Востока и Арктики Алексей Олегович Чекунков заслушали доклад сотрудников ИТ-центра «Тикси» о развитии многофункционального пространства на базе МЦБС. Гости региона отметили, что, несмотря на суровые климатические условия, пурговые ветра до 30 м/с до 90 дней в году и отсутствие ВОЛС (скоростного интернета), Булунская МЦБС расширяет зоны обслуживания, соответствуя высоким стандартам и запросам населения, привлекая инвестиции для создания новых возможностей.

Презентация, посвящённая практике расширения функций пространств на базе Булунской МЦБС и привлечения инвестиций, была представлена в Торгово-промышленной палате России в начале 2024 года. В составе заявки администрации п. Тикси в номинации «Лидеры» Булунская МЦБС награждена дипломом всероссийской премии «За развитие Арктики и Дальнего Востока» при поддержке Совета Федерации ФС РФ, а также отмечена в качестве нового пространства возможностей для молодёжи. Мероприятие прошло в рамках Международной научно-практической конференции «Дальний Восток и Арктика: устойчивое развитие» в Москве.

С 2024 года при детской библиотеке — филиале Булунской МЦБС в рамках проекта Министерства культуры России «Гений места» реализуются два проекта под названиями «Тикси устами детей» и «Сделано в Тикси руками детей». Проект «Гений места» курирует Российская государственная библиотека; он реализуется с осени 2021 года в рамках федерального проекта «Придумано в России». Его цель — развитие творческих навыков людей на базе современных технических возможностей библиотек.

Многофункциональность и активности на базе пространства

Булунская МЦБС не только самостоятельно участвует в конкурсах, но и становится многофункциональной площадкой возможностей для молодёжи, экспертных сообществ, некоммерческих и коммерческих организаций —



Рис. 6. **Визит главы Республики Саха (Якутия)**



Рис. 7. **М. С. Орешкин и А. О. Чекунков заслушали доклад А. А. Андровова и В. Г. Милославского**





Рис. 8. **Презентация практики расширения функций пространств на базе Булунской МЦБС в ТПП РФ, доклад В. Г. Милославского**

как для индивидуального развития жителей, так и для совместных общественных инициатив по развитию района.

Реализуемые проекты и мероприятия охватывают все сферы жизни людей, в их числе: экология, сохранение и развитие культуры, содействие сохранению языков коренных малочисленных народов Севера, патриотизм, краеведение, креативные индустрии, ИТ, медиа, предпринимательство, здоровье и безопасность, содействие в трудоустройстве, подготовка грантовых проектов.

Растёт активность в сфере индустрии гостеприимства и сохранения культурного и исторического наследия. Так, в конце 2025 года был открыт отдел краеведения.

Отдел краеведения имеет три зала: зал хранения и выдачи краеведческой литературы, зал просветительской



Рис. 9. **О. А. Гермогенова, презентация сувенирной и туристической продукции**



Рис. 10. **Отдел краеведения Булунской МЦБС**

работы и творческой деятельности, музей книжных памятников.

Применяемые форматы работы — круглые столы, вебинары, практикумы, хакатоны, лекции, встречи с экспертами, игровые квизы, квесты, творческие вечера, походы, субботники и иные варианты поддержки социальной активности — разнообразны и подходят для всех целевых групп. Результаты их применения — новые практические навыки у детей и молодёжи, интерес населения к мероприятиям МЦБС, рост общей социальной активности, повышение посещаемости сети учреждений (генерация потока), повышение интереса к чтению, формирование устойчивого сообщества для развития территории, создание многофункционального пространства с хорошей материальной базой для самореализации посетителей.

Булунская МЦБС активно развивает направление проектно-грантовой деятельности. Совместно с редакцией газеты «Маяк Арктики» проведена экспертная поддержка проекта эвенкийского фестиваля «Слушай, говори, храни» МБУ «Этнокультурный центр „Омолой“» (Борогонский наслег, Булунский улус (район). Проект прошёл республиканский отбор из 150 заявок и стал победителем конкурса цифровизации и развития языкового и литературного наследия народов Республики Саха (Якутия) «Родной язык — достояние народа», который вошёл в число 28 победителей из 150 заявок и получил грант на реализацию проекта.



Рис. 11. **Реализация проекта «Слушай, говори, храни»**

Сотрудники и партнёры учреждения активно участвуют в грантовых конкурсах Президентского фонда культурных инициатив, Президентского фонда природы, Всероссийского конкурса «Моя страна — моя Россия» АНО «Россия — страна возможностей», Фонда Потанина, Фонда Тимченко.

В июне 2025 года Булунская МЦБС признана победителем республиканского конкурса грантов на открытие Ресурсного центра по содействию развитию инициатив в сфере культуры и креативных индустрий. Так, совместно с учреждением создан «Проектный офис по поддержке проектов в сфере культуры и креативных индустрий „Креативная сфера“» в форме автономной некоммерческой организации. В 2025 году проект «Чилингаровские чтения» стал победителем всероссийского конкурса авторских проектов «Моя страна — моя Россия» президентской платформы «Россия — страна возможностей», заняв в нём первое место, а также лауреатом национальной премии «Страну меняют люди» экосистемы Агентства стратегических инициатив по продвижению новых проектов (АСИ).

В конце 2025 года Булунская МЦБС стала победителем конкурса Президентского фонда культурных инициатив с проектом «Тикси устами детей». В направлении «Культурный код» был представлен проект «Тикси устами детей», разработанный сотрудниками Булунской МЦБС. Это первая победа района в одном из самых престижных грантовых конкурсов. Более 9 тысяч заявок со всей страны поступило на грантовый конкурс Президентского фонда культурных инициатив. Главные цели проекта — обеспечить детям из арктического посёлка равные возможности, возможность самореализации и овладения новыми навыками, а также активизация местного сообщества. Кроме того, рассказ о Тикси в современных медиаформатах для широкой аудитории за пределами региона может привлечь внимание к посёлку, способствовать развитию туризма и поддержанию экономики, а также способствовать делу сохранения и восстановления культурной идентичности коренных малочисленных народов Севера. Творчество детей и молодёжи становится средством сплочения местного сообщества и формирования его будущего через приобретение новых компетенций. Видеоролики различных форматов, создаваемые детьми, помогают сохранить и популяризировать уникальную историю, культуру и традиции посёлка Тикси и его жителей. Рассказывая

о достопримечательностях и особенностях своей малой родины, дети становятся носителями культурной информации, что обеспечивает более глубокое понимание культуры коренных народов Севера и их образа жизни, а также способствует сохранению местных традиций и обычаев. Изучая и представляя жизнь своего посёлка через призму современных мультимедийных технологий, дети начинают не только осознанно относиться к культурному наследию предков, но также способствуют его сохранению и передаче будущим поколениям. Девятнадцатого февраля с победителями конкурсов Фонда президентских грантов и Президентского фонда культурных инициатив встретился глава Якутии Айсен Николаев.

В 2026 году Булунская районная библиотека стала победителем конкурса на создание модельных библиотек Якутии. По итогам республиканского конкурсного отбора в номинации «Центральные районные библиотеки или центральные городские библиотеки» победили Булунский и Оленёкский районы: они получат по 1 300 000 рублей на создание модельных библиотек.

Таким образом, в арктической зоне России современные библиотечные пространства становятся многофункциональной точкой притяжения и развития гражданской активности, местом объединения сообществ. Здесь, где досуговые пространства не так многочисленны и многообразны, как в крупных городах, библиотеки фактически выполняют роль «третьего пространства» как для детей, так и для взрослых, становясь драйвером развития территорий, точкой внедрения новых форматов работы с населением и молодёжью, формируя положительный имидж региона и привлекая финансирование на развитие территории и собственной инфраструктуры.

Литература:

1. Российская государственная библиотека. Новая библиотека: [сайт]. — URL: https://новаябиблиотека.рф/ (дата обращения: 10.07.2026).
2. Министерство культуры и духовного развития Республики Саха (Якутия): [сайт]. — URL: https://minkult.sakha.gov.ru/ (дата обращения: 01.05.2026).
3. Сетевое издание «Маяк Арктики»: [сайт]. — URL: https://маякарктики.рф/ (дата обращения: 10.08.2026).
4. Улус.Медиа: сетевое издание ГАУ РС(Я) «Сахапечать»: [сайт]. — URL: https://ulus.media/ (дата обращения: 07.09.2026).
5. Национальная библиотека Республики Саха (Якутия): [сайт]. — URL: https://nlrs.ru (дата обращения: 08.06.2026).
6. Международный библиографический конгресс: [сайт]. — URL: https://yktbc.nlrs.ru/ (дата обращения: 12.02.2025).
7. Муниципальное бюджетное учреждение культуры «Булунская межпоселенческая централизованная библиотечная система» муниципального района Булунский улус Республики Саха (Якутия): [сайт]. — URL: https://mkukbulun.sakha.muzkult.ru/ (дата обращения: 14.07.2026)

Расчёты с поставщиками как зона экономической безопасности: риск-ориентированная методика внутреннего аудита

Мурзинов Александр Васильевич, студент магистратуры
Тольяттинский государственный университет (Самарская область)

Обосновывается необходимость перехода от формального внутреннего аудита расчетов с поставщиками и подрядчиками к риск-ориентированной методике, обеспечивающей экономическую безопасность предприятия. Предложены матрица из пяти групп индикаторов с пороговыми зонами, авторский коэффициент эффективности управления кредиторской задолженностью Кэкз, регламент экспресс- и полной проверки, автоматизированный чек-лист из 25 контрольных точек. Апробация в ООО «СтройИнвестКомплект» позволила снизить просроченную кредиторскую задолженность на 65,7 %, исключить двойные оплаты, повысить оборачиваемость на 15,5 % и получить чистый экономический эффект 1 935 тыс. р. при сроке окупаемости 1,7 месяца.

Ключевые слова: *экономическая безопасность, внутренний аудит, расчеты с поставщиками, кредиторская задолженность, риск-ориентированный подход, контрольные процедуры, Кэкз.*

Введение

Волатильность цен на сырьё, трансформация логистических цепочек, санкционное давление и ужесточение платёжной дисциплины превращают расчёты с поставщиками и подрядчиками в одну из наиболее уязвимых зон экономической безопасности предприятия [1; 2]. Несвоевременное исполнение обязательств влечёт пени

и штрафы, потерю деловой репутации и кредитного рейтинга, а недостаточная организация контрольных процедур — двойные оплаты, необоснованное авансирование и утрату права на налоговые вычеты по НДС [8]. В этих условиях возрастает роль внутреннего аудита как инструмента раннего выявления и нейтрализации угроз [3; 4; 7]. Однако существующие методики проверки расчётов носят фрагментарный характер: они не связывают аудиторские процедуры с индикаторами экономической безопасности и не содержат механизма оценки эффекта внедрения.

Обзор исследований и постановка проблемы

Теоретическую основу составляют работы по аудиту и внутреннему контролю. Шеремет и Суйц трактуют внутренний аудит как элемент системы внутреннего контроля, действующий в интересах собственников [1]; Бычкова и Фомина акцентируют регламентированность и оценку надёжности системы внутреннего контроля [2]. Мельник и Бердников рассматривают аудит как систему контроля за соблюдением порядка учёта [5], Сотникова — как инструмент внутреннего контроля и аудита [6], Ендовицкий и Коробейникова — в контексте экономической безопасности [7]. Для настоящего исследования значимы работы Караниной [3] и Сенчагова [4], задающие систему индикаторов экономической безопасности, а также Парасоцкой [8] и Скобара [9], раскрывающие методику аудита расчётов.

В периодической литературе обсуждаются отдельные аспекты: место внутреннего аудита в системе управления [10, с. 34], идентификация и оценка рисков расчётов с контрагентами [11, с. 17], методика аудита кредиторской задолженности [12, с. 46], внутренний аудит расчётов с поставщиками и подрядчиками [13, с. 104]. Вместе с тем остаются нерешёнными вопросы: как встроить риск-ориентированные процедуры в регулярную деятельность предприятия, какие индикаторы считать пороговыми и как оценить экономический эффект. Проблема исследования — противоречие между ростом рисков в расчётах и отсутствием целостной методики внутреннего аудита, ориентированной на экономическую безопасность. Цель — разработать и апробировать такую методику. Задачи: проанализировать расчёты и систему внутреннего контроля; выявить риски и нарушения; разработать матрицу индикаторов, коэффициент Кэкз, регламент и чеклист; оценить эффект.

Методика исследования

Предлагаемая методика включает четыре взаимосвязанных элемента. Первый — матрица индикаторов экономической безопасности в расчётах, включающая пять групп (долговая нагрузка, документооборот, ценовые отклонения, риски двойных оплат, налоговые риски) и 15 показателей с пороговыми значениями и зонами риска (зелёная, жёлтая, красная). Второй — авторский коэффициент эффективности управления кредиторской задолженностью Кэкз = (Оплачено / Принято к учёту) × 100 %; нормативный диапазон 95–98 %, отклонение ниже 95 % сигнализирует о нарастании долговой нагрузки. Третий — регламент внутреннего аудита: экспресс-проверка ежеквартально (3 рабочих дня) и полная проверка ежегодно (10 рабочих дней). Четвёртый — автоматизированный чек-лист из 25 контрольных точек, охватывающий договорную работу, приёмку ТМЦ, учёт, оплату и сверку; автоматизация сверки сокращает трудоёмкость проверки примерно на 40 %.

Существенность определяется в размере 5 % от валюты баланса (для исследуемого предприятия — 7 820 тыс. р.). Аудиторские процедуры включают документальную и арифметическую проверку, встречную сверку, тестирование системы внутреннего контроля и аналитические процедуры [1; 2; 8; 13]. Экономический эффект рассчитывается как сумма экономии от снижения просроченной задолженности, исключения двойных оплат, снижения ошибок учёта и прироста прибыли за счёт ускорения оборачиваемости, за вычетом затрат на внедрение.

Результаты апробации

Апробация проведена в ООО «СтройИнвестКомплект» (промышленность строительных материалов; 87 работников). За 2023–2025 гг. выручка выросла с 245 800 до 289 600 тыс. р. (+17,8 %), но себестоимость росла быстрее (+23,7 %), чистая прибыль снизилась с 32 400 до 30 800 тыс. р. Кредиторская задолженность перед поставщиками увеличилась с 41 200 до 59 300 тыс. р. (+43,9 %), её доля в краткосрочных обязательствах — с 60,0 до 66,3 %, оборачиваемость снизилась с 6,1 до 5,4 оборота. Просроченная задолженность (свыше 90 дней) составила 10 200 тыс. р., или 17,2 %.

Документальная проверка выявила двойную оплату счёта на 320 тыс. р., отсутствие счетов-фактур по восьми поставкам на 1 280 тыс. р. (потеря вычета по НДС — 230,4 тыс. р.), переплату по ценам — 85 тыс. р., авансы без договоров — 250 тыс. р. Совокупные потери за 2024–2025 гг. оценены не менее чем в 500 тыс. р. Матрица индикаторов показала жёлтую зону по долговой нагрузке (66,3 %), просроченной задолженности (17,2 %) и оборачиваемости (5,37), красную — по доле поставщиков, с которыми проведена сверка (40 %). Пилотная экспресс-проверка в марте 2026 г. выявила нарушения на 655 тыс. р.

Прогноз после внедрения методики: просроченная задолженность снижается с 10 200 до 3 500 тыс. р. (−65,7 %), её доля — с 17,2 до 6,0 %, двойные оплаты исключаются, потери вычетов по НДС — с 230,4 до 30 тыс. р. (−87 %), оборачиваемость ускоряется с 5,37 до 6,2 оборота (+15,5 %), доля сверок — с 40 до 95 %, интегральный показатель риска — с 0,5 до 0,25 (−50 %). Затраты на внедрение

составляют 310 тыс. р. (регламент — 30, автоматизация — 100, внутренний аудитор на 0,5 ставки — 180), дополнительный эффект — 2 245 тыс. р., чистый эффект — 1 935 тыс. р., окупаемость — 1,7 месяца.

Выводы

1. Предложена риск-ориентированная методика внутреннего аудита расчётов с поставщиками и подрядчиками, включающая матрицу из пяти групп индикаторов, коэффициент Кэкз, регламент экспресс- и полной проверки и автоматизированный чек-лист.

2. Апробация показала, что методика выявляет нарушения, не фиксируемые формальным контролем: двойные оплаты, потери вычетов по НДС, расхождения с поставщиками.

3. Прогнозный эффект: снижение просроченной КЗ на 65,7 %, исключение двойных оплат, ускорение оборачиваемости на 15,5 %, снижение интегрального риска на 50 %.

4. Чистый экономический эффект — 1 935 тыс. р. при затратах 310 тыс. р. и окупаемости 1,7 месяца; ограничения связаны с рамками одного кейса и прогнозным характером части результатов. Дальнейшая работа — проверка методики на других предприятиях.

Литература:

1. Шеремет, А. Д. Аудит: учебник / А. Д. Шеремет, В. П. Суйц. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 512 с.
2. Бычкова, С. М. Внутренний аудит: теория и практика: учебное пособие / С. М. Бычкова, Т. Ю. Фомина. — М.: КНОРУС, 2023. — 384 с.
3. Каранина, Е. В. Экономическая безопасность предприятия: подходы и методы оценки: монография / Е. В. Каранина. — Киров: Вятский государственный университет, 2025. — 210 с.
4. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность России: общий курс: учебник / В. К. Сенчагов. — 6-е изд. — М.: Дело, 2024. — 528 с.
5. Мельник, М. В. Анализ и контроль в коммерческой организации: учебное пособие / М. В. Мельник, В. В. Бердников. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 368 с.
6. Сотникова, Л. В. Внутренний контроль и аудит: учебник / Л. В. Сотникова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2024. — 287 с.
7. Ендовицкий, Д. А. Внутренний аудит в системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта: монография / Д. А. Ендовицкий, Л. С. Коробейникова. — Воронеж: Издательство ВГУ, 2023. — 256 с.
8. Парасоцкая, Н. Н. Аудит расчетов с поставщиками и подрядчиками: теория и практика: монография / Н. Н. Парасоцкая. — М.: Финансы и статистика, 2024. — 176 с.
9. Скобара, В. В. Аудит: методология и практика: учебное пособие / В. В. Скобара. — 3-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2025. — 459 с.
10. Лебедева, Е. М. Внутренний аудит в системе управления предприятием / Е. М. Лебедева // Аудиторские ведомости. — 2025. — № 4. — С. 32–38.
11. Смирнова, Е. П. Риски в расчетах с контрагентами: идентификация и оценка / Е. П. Смирнова // Экономический анализ: теория и практика. — 2024. — № 12 (531). — С. 15–21.
12. Федорова, Т. А. Методика аудита кредиторской задолженности / Т. А. Федорова // Международный бухгалтерский учет. — 2025. — № 8 (506). — С. 44–51.
13. Шешукова, Т. Г. Внутренний аудит расчетов с поставщиками и подрядчиками / Т. Г. Шешукова, М. А. Горелова // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». — 2025. — № 2. — С. 102–108.

Молодёжь и банки: как поколение Z переписывает правила игры и в качестве клиентов, и в качестве сотрудников

Ольшевская Софья Андреевна, студент;
Сергеева Софья Михайловна, студент;
Мирошкина Анна Ярославовна, студент;
Фатьянова Ангелина Сергеевна, студент
Научный руководитель: Частилова Нина Леонидовна, преподаватель
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

Еще недавно считалось, что банки борются за молодежь исключительно как за клиентов — будущих держателей ипотеки и пользователей инвестиционных продуктов. Сегодня картина сложнее. Поколение Z одновременно переформатирует клиентский опыт и становится ключевым кадровым резервом отрасли. Банки, которые это понимают,

выигрывают дважды. Те, кто продолжает смотреть на молодых людей как на «аудиторию на вырост» или «дешевую рабочую силу», рискуют проиграть и в клиентской, и в кадровой гонке. В данном материале рассматриваются две взаимосвязанные стороны этого процесса: как молодежь взаимодействует с банками в качестве клиентов и как она будет работать в них в ближайшие годы.

Связь молодого россиянина с банком начинается рано и почти сразу становится цифровой. Мобильное приложение — не канал, а сама среда обитания: для поколения Z смартфон является центральным интерфейсом взаимодействия с финансами, а физические отделения теряют значение. Молодежь быстрее осваивает новые банковские инструменты, и именно в этой возрастной группе уровень доверия к банкам оказывается наиболее высоким: среди родившихся в 2001 году и позже банкам доверяют 79 % против 59 % в среднем по стране.

Однако за удобство классическим банкам приходится платить лояльностью. Необанки и цифровые банки, созданные на базе экосистем, последовательно отвоевывают молодую аудиторию. В мировом контексте доля необанков в первичных банковских отношениях поколения Z почти удвоилась — с 8,9 % в 2024 году до 17,2 % в 2025-м. Около трети молодых людей уже являются клиентами необанков, а еще примерно 40 % рассматривают такую возможность. В российском контексте эта тенденция приобретает форму конкуренции с банками цифровых платформ. Ozon Банк, по данным ВЦИОМ, занял второе место по охвату клиентов среди пользователей банковских услуг — его выбрали 62 % респондентов, а 24 % пользуются им чаще, чем любым другим банком. Среди молодежи до 24 лет Ozon Банк особенно популярен — 16 % называют его своим основным банком.

Показательна и структура доверия внутри традиционного сектора. Т-Банк и Альфа-банк ВЦИОМ прямо называет банками с «скорее молодежной» аудиторией. Среди россиян младше 24 лет Т-Банк считают надежным 53 % — тогда как среди людей старше 45 лет только 23 %. Это означает, что даже внутри классического банковского рынка молодежь выбирает не «банк вообще», а конкретный бренд, ассоциирующийся с технологичностью, скоростью и понятным цифровым опытом. Тот же ВЦИОМ фиксирует, что среди молодежи до 24 лет каждый второй (50 %) хотел бы пользоваться услугами банка, который предлагает не только финансовые, но и повседневные сервисы — доставку, такси, маркетплейсы. Это прямое указание на то, что экосистемная модель становится для молодого клиента нормой, а не бонусом.

Еще один сдвиг касается самих ожиданий от банка. Исследование показало, что 44 % молодых клиентов в возрасте 18–24 лет хотели бы при взаимодействии с банком будущего испытывать счастье, 39 % — увлеченность, 27 % — удивление. Речь уже не только о функциональности — о скорости, отсутствии комиссий и удобном приложении. Банк для поколения Z становится частью повседневного эмоционального опыта, и это предъявляет к продукту принципиально иные требования. Если для старшего поколения банк — это место, куда приходят за операцией, то для молодого — приложение, которое должно работать безупречно и вызывать желание возвращаться.

Любопытно и то, как молодые люди выбирают первый банк. По данным исследования ВТБ, 75 % респондентов называют решающим фактором сформировавшееся отношение к бренду, причем треть принимают решение самостоятельно, а 27 % доверяются мнению семьи и друзей. При выборе банка 60 % ориентируются на удобство мобильного приложения, 55 % — на отсутствие платы за обслуживание, 47 % — на программу лояльности. Это означает, что банки конкурируют за молодежь не только продуктами, но и репутацией и цифровым опытом. При этом 57 % молодых людей используют две–три карты, 16 % — четыре и более, и лишь 27 % ограничиваются одной активной картой. Мультибанковость становится нормой: молодой клиент не хранит лояльность одному игроку, а распределяет финансы между несколькими приложениями в зависимости от удобства и выгоды.

Ключевое изменение касается содержания работы. Банковский сектор больше не набирает молодежь исключительно «на финансы». Наиболее востребованными направлениями становятся Data Science, аналитика, кибербезопасность и управление продуктом. В Сбере самыми популярными направлениями весеннего набора 2025 года были Data Science, QA и Python. Газпромбанк запускает отдельные программы по Data Science и кибербезопасности, причем в некоторых потоках до 95 % участников продолжают работу в банке.

Отдельный сюжет — искусственный интеллект. Поколение Z использует генеративный ИИ активнее других возрастных групп, и банки это учитывают. Среди молодых пользователей ИИ 37 % применяли его для понимания финансовых продуктов, 33 % — для выяснения вопросов о комиссиях, 32 % — для запросов, связанных с мошенничеством. Более половины представителей поколения Z, миллениалов и поколения X используют генеративный ИИ. Для банков это означает, что молодой сотрудник приходит с уже сформированной цифровой привычкой, которую не нужно прививать с нуля, — но ее нужно направлять в профессиональное русло. Британское подразделение Banco Santander направило около 76 % выпускников, присоединившихся к банку в этом году, в программы, связанные с ИИ и данными, тогда как годом ранее эта доля составляла 45 %. Lloyds Banking Group запустила специализированное ученичество по инженерии ИИ, а NatWest более чем удвоила количество инженерных graduate-программ и создала отдельную программу по data science. Российские эксперты также подчеркивают, что внедрение ИИ усиливает спрос на аналитиков данных, разработчиков машинного обучения и специалистов, способных интерпретировать большие объемы информации для стратегических решений.

Двойственная связь молодежи с банками — как клиентов и как сотрудников — создает для отрасли новый тип задачи.

Банк, который хочет удержать молодого клиента, должен предложить ему цифровой опыт, сопоставимый с экосистемными и необанковскими решениями: скорость, отсутствие трения, эмоциональную вовлеченность. Банк, который хочет привлечь молодого специалиста, должен предложить не меньше: осмысленные задачи, доступ к данным и ИИ, наставничество и быстрый карьерный старт.

Эти две задачи связаны теснее, чем кажется. Молодой сотрудник, который сам ежедневно пользуется банковским приложением и замечает его слабые места, становится внутренним драйвером изменений. А банк, который инвестирует в стажировки и развитие молодежи, получает не только кадры, но и более точное понимание того, что нужно его молодой клиентской базе. Поколение Z голосует за банки своим вниманием, деньгами и карьерными решениями — и это голосование уже меняет облик сектора.

Молодежь и банки сегодня связаны двумя прочными нитями: клиентской и карьерной. Как клиенты молодые люди требуют мгновенного, мобильного и персонализированного сервиса, и банки вынуждены адаптироваться, конкурируя с финтех-платформами и экосистемными банками за внимание аудитории, которая не прощает неудобств. Как сотрудники представители поколения Z привносят в банковский сектор запрос на осмысленную цифровую среду, быстрый карьерный старт и технологии, прежде всего искусственный интеллект и аналитику данных.

Банки, которые смогут одновременно удержать молодого клиента удобством экосистемы и привлечь молодого специалиста сильной культурой развития и стажировочными «лифтами», получат двойное преимущество: лояльность аудитории и приток кадров, способных обеспечить конкурентоспособность сектора в следующем десятилетии. Проиграют те, кто будет рассматривать молодежь как одну из многих клиентских групп или как дешевую рабочую силу, — поколение Z последовательно голосует за банки своим вниманием, деньгами и карьерными решениями, и это голосование уже меняет облик отрасли.

Литература:

1. В ВТБ выяснили, как молодые люди выбирают банковские карты // Mail Финансы. URL: https://finance.mail.ru/article/v-vtb-vyyasnili-kak-vybirayut-bankovskie-karty-molodye-lyudi-68193326/ (дата обращения: 17.11.2026).
2. ВТБ запустил новую программу стажировок для молодежи // Рамблер/Финансы. URL: https://finance.rambler.ru/business/55089112-vtb-zapustil-novuyu-programmu-stazhirovok-dlya-molodezhi/amp/ (дата обращения: 17.11.2026).
3. Когда банк не бесит, или почему зумеры чаще доверяют цифровым банкам — исследование. URL: https://incrussia.ru/news/kogda-bank-ne-besit-ili-pochemu-zumery-chashhe-doveryayut-tsifrovym-bankam-issledovanie/ (дата обращения: 17.11.2026).
4. Forbes представил рейтинг лучших работодателей для молодежи в 2026 году // Т—Ж. URL: https://t-j.ru/news/forbes-toprabota-molodej-26/ (дата обращения: 17.11.2026).
5. Forbes: Альфа-банк вошел в список лучших работодателей для молодежи. URL: https://www.bfm.ru/news/603278 (дата обращения: 17.11.2026).

Опыт и перспективы реализации государственной программы «Пушкинская карта» в Республике Бурятия

Павлова Раджана Павловна, студент
Научный руководитель: Таханова Оюна Вадимовна, кандидат экономических наук, доцент
Восточно-Сибирский государственный университет технологий и управления (г. Улан-Удэ)

В статье рассматривается опыт реализации всероссийской программы «Пушкинская карта» в Республике Бурятия. Выявлены ключевые тенденции с 2021-го по 2026 г., включая влияние институциональных изменений на показатели продаж. Особое внимание уделено инструментом стимулирования культурного потребления среди молодёжи с 14–22 лет, а также предложены меры по межведомственному взаимодействию для повышения эффективности программы.

Ключевые слова: *Пушкинская карта, культурное потребление, государственное управление в сфере культуры, молодежь Республика Бурятия, межведомственное взаимодействие, театральная педагогика.*

Experience and Prospects for Implementing the «Pushkin Card» State Program in the Republic of Buryatia

The article examines the experience of implementing the allRussian «Pushkin Card» programme in the Republic of Buryatia. Key trends from 2021 to 2026 have been identified, including the impact of institutional changes on sales indicators. Special attention is

paid to the tool for stimulating cultural consumption among young people aged 14–22, and measures for interdepartmental cooperation to improve the programme's effectiveness are proposed.

Keywords: *Pushkin Card, cultural consumption, public administration in the field of culture, youth of the Republic of Buryatia, interdepartmental cooperation, theatrical pedagogy.*

Программа «Пушкинская карта», запущенные в 2021-м году, стала ключевым инструментом государственной политики по вовлечению молодёжи в культурную жизнь. Республика Бурятия традиционно входила в число лидеров по реализации инициативы в Дальневосточном федеральном округе. Однако к 2026 году регион, как и страна в целом, столкнулся с рядом вызов: снижением темпов выдачи карт, изменением условий программы и переходом на нового оператора. Целью данной статьи является: проанализировать текущее состояние программы в регионе и определить перспективные инструменты стимулирования спроса на культурные события.

Республика Бурятия до 2026 года занимала первое место по продажам и по количеству подключенных мероприятий В Дальневосточном Федеральном округе, а также 5 место по России — использование потенциала выпущенных карт.

Согласно данным Министерства культуры России и Бурятстат, целевая аудитория программы в республике составляет 127 116 человек (молодежь от 14 до 22 лет). На 1 октября 2026г. К программе подключено 95 998 человек, что составляет 75,52 % от целевой группы. Несмотря на высокий охват, наблюдается замедление темпов выдачи карт, что в Министерстве культуры РФ связывают с переходом с «почта Банка» на Банк ВТБ с 1 января 2026г.

Таблица 1. **Динамика реализации программы «Пушкинская карта»**

Период	Подключено(чел)	Продано билетов(шт)	Сумма(руб)
01.09.2021	25 000	77 857	46 333 929
2022	52 389	264 602	144 564 187
2023	65 250	274 189	121 942 520
2024	72 904	193 419	113 285 349
2025	87 313	104 681	112 708 144
2026	95 998	80 721	51 647 835

Данные показывают, что пик продаж пришелся на 2022–2023 годы. Начиная с 2024 г. Наблюдается снижение количества проданных билетов при одновременном росте числа подключённых участников. Это указывает на изменение потребительского поведения: молодёжь активно регистрируется, но не в полной мере использует потенциал карты. Одной из причин является ужесточение федеральных требований к мероприятиям.

С 2024 года Министерство культуры РФ существенно ограничила перечень доступных мероприятий. Из программы были исключены развлекательные форматы, а также фестивале и концерты эстрадных исполнителей. Для Бурятии это стало серьезным вызовом: в частности, фестиваль «Голос кочевников», который ранее обеспечивал до 40 % годовой выручки по программе. Кроме того, из программы выпали частные организации в форме ИП, работавшие в туристической сфере.

В ответ на ограничение учреждения культуры республики переориентировались на просветительский контент. Театры активно внедряют практику «Театральных уроков», включая в репертуаре спектакли по произведениям школьной программы. Особый акцент сделан на патриотические проекты.

Ключевая проблема, выявленная в ходе анализа, — недостаточная активность молодёжи в использовании карт, особенно в возрастной категории 14–15 лет, которые не могут самостоятельно зарегистрироваться на «Госуслугах». Для решения этой задачи Министерства культуры Республики Бурятия предлагает ряд управленческих и инфраструктурных решений:

1. Интеграция в образовательный процесс: внедрение еженедельных «дней Пушкинской карты» в школах и ССУЗах с организацией целевых групп для коллективного оформления карт через школьные компьютеры при поддержке представителей банка.

2. Расширение каналов информирования: распространение афиш через мессенджеры и сайты учреждений, а также формирование муниципальных афиш.

3. Использование инфраструктуры МФЦ: организация консультации и помощи оформления карт при выдаче паспорта в 14 лет.

4. Вовлечение смежных ведомств: работа с воспитанниками центров социальной защиты, спортивных секций молодёжных организаций, а также с военнослужащими срочной службы с 22 лет.

Программа «Пушкинская карта» в Республики Бурятия прошла этап экстенсивного роста и вступила в фазу качественной трансформации. Ужесточение правил и смена оператора стали стимулом для поиска новых форматов работы. Переориентация на просве-

тительский контент, интеграция системы образования и использование административного ресурса является ключевыми инструментами стимулирование культурного потребления. Для достижения целевых показателей необходимо не только сохранить высокий уровень вовлеченности учреждения культуры, но и обеспечить регулярно и мониторинг, и поддержку со стороны банка-оператора.

Литература:

1. О реализации программы «Пушкинская карта» в Республике Бурятия: доклад министра культуры Республики Бурятия С. Б. Дагаевой. — Улан-Удэ, 2026. — 5 с.
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 8 сентября 2021 г. № 1521 «О реализации программы «Пушкинская карта»» (с изменениями и дополнениями) // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 10.11.2026).
3. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (ред. от 2026 г.) // Собрание законодательства РФ. — 2012. — № 53 (ч. 1). — Ст. 7598.
4. Данные Бурятстат о численности населения в возрасте 14–22 лет на 1 января 2026 г. // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Бурятия. — URL: https://burstat.gks.ru (дата обращения: 15.10.2026).
5. Итоги реализации программы «Пушкинская карта» в 2024 году: аналитический отчет / Министерство культуры Российской Федерации. — М.: Минкультуры России, 2025. — 48 с.
6. Культурное потребление и культурные практики молодежи: коллективная монография / под ред. И. М. Быховской. — М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2022. — 320 с.
7. Мониторинг эффективности программы «Пушкинская карта» в субъектах Российской Федерации: информационно-аналитические материалы / Аналитический центр при Правительстве РФ. — М., 2026. — Вып. 4. — 36 с.
8. Официальный сайт Министерства культуры Республики Бурятия. — URL: https://minkultrb.ru (дата обращения: 10.11.2026).

Современные инструменты проверки контрагентов в системе обеспечения экономической безопасности предприятия

Паршонков Роман Викторович, студент
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье рассматривается роль проверки благонадежности контрагентов в минимизации финансовых и репутационных рисков хозяйствующего субъекта. Проанализированы основные параметры оценки деловых партнеров и систематизированы государственные и коммерческие информационные сервисные системы для проведения превентивной проверки.

Ключевые слова: *экономическая безопасность, проверка контрагентов, должная осмотрительность, репутационные риски, информационные сервисы.*

Modern tools for counterparty verification in the system of ensuring economic security of an enterprise

Parshonkov Roman Viktorovich, student
Moscow University of Finance and Law

The article examines the role of counterparty due diligence in minimizing financial and reputational risks of an economic entity. The key parameters for evaluating business partners are analyzed, and current state and commercial information services for preventive control are systematized.

Keywords: *economic security, counterparty verification, due diligence, tax risks, information services.*

Экономическая безопасность предприятия является ключевой задачей управления предприятием. Стабильность предприятия строится несвоевременном распознании внутренних и внешних угроз, необходимости проведения оценки по снижению возможных негативных последствий и сохранению устойчивости функционирования предприятия. При этом важная роль безопасности строится на работе с контрагентами. Именно в дого-

ворных отношениях часто возникают риски финансовых потерь, срывы сроков и планов, судебные споры и ущерб деловой репутации.

Внешнеэкономическая среда постоянно меняется, на нее влияет политическая ситуация в стране. Усиливаются санкционные риски, происходят налоговые изменения, сказывается влияние смены ключевой процентной ставки, валютные колебания.

Зачастую проверка контрагентов сводится к верификации регистрационных данных и анализу арбитражной практики. Эти меры действительно полезны для заключения незначительных договоров и малых сделок. Но для существенных проектов, необходимо более углубленное изучение состояние финансово-экономического и организационного положения состояния партнера. При этом надо учитывать баланс затрат на проверку и объём возможных потерь.

Польза от проверки становится очевидной на этапе заключения договорных отношений, где результаты проведенного анализа становятся условиями будущего договора. Это может быть например — порядком расчета, условиями обеспечения, гарантиями, страховками.

Первичная верификация контрагента становится необходимым минимальным фильтром. Для этого используют данные источников ЕГРЮЛ и ЕГРИП [3]. Данные сервисы предоставляют информацию о состоянии организации/индивидуального предпринимателя (ИП) — действующее или недействующее, в состоянии ликвидации, реорганизации (продолжение существования). Источник показывает дату первичной регистрации, по которой можно определить возраст предприятия/ИП. Сервис Федресурс предоставляет данные о стадиях банкротства (наблюдение, конкурсное производство и т. д.). Сервис «Прозрачный Бизнес» на сайте ФНС России, предоставляет различные данные и объединяет часть данных из ЕГРЮЛ и ЕГРИП [4]. В нем есть выписки из сервисов о об основных составляющих данных лица, дата создания компании, коды ОКВЭД, размер уставного капитала, статус предприятия, а также отметка о статусе субъекта МСП и участии в электронном документообороте. Сервис дает финансовые и производственные показатели. Данные бухгалтерской отчётности, суммы доходов и расходов за прошлый год, размер уплаченных налогов и страховых взносов, а также среднесписочная численность работников (позволяет сразу отсеять номинальные фирмы без штата). Доступны данные о налоговой дисциплине и режимах. (УСН, ПСН, АУСН, ЕСХН), наличие недоимок по налогам и штрафов за налоговые правонарушения, а также факты непредставления отчётности более года. Признаки фиктивности — адреса массовой регистрации, сведения из Реестра дисквалифицированных лиц, данные о массовых руководителях и учредителях (множественное участие физлица в других организациях), а также наличие ограничений на регистрационные действия.

Публичные и большие предприятия зачастую публикуют информацию об экономическом состоянии и организационной деятельности в открытых источниках (на своих ресурсах или на сайтах агрегаторах такой информации, например Интерфакс). Как правило размещается информация о финансовых результатах деятельности (годовая и промежуточная бухгалтерская отчётность по РСБУ и консолидированная отчётность по МСФО, включая аудиторские заключения). Данные о корпоративном управлении и структуре собственности (устав, внутренние регламенты, состав совета директоров и исполнительных органов, а также списки аффилированных лиц). Информацию о существенных фактах деятельности (сведения о проведении общих собраний акционеров, выплате дивидендов, реорганизации, смене руководства и заключении крупных сделок или сделок с заинтересованностью). Сведения об эмиссии ценных бумаг и долговой нагрузке (проспекты ценных бумаг, отчёты эмитентов, сведения о выпуске облигаций и присвоенных кредитных рейтингах). Данные о судебных спорах и рисках (информация о крупных судебных процессах и предъявленных исках, способных существенно повлиять на финансовое положение общества.

Более глубокий анализ будущего контрагента, требует сбор и запрос необходимых для проверки документов. К ним относятся: учредительные и корпоративные документы, актуальная редакция Устава, протоколы и решения собственников о назначении единоличного исполнительного органа и совета директоров, приказы о вступлении в должность руководителя и главного бухгалтера, а также документы, раскрывающие всю цепочку конечных бенефициарных владельцев [2]. Документы, подтверждающие право нахождения по адресу и материально-техническую базу. Это могут быть выписки из ЕГРН о праве собственности на недвижимость (с проверкой наличия обременений и залогов) либо действующие договоры аренды (субаренды с приложением основного договора и согласия собственника), а также отчёты об использовании основных средств. Бухгалтерская и управленческая отчётность в виде бухгалтерского баланса и отчёта о финансовых результатах за последние пять кварталов, расшифровки статей баланса (превышающих 5 % от валюты баланса), оборотно-сальдовые ведомости за последние четыре квартала по ключевым счетам учёта (01, 10, 41, 51, 58, 60, 62, 66, 67, 76), а также аудиторские заключения и отчётность по МСФО (при наличии). Налоговые и банковские данные — справки из ИФНС о состоянии единого налогового счёта, об исполнении обязанности по уплате налогов, сборов и страховых взносов [1], об открытых расчётных счетах, а также банковские справки о ежемесячных оборотах, наличии картотек, блокировок и долговых обязательств за последние 12 месяцев (при наличии выездной налоговой проверки — акт о её результатах). Сведения о договорной и долговой нагрузке. Портфель крупных контрактов, данные о кредитном и лизинговом портфелях, выданных и полученных поручительствах и банковских гарантиях, а также письменные согласия на обработку персональных данных и запрос кредитной истории в БКИ.

Обязательным этапом проверки является анализ судебной и платёжной дисциплины контрагента через открытые государственные базы. Картотека арбитражных дел [5] и банк данных исполнительных производств ФССП России [6]. Картотека позволяет выявить регулярность участия компании в судах в роли ответчика, наличие налоговых споров и признаков банкротства. Проверка по базе ФССП показывает действующие взыскания и аресты имущества, что напрямую отражает реальную платёжеспособность партнёра и риски неисполнения договора.

Эффективное обеспечение экономической безопасности организации невозможно без комплексной проверки контрагентов. Оценка потенциального партнёра должна учитывать глубину проверки и строится на разных уровнях и подходах. В анализе должны быть учтены данные открытых государственных реестров, а при углублённой верификации упор делается на внутреннюю финансовую документацию, бухгалтерскую отчётность, оборотно-сальдовые ведомости, кредитную историю, банковские и налоговые справки. Такой подход позволяет проявить должную коммерческую осмотрительность.

Литература:

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая): Федеральный закон от 31.07.1998 № 146-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 1998. — № 31. — Ст. 3824. — Текст: непосредственный.
2. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма: Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 2001. — № 33 (часть I). — Ст. 3418. — Текст: непосредственный.
3. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: Федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 2001. — № 33 (часть I). — Ст. 3431. — Текст: непосредственный.
4. Прозрачный бизнес: сервис ФНС России // Федеральная налоговая служба: официальный сайт. — URL: nalog.ru (дата обращения: 21.11.2026). — Текст: электронный.
5. Картотека арбитражных дел // Федеральные арбитражные суды Российской Федерации: официальный сайт. — URL: arbitr.ru (дата обращения: 21.11.2026). — Текст: электронный.
6. Банк данных исполнительных производств // Федеральная служба судебных приставов: официальный сайт. — URL: fssp.gov.ru (дата обращения: 21.11.2026). — Текст: электронный.

Цифровизация института обращений граждан и её влияние на качество обратной связи: опыт Тверской области

Поптик Татьяна Сергеевна, студент магистратуры
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье исследуется влияние цифровизации института обращений граждан на объем, структуру и тематическую направленность обратной связи между населением и органами государственной власти (на примере Правительства Тверской области). Актуальность работы обусловлена вступлением в силу Федерального закона № 547-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации», закрепившего обязательную идентификацию заявителей через «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» (Единый портал) с 30 марта 2025 года. На основе сравнительного анализа статистических обзоров за 2024 и 2025 годы показано, что видимое снижение количества традиционных обращений компенсируется многократным ростом цифрового потока через Единый портал. Выявлено, что переход в цифровой формат не только повысил общую активность граждан, но и трансформировал структуру запросов: наряду с традиционно острыми темами дорожного хозяйства и здравоохранения существенно возросла доля обращений по вопросам повседневного благоустройства и городской среды.

Ключевые слова: *институт обращений граждан, цифровизация, органы государственной власти, Правительство Тверской области, обратная связь, Единый портал.*

Институт обращений граждан традиционно рассматривается как ключевой канал обратной связи между населением и органами публичной власти и одновременно как источник первичной социальной диагностики: обращения фиксируют проблемы раньше, чем они находят отражение в официальной статистике, выступают опережающим индикатором, сигнализирующим о проблемах.

Цифровизация этого института ставит вопрос о том, как перевод обращений в цифровой формат меняет объём и тематику потока информации от населения к органам власти.

Цель данной статьи — оценить влияние перехода на цифровой канал подачи обращений на объём, структуру и тематику обратной связи на материалах обращений граждан в Правительство Тверской области.

Для достижения цели решаются следующие задачи: охарактеризовать изменения института обращений граждан; проанализировать статистику обращений за 2024 и 2025 гг. по каналам подачи и тематикам; сформулировать рекомендации по сохранению инклюзивности обратной связи.

Под цифровизацией понимается «процесс организации выполнения в цифровой среде функций и деятельности (бизнес-процессов), ранее выполнявшихся людьми и организациями без использования цифровых продуктов. Цифровизация предполагает внедрение в каждый отдельный аспект деятельности информационных технологий» [3, п.1].

В данной статье под цифровизацией имеется в виду перевод взаимодействия граждан с государством в электронный формат, где обращение в государственный орган или орган местного самоуправления можно подать с помощью цифровых технологий.

Актуальность вышеуказанного вопроса резко возросла в 2024–2025 годах, когда Федеральный закон от 28.12.2024 № 547-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» внёс существенные изменения в Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации». С 30 марта 2025 года под обращением в форме электронного документа понимается обращение, направленное «с использованием федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций) (далее — Единый портал), иной информационной системы государственного органа или органа местного самоуправления либо официального сайта системы государственного органа или органа местного самоуправления в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», обеспечивающих идентификацию и (или) аутентификацию граждан (если иное не установлено настоящим Федеральным законом), предложение, заявление или жалоба, а также устное обращение гражданина в государственный орган, орган местного самоуправления» [1, ст. 1].

Указанный Федеральный закон фактически закрепил преимущественно цифровой характер обращений. Кроме того, электронная обратная связь стала персонализированной: анонимная переписка с органами власти по электронной почте ушла, а заявитель теперь всегда идентифицируется через учётную запись Единого портала.

Правительство Тверской области и исполнительные органы Тверской области принимают обращения граждан с помощью Единого портала с 1 января 2025 года, а с 30 марта 2025 года обращения в форме электронного документа в Правительство Тверской области и исполнительные органы Тверской области посредством Интернет-приемных предусматривают обязательное наличие у заявителя подтвержденной учетной записи и прохождение процедур идентификации (аутентификации) с использованием Единого портала.

Для анализа статических данных используются информационно-статистические обзоры по обращениям граждан, поступившим в Правительство Тверской области от жителей Тверской области за 2024 год и за 2025 год, размещенные на официальном сайте Правительства Тверской области [2].

Так, за 2024 год в Правительство Тверской области поступило 14112 обращений, содержащих 21083 вопросов, поданных лично в Приемной граждан Правительства Тверской области или в ходе личного приема граждан должностными лицами органов государственной власти, направленных с помощью почтовой и телеграфной связи, по факсу, а также перенаправленных из других органов власти.

Возьмем из предоставленного обзора топ-10 актуальных вопросов, возможных для сравнения в 2024 и 2025 гг. Так, актуальными вопросами в 2024 году стали:

1. Перебои в электроснабжении — 1108,
2. Предоставление коммунальных услуг ненадлежащего качества — 830,
3. Эксплуатация и сохранность автомобильных дорог, строительство и реконструкция дорог — 1155,
4. Мобилизация — 702,
5. Комплексное благоустройство — 614,
6. Содержание общего имущества (канализация, вентиляция, кровля, ограждающие конструкции, инженерное оборудование, места общего пользования, придомовая территория) — 570,
7. Социальное обеспечение, социальная поддержка и социальная помощь семьям, имеющим детей, в том числе многодетным семьям и одиноким родителям, гражданам пожилого возраста, гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации, малоимущим гражданам — 534,
8. Транспортное обслуживание населения, пассажирские перевозки — 484,
9. Газификация поселений — 336,
10. Работа медицинских учреждений и их сотрудников — 329.

В 2025 году в Правительство Тверской области поступило 9877 обращений, содержащих 13917 вопросов, поданных лично в Приемной граждан Правительства Тверской области или в ходе личного приема граждан должностными лицами органов государственной власти, направленных с помощью почтовой и телеграфной связи, по факсу, а также перенаправленных из других органов власти.

Вопросы, актуальные для граждан Тверской области в 2024 году, кроме вопросов дорожного хозяйства и работы медицинских учреждений, в 2025 году в своей динамике снижаются:

1. Перебои в электроснабжении — 196 (-912 вопросов),
2. Предоставление коммунальных услуг ненадлежащего качества — 171 (-659 вопросов),

3. Эксплуатация и сохранность автомобильных дорог, строительство и реконструкция дорог — 1521 (+366 вопросов),

4. Мобилизация — 484 (-218 вопросов),

5. Комплексное благоустройство — 459 (-155),

6. Содержание общего имущества (канализация, вентиляция, кровля, ограждающие конструкции, инженерное оборудование, места общего пользования, придомовая территория) — 279 (-291 вопрос),

7. Социальное обеспечение, социальная поддержка и социальная помощь семьям, имеющим детей, в том числе многодетным семьям и одиноким родителям, гражданам пожилого возраста, гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации, малоимущим гражданам — 405 (-129 вопросов),

8. Транспортное обслуживание населения, пассажирские перевозки — 270 (-214 вопросов),

9. Газификация поселений — 161 (-175 вопросов),

10. Работа медицинских учреждений и их сотрудников — 442 (+113 вопросов).

При первичном рассмотрении таких статистических данных дорожное хозяйство и качество медицинского обслуживания остаются главными точками социальной напряженности в регионе, но в остальных вопросах активность населения стабилизировалась и даже снизилась.

Однако при рассмотрении данных о полученных обращениях с помощью Единого портала становится очевидным, что активность населения только возросла при сопутствующем охвате иной проблематики.

Так, с помощью Единого портала в 2025 году в Правительство региона поступило 26 455 обращений, что превышает количество альтернативно поданных обращений более чем в 2,6 раз.

Основными темами обращений, поступивших с помощью Единого портала, согласно обзору Правительства Тверской области стали:

– содержание автомобильных дорог — 6323;

– благоустройство дворовых территорий, в т. ч. уличное освещение, внутридворовая инфраструктура — 3643;

– содержание многоквартирных домов — 3067;

– дворы и территории общего пользования, в т. ч. пешеходная инфраструктура, вырубка деревьев, содержание детских площадок и иное — 2138;

– медицинское обслуживание — 1920;

– образование — 1858;

– электроснабжение — 1140;

– уборка мусора — 1020;

– перебои водоснабжения — 740;

– социальное обслуживание населения — 683;

– организация работы общественного транспорта — 563.

Так, Единый портал стал основным каналом коммуникации граждан с властью, активность граждан не снизилась, а перешла в цифровой формат, где стало проще направлять обращения не только на социально-значимые темы здравоохранения или автомобильных дорог, но и на темы благоустройства городской среды, в которой граждане находятся ежедневно.

Полученные данные позволяют сформулировать выводы, значимые для теории и практики изучения института обращений граждан.

Во-первых, цифровизация не отменяет традиционные способы подачи обращений (в письменной форме лично, с помощью почтовой и телеграфной связи, по факсу, в ходе личного приема граждан должностными лицами органов государственной власти), но существенно меняет динамику количества обращений по форме поступления: за 2025 год доля обращений, поступивших с помощью Единого портала составила 72,8 %. Для любого органа власти, в том числе Правительства Тверской области, это означает перераспределение нагрузки и необходимость новых компетенций (работа с личными кабинетами заявителей, автоматизированные маршруты рассмотрения обращений).

Во-вторых, снизился порог доступности для локальных проблем. Цифровизация упростила процесс подачи жалоб, в связи с чем, граждане стали массово направлять обращения по вопросам, которые раньше реже доходили до уровня Правительства региона. Картина проблемной повестки региона сместилась в сторону местных вопросов благоустройства дворов, содержания многоквартирных домов, уборки мусора, не исключая, конечно же, острые социальные проблемы качества медицинского обслуживания, социального обеспечения или ремонта автомобильных дорог.

Таким образом, для сохранения инклюзивности обратной связи в Тверской области целесообразно сохранять альтернативные способы подачи обращений, в том числе личные и выездные приемы граждан.

Опыт Тверской области показывает, что принудительная цифровизация института обращений граждан дала быстрый и измеримый эффект: объём цифрового потока превысил традиционный. Одновременно зафиксировано смещение тематической повестки в сторону благоустройства городской среды.

Перспективы дальнейших исследований в области цифровизации института обращений граждан связаны с переходом от обобщенной статистики к микроданным о заявителях (возраст, место проживания, канал подачи обращения), а также с межрегиональными сопоставлениями, позволяющими разграничить влияние цифровизации и специфики территорий.

Литература:

1. Федеральный закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» (с изменениями, внесёнными Федеральным законом от 28.12.2024 № 547-ФЗ).

2. Федеральный закон от 28.12.2024 № 547-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации».
3. Приказ Минкомсвязи России от 01.08.2018 № 428 «Об утверждении Разъяснений (методических рекомендаций) по разработке региональных проектов в рамках федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».
4. Степкин С. П. Цифровая трансформация обращений граждан с использованием современных информационных технологий // Российское право: образование, практика, наука. 2022. № 4. С. 72–82.
5. Правительство Тверской области [Электронный ресурс]. URL: https://tverreg.ru/ (дата обращения: 08.11.2026).

Совершенствование контрактной системы в строительстве Москвы: управленческий аспект

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

В статье исследуются актуальные проблемы функционирования контрактной системы в строительной отрасли Москвы и определяются управленческие направления их решения. На основе анализа правоприменительной практики и доступных статистических данных о проведении конкурсных процедур выявляются ключевые дисфункции закупочного механизма, включая низкую конкуренцию, недостаточную квалификацию заказчиков и несовершенство методик ценообразования. Рассматриваются региональные инициативы по внедрению скоринговых моделей оценки подрядчиков и новых подходов к определению твердой цены контракта. Обосновывается необходимость комплексной модернизации управленческих процедур, ориентированной на баланс интересов заказчиков, подрядчиков и конечных получателей бюджетных услуг.

Ключевые слова: *контрактная система, строительство, город Москва, государственный заказ, управление закупками, ценообразование, квалификация подрядчиков, скоринг подрядчиков, твёрдая цена контракта, эффективность.*

Введение. Контрактная система в сфере государственных закупок представляет собой сложный управленческий механизм, охватывающий полный жизненный цикл закупки — от планирования и обоснования потребности до определения поставщика (подрядчика), заключения и исполнения контракта, приёмки результатов и последующего контроля. Он объединяет совокупность участников закупочной деятельности, формализованных процедур, информационных и контрольных инструментов. Управленческая природа данной системы проявляется в необходимости согласования интересов заказчиков, подрядчиков и конечных получателей бюджетных услуг, а также в непрерывном принятии решений на всех этапах закупочного цикла. Эффективность этого механизма непосредственно влияет на достижение целей социально-экономического развития города Москвы [1].

Строительная отрасль занимает особое положение в структуре государственного заказа, поскольку результаты закупок в данной сфере имеют долгосрочный характер, высокую стоимость и существенное значение для качества городской среды [2]. Вместе с тем практика реализации государственных контрактов на строительство, реконструкцию и капитальный ремонт объектов городской инфраструктуры демонстрирует наличие системных проблем, требующих научного анализа и выработки управленческих решений.

Постановка проблемы. Функционирование контрактной системы в строительной отрасли города Москвы сопряжено с устойчивыми дисфункциями управленческого характера: низким уровнем конкуренции при проведении крупных закупок, несовершенством методик ценообразования и определения начальных (максимальных) цен контрактов, недостаточной квалификацией заказчиков при формировании технических заданий и обосновании закупок, а также ограниченностью инструментов оценки деловой репутации и квалификации подрядчиков. Указанные дисфункции снижают результативность расходования бюджетных средств и создают риски срыва сроков реализации городских строительных программ.

Объект исследования — контрактная система в сфере государственных закупок в строительной отрасли города Москвы.

Предмет исследования — управленческие отношения и процедуры, возникающие в процессе планирования, определения подрядчиков, ценообразования и исполнения государственных контрактов на строительство, реконструкцию и капитальный ремонт объектов городской инфраструктуры.

Цель исследования — выявить ключевые проблемы функционирования контрактной системы в строительстве города Москвы и обосновать комплекс управленческих направлений её совершенствования, ориентированный на баланс интересов заказчиков, подрядчиков и конечных получателей бюджетных услуг.

Задачи исследования:

— выявить и систематизировать ключевые дисфункции контрактной системы в строительной отрасли города Москвы;

— проанализировать региональные инициативы по совершенствованию управленческих механизмов, включая внедрение скоринговых моделей оценки подрядчиков и новых подходов к определению окончательной (твёрдой) цены контракта;

— обосновать направления комплексной модернизации управленческих процедур в контрактной системе.

Методы исследования. В работе использованы общенаучные и специальные методы: системный и структурно-функциональный подход (для рассмотрения контрактной системы как совокупности взаимосвязанных этапов и участников), анализ правоприменительной практики и нормативных правовых актов, статистический анализ данных о проведении закупок, сравнительный анализ региональных механизмов оценки подрядчиков и ценообразования, а также методы обобщения и систематизации для формулирования управленческих рекомендаций.

Основная часть. Одной из центральных проблем контрактной системы в строительстве остаётся низкий уровень конкуренции при проведении крупных государственных закупок на выполнение строительных работ для нужд города Москвы [4]. По данным Комиссии РСПП по строительному комплексу — постоянной экспертной площадки Российского союза промышленников и предпринимателей, представляющей интересы строительного сообщества, — в 2024 году из 115 тысяч заявок на проведение конкурсных процедур были реализованы лишь 60 процентов, тогда как 40 процентов остались без движения [5]. Приведенные показатели носят ограниченный, но показательный характер. Они фиксируют не столько отсутствие спроса на строительные подряды, сколько разрыв между формально объявленными процедурами и реальной готовностью подрядчиков участвовать в них. В управленческом смысле это означает, что часть закупок изначально проектируется без достаточного анализа ёмкости рынка, реализуемости условий контракта и информированности потенциальных участников. Поэтому статистика несостоявшихся закупок должна использоваться заказчиками не только для отчётности, но и для корректировки планов-графиков, укрупнения лотов и предварительного информирования подрядного сообщества. Для усиления аргументации в дальнейшем целесообразно сопоставить долю несостоявшихся процедур с числом участников по крупным строительным контрактам и динамикой начальных цен, однако уже имеющийся статистический факт подтверждает тезис о наличии устойчивых барьеров в закупочном механизме.

Столь значительная доля несостоявшихся закупок свидетельствует о наличии барьеров, препятствующих эффективному взаимодействию государственных заказчиков города Москвы и подрядных организаций. Среди причин называются сложность подготовки конкурсной документации, высокие требования к квалификации участников закупок, претендующих на выполнение строительных работ, и недостаточная информированность потенциальных подрядчиков о планируемых закупках.

Проблема капитального ремонта многоквартирных домов также относится к числу острых в системе государственного заказа города Москвы. Применение базисных расценок сметно-нормативной базы 2001 года, приводимых к текущему уровню цен посредством индексов пересчёта, не обеспечивает достаточной точности: усреднённые индексы и прогнозные дефляторы не отражают реальную структуру себестоимости строительства и специфику конкретных объектов, что приводит к формированию нереалистичных начальных цен контрактов. Данная ситуация требует пересмотра методических подходов к ценообразованию с учетом актуальной рыночной конъюнктуры и региональной специфики строительного рынка.

Слабая подготовка сотрудников контрактных служб и технических подразделений государственных заказчиков города Москвы в вопросах формирования технических заданий и обоснования закупок представляет собой ещё одну управленческую проблему, оказывающую прямое влияние на результативность контрактной системы. Сложность интерфейсов государственных информационных систем, высокие требования к составу и формату данных, а также технические сбои в работе цифровых платформ создают практические трудности и риски срыва контрактов [7]. В условиях высокой интенсивности закупочной деятельности столичных заказчиков данные факторы приобретают особую значимость, поскольку ошибки на этапе подготовки процедур могут иметь необратимые последствия для сроков реализации городских программ.

В городе Москве предпринимаются последовательные усилия по совершенствованию управленческих механизмов в сфере строительных закупок — совокупности организационных, нормативно-методических, информационных и контрольно-оценочных инструментов, обеспечивающих планирование, проведение и исполнение закупок. С 2024 года при авансировании строительства объектов за счёт средств бюджета города применяется механизм налогового скоринга и оценки деловой репутации подрядчиков, основанный на объективных и автоматически формируемых данных об их финансово-хозяйственном положении. В отличие от требований к участникам закупки, применяемых на этапе допуска и оценки заявок, данный механизм действует на этапе авансирования уже заключённого контракта. Его применение позволяет заказчикам получать дополнительную информацию о финансовой устойчивости и добросовестности контрагентов, снижает риски принятия неверных

решений при предоставлении авансовых платежей и даёт подрядчикам, прошедшим скоринг, возможность получать аванс без предоставления банковской гарантии. Вместе с тем оценка на этапе авансирования не подменяет предварительную проверку участников до заключения контракта: она лишь подтверждает актуальность их финансово-хозяйственного положения. По результатам обследования, проведённого Контрольно-счётной палатой Москвы, Правительству города даны предложения по доработке методических подходов к оценке финансово-хозяйственной деятельности подрядчиков с целью дальнейшего совершенствования механизма скоринга.

Развитие механизмов оценки деловой репутации подрядчиков признаётся важнейшим направлением совершенствования системы государственного заказа в строительстве [9]. Формирование реестров квалифицированных подрядчиков и внедрение отраслевых рейтинговых систем способны создать стимулы для повышения качества работы строительных организаций и снижения рисков выбора недобросовестных исполнителей. В научной литературе обосновывается необходимость перехода от преимущественно ценовых критериев оценки заявок к комплексным моделям, учитывающим опыт, квалификацию и деловую репутацию участников закупок (строительных подрядчиков) [10].

Значимым событием в развитии управленческих механизмов стало принятие постановления Правительством Москвы от 14.10.2025 № 2503-ПП, установившего единый обязательный порядок изменения цены и определения окончательной (твердой) цены строительных подрядов. Данный документ вводит официальные формулы пересчета цены с применением московских индексов, сохраняет механизм снижения начальной цены и устанавливает новые подходы к приемке выполненных работ. Окончательная (твёрдая) цена фиксируется после подписания итогового акта приёмки и рассчитывается по единым официальным формулам с учётом фактической инфляции по этапам работ и зачёта аванса. Предсказуемость условий обеспечивается не самой фиксацией цены в конце строительства, а заранее установленным и единым для всех участников порядком её расчёта: стороны до начала работ знают, какие индексы применяются, как учитывается инфляция и в каких пределах может измениться цена. После фиксации окончательной цены отношения сторон считаются полностью завершёнными. Вместе с тем переход к новым правилам требует адаптации управленческих процессов в строительных организациях и органах государственной власти, что может сопровождаться временными издержками и потребностью в дополнительном обучении кадров.

Проблема недостаточной наполняемости Федеральной государственной информационной системы ценообразования в строительстве также относится к числу системных вызовов для контрактной системы. Низкая активность производителей и поставщиков строительных ресурсов в части предоставления сведений о текущих ценах затрудняет формирование корректных начальных цен контрактов и проведение объективной оценки заявок [11]. В условиях активного внедрения ресурсно-индексного метода ценообразования данная проблема приобретает особую актуальность, поскольку достоверность исходных данных напрямую влияет на обоснованность бюджетных расходов на строительство.

Управленческим ответом на указанные вызовы может стать комплекс мер, включающий совершенствование методик обоснования начальных цен, развитие института предварительного анализа проектной документации и укрупнение закупок с одновременным упрощением процедур для подрядчиков. Заслуживает внимания предложение профессионального сообщества о необходимости внедрения отраслевой рейтинговой системы и создания реестра квалифицированных подрядчиков, поддержанное рядом экспертных организаций [12]. Реализация данного предложения потребует разработки прозрачных критериев оценки, учитывающих специфику строительной отрасли и региональные особенности города Москвы.

Заключение. Проблемы функционирования контрактной системы в строительстве города Москвы носят системный характер и требуют комплексного управленческого подхода. Низкая конкуренция при проведении крупных строительных закупок, несовершенство методик ценообразования и определения начальных (максимальных) цен контрактов, недостаточная квалификация сотрудников контрактных служб и технических подразделений государственных заказчиков города Москвы, а также ограниченность инструментов оценки подрядчиков формируют устойчивые барьеры для эффективного расходования бюджетных средств.

Вместе с тем меры, предпринимаемые Правительством Москвы, Департаментом строительства города Москвы, Департаментом гражданского строительства города Москвы, Департаментом капитального ремонта города Москвы и Комитетом города Москвы по ценовой политике в строительстве и государственной экспертизе проектов, включая внедрение скоринговых моделей оценки подрядчиков, обновление нормативной базы ценообразования и развитие цифровой инфраструктуры, создают предпосылки для качественного улучшения ситуации. Контрольно-счётная палата Москвы в рамках контрольных мероприятий также формулирует предложения по дальнейшему совершенствованию методических подходов к оценке подрядчиков.

Дальнейшее совершенствование контрактной системы должно быть направлено на гармонизацию интересов государственных заказчиков города Москвы и строительных подрядчиков, повышение прозрачности процедур и обеспечение реальной экономии бюджетных ресурсов при безусловном соблюдении требований к качеству строительной продукции. Ключевым условием при этом остаётся повышение квалификации сотрудников контрактных служб и развитие инструментов предварительной оценки подрядчиков — до заключения контракта, а не на этапе авансирования.

Литература:

1. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (с изменениями и дополнениями) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2011. № 30 (ч. I). Ст. 4571.
2. Постановление Правительства Москвы от 14.10.2025 № 2503-ПП «Об утверждении Порядка изменения цены и определения окончательной (твердой) цены строительных подрядов и комплексных договоров» // Вестник Мэра и Правительства Москвы. 2025. № 58.
3. Ключевые вызовы контрактной системы обсудили на совместном заседании Комиссии РСПП по строительному комплексу и Правления РСС // Строительная орбита. 2025. 18 июня. URL: https://stroyorbita.com (дата обращения: 10.10.2026).
4. О результатах обследования КСП Москвы рисков и результатов использования скоринга для предоставления авансовых платежей при строительстве объектов за счет средств бюджета города Москвы // Контрольно-счетная палата Москвы. URL: https://new.portalkso.ru (дата обращения: 10.10.2026).
5. О предложениях по совершенствованию контрактной системы в строительстве: постановление заседания Комиссии РСПП по строительному комплексу и Правления РСС от 18.06.2025. Москва, 2025. 31 с.
6. Павлов А. С., Островский Р. В. Государственные закупки в строительстве — критический обзор // Вестник МГСУ. 2022. Т. 17. № 3. С. 377–385.
7. Анализ существующих механизмов конкуренции в сфере закупок при реализации инвестиционных проектов в строительстве // Электронная библиотека СПбПУ. 2024. URL: https://elib.spbstu.ru (дата обращения: 10.10.2026).
8. Федеральная государственная информационная система ценообразования в строительстве: проблемы наполняемости и достоверности данных // Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации. URL: http://council.gov.ru (дата обращения: 10.10.2026).
9. Государственные закупки в строительстве: нормативно-правовое регулирование и особенности проведения // Молодой ученый. 2025. 7 октября. URL: https://moluch.ru (дата обращения: 10.10.2026).
10. Продленный ремонт и сжатый контроль: как столичные антимонопольщики закрыли глаза на очевидное // Гражданский контроль государственных закупок. 2025. 15 сентября. URL: https://gkgz.ru (дата обращения: 10.10.2026).
11. Киселева О. В., Шабанова О. А. Совершенствование контрактной системы закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд: практические аспекты реализации: учебное пособие. Ульяновск: УлГУ, 2021. 323 с.
12. Чваненко Д. А. Государственный контракт как особая модель гражданско-правового договора: монография. Москва: Юстицинформ, 2023. 278 с.
13. Матвеева Н. С. Цифровая трансформация в государственных (муниципальных) закупках // Муниципальная академия. 2026. № 3. С. 90–97. https://elibrary.ru/download/elibrary_91824282_59758126.pdf
14. Государственные и муниципальные электронные закупки: учебник / Н. С. Матвеева, В. В. Попов, И. В. Рыбальченко; под общ. ред. Н. С. Матвеевой. — Москва: КНОРУС, 2022. — 266 с

Цифровая трансформация государственного учёта жилищного фонда в Российской Федерации

Самойлова София Сергеевна, студент;
Рафанова Софья Владимировна, студент
Научный руководитель: Пешкова Ольга Андреевна, кандидат юридических наук, доцент
Московский государственный юридический университет имени О. Е. Кутафина

В статье рассматриваются актуальные направления совершенствования государственного учёта жилищного фонда в Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона от 24 июня 2025 г. № 180-ФЗ. Анализируются изменения правового регулирования государственного учёта жилищного фонда, особенности формирования электронных паспортов многоквартирных домов и жилых домов в государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства, а также правовые и организационные проблемы реализации новых положений законодательства.

Ключевые слова: *жилищный фонд, государственный учёт жилищного фонда, многоквартирный дом, электронный паспорт многоквартирного дома.*

Жилищный фонд представляет собой один из важнейших объектов государственного управления, поскольку его наличие и состояние непосредственно связано с обеспечением конституционного права граждан на жилище [1, ст. 40], безопасностью проживания и реализацией государственной жилищной политики. Для эффективного управления жилищным фондом необходима достоверная и систематизированная информация о характеристиках жилых объектов, их техническом состоянии, составе общего имущества и изменениях, происходящих в процессе эксплуатации.

Важным этапом реформирования рассматриваемой сферы стало принятие Федерального закона от 24 июня 2025 г. № 180-ФЗ [4], основные положения которого вступили в силу 1 марта 2026 г. Указанным законом изменены положения Жилищного кодекса Российской Федерации [2] и Федерального закона от 21 июля 2014 г. № 209-ФЗ «О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства» [3]. Законодатель закрепил новую модель государственного учёта жилищного фонда, предполагающую его обеспечение посредством государственной информационной системы жилищно-коммунального хозяйства (далее — ГИС ЖКХ) и формированием электронных паспортов жилых и многоквартирных домов. Приказом Минстроя РФ от 20 ноября 2025 г. № 726/пр утвержден порядок формирования и формы электронных паспортов МКД и жилых домов [5].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью оценки эффективности нового правового механизма, выявления проблем его практической реализации и разработки предложений, направленных на повышение качества государственного учёта жилищного фонда. Жилищный фонд подлежит государственному учёту, который осуществляется в отношении жилых домов и жилых помещений в многоквартирных домах.

С учетом последних изменений, понятие государственного учёта объектов жилищного фонда расширено и включает в себя не только деятельность по обработке, хранению и предоставлению информации об объектах государственного учёта жилищного фонда, но и деятельность по мониторингу их состояния, использования и сохранности [2, п. 5 ст. 19].

Законодателем предусмотрен переход к централизованной системе государственного учёта жилищного фонда, а именно к ГИС ЖКХ [2, п. 5.1 ст. 19]. Закрепляется возможность оценки технического состояния жилищных объектов — в соответствии с изменениями ГИС ЖКХ дополняется информацией о результатах обследования технического состояния многоквартирных домов, эксплуатационного контроля, государственного мониторинга, а также информацией о состоянии отдельных элементов строительных конструкций и инженерных систем и об изменениях, происходящих в процессе эксплуатации домов.

Ключевым нововведением Федерального закона № 180-ФЗ является законодательное закрепление института электронного паспорта многоквартирного дома и жилого дома. Электронный паспорт представляет собой систематизированный информационный ресурс, позволяющий получить комплексное представление об объекте жилищного фонда.

В электронный паспорт включается уникальный номер дома, а также его общие сведения, в том числе сведения об аварийности, разрешении на ввод объекта в эксплуатацию, техническом состоянии конструктивных элементов, оборудования и инженерных систем [5]. Таким образом, электронный паспорт становится инструментом мониторинга состояния жилищного фонда. Важнейшим условием его эффективного ведения является установление чёткого механизма обновления информации.

Субъектами формирования электронного паспорта выступают различные участники жилищных отношений в зависимости от этапа жизненного цикла объекта. Для новостроек ключевым субъектом является застройщик, который обязан внести сведения в систему сразу после ввода здания в эксплуатацию. В отношении уже существующего жилищного фонда обязанности по заполнению и актуализации данных распределяются между управляющими компаниями, товариществами собственников жилья, жилищно-строительными кооперативами и уполномоченными органами власти.

Несмотря на необходимость законодательства в реформе и во введении новой системы, реализация новых положений может привести к появлению ряда правовых и организационных проблем.

Одним из первостепенных вопросов становится риск недостоверности и неактуальности сведений. Наличие значительного количества субъектов с обязанностью внесения данных в электронный паспорт неизбежно приведет к несоответствию информации. Сведения начнут разниться по достоверности, времени формирования и степени актуальности. Возникает потребность в создании механизма проверки информации перед ее включением в электронный паспорт. Создание автоматизированной системы для выявления противоречивых данных разных поставщиков информации способствовало бы мгновенному сопоставлению давно имеющихся сведений в электронном паспорте дома с новыми. Внедрение системы уведомлений субъекта о выявленных несоответствиях позволит эффективно исправлять недочеты.

Вместе с этим встает вопрос об ответственности поставщиков информации за недостоверность внесенных данных в ГИС ЖКХ. Для решения этого вопроса необ-

ходимо реализовать возможность сохранения происхождения информации путем фиксации источника внесенных данных и даты внесения. Кроме того, закрепление принципа ответственности поставщика за достоверность и своевременность размещения информации будет способствовать добросовестному выполнению возложенных на субъект полномочий.

Не менее важной проблемой представляется отсутствие конкретного перечня обстоятельств, при наступлении которых информация в электронном паспорте должна обновляться. В список таких обстоятельств можно внести проведение капитального ремонта, реконструкции, изменение состава общего имущества, проведение технического обследования, выявление дефектов строительных конструкций и изменение статуса многоквартирного дома. При этом требуется закрепить конкретные сроки размещения соответствующей информации и ее корректировки.

Федеральный закон от 24 июня 2025 г. № 180-ФЗ стал значимым этапом цифровой трансформации правового регулирования государственного учёта жилищного фонда в Российской Федерации.

Основным результатом реформы является закрепление ГИС ЖКХ в качестве информационной основы государственного учёта жилищного фонда и законодательное оформление электронных паспортов жилых и многоквартирных домов.

Принятые изменения создают предпосылки для формирования единой цифровой базы сведений о жилищном фонде, повышения прозрачности управления многоквартирными и жилыми домами, совершенствования государственного контроля за их техническим состоянием.

Вместе с тем эффективность нового правового механизма непосредственно зависит от решения таких вопросов, как достоверность и актуальность информации, установление ответственности участников информационного взаимодействия, закрепление единых сроков и оснований обязательного обновления электронных паспортов.

Таким образом, совершенствование государственного учёта жилищного фонда должно осуществляться не только посредством цифровизации существующих учётных процедур, но и через формирование комплексного правового механизма, обеспечивающего достоверность, полноту и актуальность информации о жилищном фонде.

Литература:

1. 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. — URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 08.11.2026).
2. Жилищный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 188-ФЗ: [принят Государственной Думой 22 декабря 2004 г.: одобрен Советом Федерации 24 декабря 2004 г.] (с изм. и доп.). — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 08.11.2026).
3. О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства: Федеральный закон от 21.07.2014 № 209-ФЗ (с изм. и доп.). — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 08.11.2026).
4. О внесении изменений в Жилищный кодекс Российской Федерации и статьи 6 и 7 Федерального закона «О государственной информационной системе жилищно-коммунального хозяйства»: Федеральный закон от 24.06.2025 № 180-ФЗ. — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 08.11.2026).
5. Об утверждении форм электронных паспортов многоквартирного дома и жилого дома, порядка их формирования и состава включаемой в них информации: приказ Минстроя России от 20.11.2025 № 726/пр. — Текст: электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 09.11.2026).

Механизмы взаимодействия органов государственной власти и студенческого самоуправления в реализации региональной молодежной политики (на примере Липецкой области)

Сарычева Алена Владимировна, студент магистратуры
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Липецкий филиал

В статье исследуются механизмы взаимодействия органов государственной власти и студенческого самоуправления в реализации региональной молодежной политики. На примере Липецкой области проведен анализ нормативно-пра-

вовой базы, институциональной среды и практических форматов сотрудничества. Предложены конкретные меры по совершенствованию взаимодействия, включая регламентацию учета позиций студсоветов при формировании региональных программ и создание единого цифрового контура обратной связи.

Ключевые слова: *студенческое самоуправление, молодежная политика, взаимодействие органов власти, Липецкая область, молодежное участие, соуправление.*

Трансформация системы государственного управления в Российской Федерации актуализирует вопрос о вовлечении институтов гражданского общества в процессы выработки и реализации публичных решений. Студенческое самоуправление, выступая одной из наиболее организованных форм молодежной самоорганизации, обладает значительным потенциалом для конструктивного диалога с органами публичной власти. Однако на практике данный потенциал реализуется фрагментарно: с одной стороны, декларируется принцип молодежного участия, с другой — сохраняются барьеры, препятствующие переходу от консультативного статуса студенческих структур к полноценному соуправлению.

Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ «О молодежной политике в Российской Федерации» закрепил молодежное самоуправление как «организацию участия молодых граждан и их объединений в подготовке, принятии и выполнении решений, касающихся обеспечения жизнедеятельности молодежи, защиты прав, свобод и законных интересов молодых граждан, реализации их проектов и инициатив» [1].

Стратегия молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года определяет молодежное участие как «вовлеченность молодых людей в общественную (политическую, экономическую, социальную, культурную) жизнь на всех уровнях управления, а также возможность иметь влияние и нести ответственность за решения и действия, которые касаются реализации прав, свобод и законных интересов молодежи» [2, с. 3]. В научной литературе взаимодействие органов власти и молодежных объединений трактуется неоднозначно. С. Д. Щеголев указывает на то, что «в нормативных правовых актах не закреплены формы взаимодействия органов власти и молодежных общественных объединений, что приводит к формальному количественному подсчету и учету мероприятий по реализации молодежной политики на различных уровнях» [4, с. 48]. Е. В. Семочкина, проводя экспертный опрос в Самарской области, фиксирует, что «представители органов государственной власти считают, что деятельность членов молодежных совещательных органов носит игровой характер и в ней мало серьезных подходов» [3, с. 45].

В Липецкой области нормативную основу взаимодействия органов власти и студенческого самоуправления составляют Закон Липецкой области от 29 сентября 2022 г. № 189-ОЗ «О молодежной политике в Липецкой области» [3, с. 20].

Численность молодежи в возрасте 14–35 лет в регионе составляет около 270 тыс. человек, или 23,97 % от общей численности населения [6, с. 1998]. В долгосрочной перспективе «уменьшение численности молодежи в общей численности населения области, сопровождаемое отрицательной миграцией, приводит к снижению качества потенциала трудовых ресурсов» [6, с. 2000]. Это обстоятельство объективно повышает значимость эффективного взаимодействия со студенчеством как с ресурсом удержания молодых кадров в регионе.

Анализ существующих практик позволяет выделить три группы механизмов взаимодействия органов власти и студенческого самоуправления в Липецкой области.

Первая группа — институционально-совещательные механизмы. К ним относится участие представителей студенческого самоуправления в работе совещательных органов при органах исполнительной власти. В частности, студенты Липецкого филиала РАНХиГС представлены в молодежной избирательной комиссии Липецкой области, что обеспечивает прямой канал коммуникации с избирательной системой региона.

Вторая группа — проектно-деятельностные механизмы. Участие студенческих команд во всероссийских конкурсах, организация муниципальных форумных кампаний. По итогам проведения муниципальной форумной кампании в 2023 году участие приняло 1721 человек [6, с. 1999].

Третья группа — коммуникационные площадки. Форумы, диалоговые площадки («ГосСтарт.Диалог»), встречи актива с руководством управления молодежной политики. Подобные мероприятия создают пространство для прямого контакта, однако их результаты редко фиксируются в виде дорожных карт или обязательных к исполнению протокольных решений.

Стандарт модели реализации молодежной политики в муниципальных образованиях, разработанный Росмолодежью, формулирует ряд принципов: соавторство — привлечение молодежи к разработке и реализации молодежной политики, программ, касающихся молодежи и общества в целом, клиентоцентричность — синхронизация молодежной политики с потребностями и интересами молодежи», «уважение и доверие — отношение к молодежи не как к объекту, а как к партнеру в реализации молодежной политики.

Проведенный анализ позволяет констатировать наличие следующих системных проблем.

Во-первых, отсутствует регламентированная процедура учета предложений студенческих советов вузов при формировании региональных программ и подпрограмм в сфере молодежной политики. Инициативы, вырабатываемые студенческим самоуправлением, чаще всего остаются в рамках отдельных мероприятий и не транслируются в стратегические документы. Во-вторых,

сохраняется разрыв между активным ядром студенчества и органами власти. Как показывают социологические исследования, «трудности в общении с незнакомыми людьми отметили 39 % ответивших», а «сложности с трудоустройством выявлены у 162 человек» при общем числе опрошенных 342 студента [6, с. 2001]. В-третьих, недостаточна цифровизация каналов обратной связи.

Для решения обозначенных проблем предлагается комплекс мер.

Разработать и утвердить на уровне правительства Липецкой области регламент взаимодействия органов исполнительной власти со студенческими советами вузов региона, предусматривающий обязательное заключение студенческих советов при формировании региональных программ в сфере молодежной политики, образования, трудоустройства.

Внедрить систему наставничества по модели, описанной Е. В. Семочкиной: «за депутатом областного уровня закрепляется молодежный парламентарий, за министром — молодежный министр, за членом избирательной комиссии — член молодежной избирательной комиссии» [3, с. 46].

Создать региональный цифровой контур обратной связи на базе существующей инфраструктуры, обеспечивающий фиксацию инициатив студенческого самоуправления.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд выводов. Во-первых, в Липецкой области сформирована развитая институциональная среда молодежной политики, однако механизмы взаимодействия органов власти и студенческого самоуправления сохраняют преимущественно консультативно-проектный характер. Во-вторых, ключевой проблемой является отсутствие регламентированных процедур учета позиций студенческого самоуправления, что воспроизводит ситуацию, описанную С. Д. Щеголевым как «формальный количественный подсчет мероприятий».

Реализация предложенных мер позволит трансформировать студенческое самоуправление из объекта молодежной политики в ее полноценного субъекта, что соответствует как федеральным стратегическим ориентирам, так и интересам Липецкой области.

Литература:

1. О молодежной политике в Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ: принят Государственной Думой 16 декабря 2020 г.: одобрен Советом Федерации 23 декабря 2020 г. — Текст: непосредственный. // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2021. — № 1 (ч. I). — Ст. 42.
2. Об утверждении Стратегии молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2023 г. № 3395-р — Текст: непосредственный. // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2023. — № 49. — Ст. 7892.
3. О молодежной политике в Липецкой области: Закон Липецкой области от 29 сентября 2022 г. № 189-ОЗ — Текст: непосредственный. // Ведомости законов Липецкой области. — 2022. — № 10. — Ст. 1283.
4. Щеголев, С. Д. Механизмы взаимодействия органов государственной власти и молодежных объединений / С. Д. Щеголев. — Текст: непосредственный // Вестник государственного и муниципального управления. — 2018. — № Т. 7, № 3 (29). — С. 44–50.
5. Семочкина, Е. В. Современные подходы в реализации молодежной политики органами государственной власти Российской Федерации / Е. В. Семочкина. — Текст: непосредственный // Социально-политические науки. — 2021. — № Т. 11, № 6. — С. 43–48.
6. Бизин, С. В. Государственная молодежная политика и ее реализация в регионе / С. В. Бизин, М. Е. Кудашова. — Текст: непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. — 2024. — № Т. 14, № 5. — С. 1989–2008.

Цифровой рубль: предпосылки введения, механизмы обращения и влияние на банковскую систему РФ

Свинцова Анна Юрьевна, студент;
Кузнецов Иван Владимирович, студент
Колледж многоуровневого профессионального образования РАНХиГС при Президенте РФ (г. Москва)

Раскрыть социально-экономические и технологические основания запуска цифрового рубля в РФ, описать архитектуру и операционные правила его обращения, а также оценить эффекты для банковского сектора — включая трансформацию бизнесмоделей, динамику ликвидности и регуляторные вызовы.

Ключевые слова: *цифровой рубль, CBDC, Банк России, платёжная система, банковская система РФ, механизмы обращения, двухуровневая модель, смартконтракты, финансовая инфраструктура, влияние на банки.*

Предпосылки введения цифрового рубля

Цифровой рубль представляет собой дополнительную форму национальной валюты, обращающуюся наряду с наличными и безналичными средствами. Ключевые предпосылки его запуска носят как технологический, так и социально-экономический характер: необходимость повышения устойчивости платёжной инфраструктуры, снижение зависимости от внешних факторов, развитие смарт-контрактов и программируемых платежей. Согласно законодательному графику, с 1 сентября 2026 года обязанность предоставлять клиентам возможность операций с цифровым рублём закреплена за крупнейшими банками и торговыми компаниями с выручкой свыше 120 млн рублей; для остальных участников рынка установлены поэтапные сроки до 2028 года.

Архитектура платформы и механизмы обращения

Ключевая архитектурная особенность заключается в том, что эмитентом и оператором платформы выступает исключительно Банк России, тогда как коммерческие банки выполняют роль посредников, обеспечивая доступ клиентов к счетам цифрового рубля через свои мобильные приложения. Такая двухуровневая модель позволяет сохранить привычный для граждан интерфейс взаимодействия с финансами, но переносит само хранение и учёт средств на инфраструктуру регулятора. Операционные правила предполагают открытие счёта (цифрового кошелька) исключительно на добровольной основе; пополнение осуществляется с банковских счетов граждан с лимитом до 300 тыс. рублей в месяц.

Сравнительная характеристика форм национальной валюты

Форма валюты	Эмитент	Доступность	Ключевая особенность
Наличные	Банк России	Анонимно	Офлайн-обращение
Безналичные	Коммерческие банки	Через банк	Хранение на счетах банков
Цифровой рубль	Банк России	Через банк-посредник	Программируемость, смарт-контракты

Международный контекст и предпосылки сопоставимых проектов

Проект цифрового рубля не является изолированным явлением: к настоящему времени исследовательские и пилотные инициативы в области CBDC реализуются большинством центральных банков мира, включая Банк международных расчётов, который координирует методологические подходы к их запуску. В международной практике выделяются две принципиальные модели — розничная (доступная физическим лицам) и оптовая (ориентированная на расчёты между финансовыми институтами). Российская модель относится к розничному типу, однако её отличительная черта состоит в жёсткой централизации эмиссии и учёта на платформе регулятора при сохранении банков-посредников в качестве точки доступа. Такой подход позволяет, с одной стороны, использовать преимущества существующей банковской инфраструктуры, а с другой — минимизировать риски фрагментации платёжного пространства. Сопоставление с проектами Китая, Швеции и стран зоны евро показывает, что национальные модели различаются прежде всего степенью анонимности, лимитами на остатки и наличием процентов на цифровые счета; российский вариант на текущем этапе тяготеет к максимально консервативному дизайну.

Технологические риски и вопросы киберустойчивости

Централизация учёта средств на единой платформе Банка России, обеспечивая прозрачность и устойчивость расчётов, одновременно формирует специфические технологические риски. Единая точка хранения данных о цифровых кошельках повышает требования к киберустойчивости инфраструктуры регулятора: компрометация платформы или сбой в её работе потенциально затрагивают всех участников системы, а не отдельную кредитную организацию. Дополнительным вызовом выступает необходимость обеспечения бесперебойного взаимодействия между платформой цифрового рубля и информационными системами банков-посредников, что требует унификации протоколов и стандартов информационной безопасности. Отдельного внимания заслуживает вопрос защиты персональных данных: в отличие от наличного обращения, операции с цифровым рублём оставляют цифровой след, что обусловливает необходимость баланса между требованиями противодействия отмыванию доходов и соблюдением прав граждан. Указанные обстоятельства определяют повышенные требования к резервированию, стресс-тестированию и аудиту платформы, а также к согласованности действий регулятора и участников рынка при реагировании на инциденты.

Влияние на банковскую систему

Влияние цифрового рубля на банковский сектор носит двойственный характер. С одной стороны, для торговых предприятий очевидна выгода от снижения эквайринговых издержек: тариф Банка России за приём платежей в цифровых рублях зафиксирован на уровне 0,3 % от суммы чека (максимум 1 500 рублей), что существенно ниже среднерыночных ставок по карточному эквайрингу. Это создаёт стимул для ритейла активно предлагать новый способ оплаты. С другой стороны, ключевым вызовом для кредитных организаций становится риск оттока части дешёвой ликвидности: если граждане начнут переводить средства с текущих счетов и вкладов на счета цифрового рубля, банки могут столкнуться с сокращением ресурсной базы для кредитования. В ответ кредитные организации будут вынуждены усиливать программы лояльности, повышать ставки по депозитам и развивать дополнительные сервисы вокруг цифровых счетов.

Регуляторные вызовы и первые результаты

Уже приняты нормативные акты, интегрирующие цифровой рубль в налоговое администрирование и систему противодействия отмыванию доходов. В частности, предусмотрен порядок приостановления операций по счетам цифрового рубля по постановлению Росфинмониторинга, а также механизм взаимодействия банков с налоговыми органами для взыскания задолженности. Статистика первых месяцев внедрения демонстрирует высокий интерес при относительно низкой транзакционной активности: к ноябрю 2026 года было открыто более 300 тысяч цифровых кошельков, из которых около 290 тысяч пришлось на физических лиц. Однако среднее число операций на один счёт остаётся невысоким, что объясняется эффектом «первичного любопытства» и отсутствием на текущем этапе стимулов в виде процентов на остаток или кешбэка.

Заключение

На текущем этапе цифровой рубль представляет собой инфраструктурный проект, эффекты которого будут проявляться постепенно. Для банковской системы ключевые риски связаны с возможным перетоком ликвидности и необходимостью адаптации бизнес-моделей к новой конкурентной среде, где эмитент денег одновременно является оператором платёжной платформы. Дальнейшее развитие событий будет зависеть от скорости внедрения смарт-контрактов, запуска офлайн-платежей и решений регулятора относительно доходности остатков на цифровых счетах. Перспективное направление дальнейших исследований — оценка долгосрочного влияния цифрового рубля на структуру банковских пассивов и кредитную активность.

Литература:

1. Официальный сайт Банка России. Цифровой рубль: общая информация. — URL: https://www.cbr.ru
2. Официальный сайт Банка России. Цифровой рубль: как открыть и пополнить счёт. — URL: https://www.cbr.ru
3. Официальное опубликование правовых актов. Приказ Росфинмониторинга от 07.11.2025 № 238.
4. Официальное опубликование правовых актов. Приказ ФНС от 16.06.2026 № ЕД-1–8/398@.
5. URBC.RU. В России число цифрокошельков превысило 300 тысяч.

Повышение эффективности использования государственного имущества

Суханко Андрей Вячеславович, студент магистратуры
Самарский национальный исследовательский университет имени академика С. П. Королёва

В статье автор исследует проблему эффективности использования государственного имущества и направления её повышения. Обосновывается, что эффективность не сводится к коммерческой доходности и требует учёта как бюджетного эффекта, так и социальной отдачи.

Ключевые слова: *государственное имущество, эффективность, учёт и оценка, вовлечение в оборот, институциональные изменения.*

Эффективность использования государственного имущества — ключевое условие устойчивого развития публичного сектора. Государство одновременно выступает собственником имущественного комплекса, регулятором имущественных отношений и получателем доходов от активов. Однако между формальным закреплением имуще-

ства и реальной отдачей сохраняется разрыв: значительная часть объектов не вовлечена в оборот, используется с низкой эффективностью или требует затрат, превышающих эффект. Повышение эффективности использования государственного имущества становится не только экономической, но и управленческой задачей, влияющей на доходы бюджетов и качество публичных услуг.

Цель статьи — определить направления повышения эффективности использования государственного имущества и обосновать условия устойчивости соответствующих мер.

Правовую основу составляют Гражданский кодекс РФ, закрепляющий право государственной собственности [1], Федеральный закон «О приватизации государственного и муниципального имущества», определяющий порядок отчуждения имущества, не необходимого для публичных функций [2], и Федеральный закон «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации», создающий возможности для привлечения частных инвестиций в использование и модернизацию государственных объектов [3]. Нормативная база широка, однако её применение не всегда обеспечивает эффективное использование имущества.

Эффективность государственного имущества не сводится к коммерческой доходности: государство преследует и социальные цели. Эффективность — это и доход от аренды, приватизации или вовлечения в оборот, и общественно значимый результат, не всегда выражаемый в денежной форме. Критерии должны учитывать оба измерения — бюджетный эффект и социальную отдачу [4].

В науке и практике выделяют показатели сохранности и целевого использования имущества, доходности, затратности содержания, степени вовлечения в оборот. Однако оценка часто сводится к формальным показателям, не отражающим реальную отдачу: имущество считается используемым, поскольку закреплено за учреждением, хотя не приносит ни дохода, ни социального эффекта.

Основные проблемы использования государственного имущества: низкая вовлечённость объектов в оборот из-за административных барьеров; высокая затратность содержания, когда расходы превышают доходы; отсутствие единой прозрачной системы учёта и оценки; размытость ответственности между уровнями власти. Проблемы взаимосвязаны: низкая вовлечённость ведёт к росту затрат, а непрозрачный учёт не позволяет вовремя выявлять неэффективные объекты, из-за чего управление становится реактивным. Официальные данные подтверждают сохранение резервов роста [5].

Повышение эффективности предполагает три направления. Первое — учёт и оценка: единая информационная система отслеживает состояние и доходность имущества, а оценка учитывает доходы, затраты и социальный эффект. Второе — вовлечение в оборот: аренда, концессия, доверительное управление, приватизация излишнего имущества при сохранении контроля над стратегическими объектами; механизмы государственно-частного партнёрства [3] привлекают частные инвестиции, снижая нагрузку на бюджет. Третье — институциональные изменения: чёткое разграничение полномочий и ответственности, а также мотивация учреждений, поскольку без заинтересованности формальные критерии останутся декларативными. Критерии эффективности при этом не сводятся к доходности: имущество для социальных функций не должно признаваться неэффективным и выводиться из оборота, поэтому оценка должна быть многокритериальной.

Повышение эффективности использования государственного имущества требует системного подхода: совершенствования учёта и оценки, вовлечения имущества в оборот и институциональных изменений. Ключевое условие — баланс фискальных и социальных целей [4], поскольку эффективность не сводится к доходности. Только при таком балансе меры дают устойчивый результат, а не формальное улучшение показателей.

Литература:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (ч. 1) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 2025 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
2. Федеральный закон от 21.12.2001 № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества» (ред. от 2025 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_35136/
3. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнёрстве, муниципально-частном партнёрстве в Российской Федерации» (ред. от 2025 г.). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 18.05.2016 № 445 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации». «Развитие федеративных отношений и создание условий для эффективного и ответственного управления региональными и муниципальными финансами» (ред. от 10.09.2026). URL: http://government.ru/docs/all/106672/
5. Официальный сайт Федерального агентства по управлению государственным имуществом (Росимущество). Деятельность. URL: https://rosim.gov.ru/activities/

Структурные диспропорции социально-экономического развития Республики Южная Осетия: итоги 2025 года и выводы для экономической политики

Тадтаев Дзамболат Мервадикович, кандидат экономических наук, доцент;
Туаев Игорь Васильевич, преподаватель
Юго-Осетинский государственный университет имени А. А. Тибилова (г. Цхинвал)

В статье представлен комплексный экономико-статистический анализ социально-экономического развития Республики Южная Осетия (РЮО) по итогам 2025 года. На основе официальных данных государственной статистики и бюджетной отчётности выявлена ключевая макроэкономическая тенденция: номинальный рост агрегированных показателей сопровождается углублением структурных и отраслевых дисбалансов. Установлено, что экономическая динамика обеспечивается преимущественно за счёт перераспределения бюджетных средств и безвозмездной финансовой помощи Российской Федерации, в то время как в реальном секторе экономики (промышленности и капитальном строительстве) фиксируется стагнация и сокращение объёмов производства. Выявлены существенное расширение отрицательного сальдо внешнеторгового баланса, устойчивая естественная убыль населения и дисфункции регионального рынка труда, проявляющиеся в сочетании скрытой безработицы и дефицита квалифицированных кадров. Сделан вывод о консервации дотационно-распределительной модели хозяйствования и обоснована необходимость перехода к активной структурной политике, направленной на диверсификацию производства, повышение фискальной самодостаточности и воспроизводство человеческого капитала.

Ключевые слова: *Республика Южная Осетия, социально-экономическое развитие, структурные диспропорции, дотационно-распределительная модель, внешняя финансовая помощь, внешнеторговый дефицит, демографическая динамика, рынок труда, экономическая политика.*

Structural disparities in the socio-economic development of the Republic of South Ossetia: 2025 results and directions for economic policy adjustment

Tadtaev Dzambolat Mervadikovich, candidate of economic sciences, associate professor;
Tuaev Igor Vasilyevich, teacher
Tibilov South Ossetian State University (Tskhinval)

The paper presents a comprehensive economic and statistical analysis of the socio-economic development of the Republic of South Ossetia (RSO) based on the results of 2025. Drawing on official statistical records and budget execution reports, the study identifies a core macroeconomic trend: nominal growth in aggregate indicators is accompanied by deepening structural and sectoral imbalances. It is established that economic dynamics are primarily driven by fiscal redistribution and grant-in-aid financial assistance from the Russian Federation, whereas the real sector (industry and capital construction) exhibits stagnation and output contraction. The research documents a substantial widening of the negative foreign trade balance, persistent natural population decline, and regional labor market dysfunctions characterized by the coexistence of hidden unemployment and a shortage of skilled personnel. The study concludes that the subsidy-and–distribution economic model is becoming entrenched, substantiating the need to transition toward an active structural policy aimed at production diversification, fiscal self-sufficiency, and human capital reproduction.

Keywords: *the Republic of South Ossetia, socio-economic development, structural disparities, subsidy-and–distribution model, external financial assistance, foreign trade deficit, demographic dynamics, labor market, economic policy.*

Введение

Экономическая система Республики Южная Осетия на протяжении постконфликтного периода развивается в условиях высокой зависимости от внешних финансовых трансфертов и устойчивых структурных диспропорций, сформировавшихся в период трансформационного кризиса 1990-х годов. Несмотря на частичное международное признание, республика сохраняет институциональные и инфраструктурные ограничения доступа к внешним рынкам капитала и сбыта, испытывает дефицит современных производственных фондов и сталкивается с неблагоприятными демографическими тенденциями.

Актуальность исследования определяется необходимостью научной верификации результатов экономической политики 2025 года, который рассматривался органами государственного управления в качестве этапа перехода от постконфликтного восстановления к эндогенному экономическому развитию [2]. Целью исследования является идентификация ключевых структурных диспропорций социально-экономического развития РЮО по итогам 2025 года и обоснование приоритетных направлений трансформации экономической политики. Научная

новизна работы состоит в комплексном анализе механизма воспроизводства дотационно-распределительной модели экономики малого частично признанного государства, при которой положительная динамика номинальных макроэкономических индикаторов маскирует деградацию производственного сектора и нарастание внешнеэкономической уязвимости.

Материалы и методы. Эмпирическую базу исследования составили официальные статистические сборники Управления государственной статистики Республики Южная Осетия, аналитические материалы Министерства экономического развития РЮО, отчёты об исполнении государственного бюджета за 2024–2025 гг., а также профильные научные труды отечественных исследователей. Методологический аппарат работы включает методы статистического, структурного, динамического и сравнительного анализа, а также метод экспертных оценок.

Результаты. Проведённый анализ основных макроэкономических, отраслевых и социальных показателей Республики Южная Осетия за 2025 год [1] позволил систематизировать ключевые структурные дисбалансы в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1. **Основные социально-экономические показатели Республики Южная Осетия в 2025 году**

Показатель	Значение в 2025 г.	Динамика к 2024 г.	Структурная характеристика
Номинальный ВВП	8 732,9 млн. руб.	+6,2 %	Доля реального сектора — 12,83 %
Доходы Государственного бюджета РЮО	9 535,9 млн. руб.	-	Доля безвозмездных поступлений из РФ — 78,5 %
«Собственные доходы» Государственного бюджета РЮО	2 045,6 млн. руб.	+2,7 % (налоговые доходы)	Отставание от темпов роста номинального ВВП
Объем промышленного производства	3 252,3 млн. руб.	95,6 %	Отрицательная рентабельность всех госпредприятий
Внешнеторговый оборот	20 468,0 млн. руб.	183,8 %	Превышение импорта над экспортом в 8,6 раз
Сальдо внешнеторгового баланса	- 16 204,1 млн. руб.	Увеличение в 2,9 раза	Доминирование импорта ТЭК (59,12 %)
Численность населения на 01.01.2026 г.	58 801 чел.	+1273 чел.	Естественная убыль (-109 чел.) на фоне миграции
Валовая продукция сельского хозяйства	1 978,2 млн. руб.	111,1 %	Рост за счет растениеводства при спаде животноводства
Объем работ в строительстве	730,3 млн. руб.	80,1 %	Сокращение дорожного строительства до 36,4 % к 2024 г.

1. Макроэкономическая динамика и отраслевая структура ВВП. В 2025 году номинальный объём валового внутреннего продукта РЮО достиг 8 732,9 млн руб., увеличившись на 6,2 % по сравнению с 2024 годом. Вместе с тем отраслевая структура ВВП свидетельствует о его перераспределительном, а не производственном характере: наибольший удельный вес занимают сектор государственного управления и обеспечения военной безопасности («общегосударственные вопросы» — 32,05 %), образование (17,23 %) и здравоохранение (12,30 %). Совокупный вклад базовых отраслей реального сектора составляет лишь 12,83 %, включая промышленность (8,51 %), строительство (3,25 %) и сельское хозяйство (1,07 %). Устойчивое воспроизводство данной структуры подтверждает закрепление модели бюджетно-ориентированной экономики.

2. Бюджетная система и фискальная зависимость. Доходная часть государственного бюджета РЮО в 2025 году исполнена в объёме 9 535,9 млн руб., при этом доля финансовой помощи Российской Федерации составила 78,5 % (7 490,3 млн руб.). Собственные налоговые и неналоговые доходы сформированы в размере 2 045,6 млн руб. [5]. Формальный профицит бюджета (190,5 млн руб.) обусловлен не расширением внутренней доходной базы, а поступлениями внешних трансфертов и неполным кассовым исполнением запланированных расходов. Темп прироста налоговых поступлений (2,7 % к уровню 2024 года) оказался существенно ниже темпов роста номинального ВВП и фонда оплаты труда, что свидетельствует о низкой фискальной эластичности налоговой системы и значительном объёме неформального сектора.

3. Промышленный комплекс: кризис государственного сектора. Объём отгруженной промышленной продукции в 2025 году сократился до 3 252,3 млн руб. (95,6 % к уровню 2024 года). В государственном секторе промышленности спад носил более выраженный характер: объём производства снизился до 193,1 млн руб. (93,6 % к 2024 году и 91,7 % к 2023 году). Все государственные унитарные предприятия (ГУП) промышленного профиля завершили отчётный период с убытком; наибольший отрицательный финансовый результат зафиксирован у ГУП «Юго-Осетинское предприятие хлебобулочных изделий». Основными причинами кризисного состояния отрасли выступают высокий физический и моральный износ основных производ-

ственных фондов, дефицит оборотных средств, нехватка квалифицированного инженерно-технического персонала и несбалансированность тарифно-сметной политики.

4. Внешнеэкономическая деятельность и торговый дисбаланс. Внешнеторговый оборот РЮО в 2025 году увеличился до 20 468,0 млн руб. (183,8 % к 2024 году), однако данный рост обусловлен исключительно увеличением импортных поставок, достигших 18 360,3 млн руб. (219,0 % к 2024 году). Экспортные поставки, напротив, сократились до 2 132,0 млн руб. (77,2 % к 2024 году). Отрицательное сальдо внешнеторгового баланса возросло почти втрое по сравнению с 2024 годом (5 609,4 млн руб.) и достигло 16 204,1 млн руб. (с учётом специфики таможенного учёта отдельных товарных позиций) [3].

В структуре импорта доминируют топливно-энергетические ресурсы (59,12 %) и продовольственные товары (12,60 %). Столь высокая доля импорта продовольствия и энергоносителей делает всю хозяйственную систему республики крайне уязвимой к внешним ценовым шокам и логистическим рискам.

5. Демографическая ситуация: депопуляция и миграционный дисбаланс. Численность постоянного населения Республики Южная Осетия на 1 января 2026 года составила 58 801 человек, формально увеличившись за год на 1 273 человека. Однако детальный анализ движения населения показывает, что данный прирост носит исключительно механический (миграционный) характер. Естественное движение населения остается глубоко отрицательным: число родившихся в 2025 году составило 308 человек (на 44 ребенка меньше, чем в 2024 году; падение фиксируется третий год подряд: 413 → 352 → 308); число умерших составило 417 человек; устойчивая естественная убыль населения стабилизировалась на отметке около 100–110 человек ежегодно [4].

При этом миграционный прирост (прибыло 3 704 чел., выбыло 244 чел.) компенсирует естественную убыль лишь формально. Эксперты квалифицируют демографическую ситуацию как критическую, отмечая прогрессирующее старение нации и отток активной части трудоспособных граждан за пределы республики. Сокращение численности детей в дошкольных образовательных учреждениях (до 2 308 чел., -109) и школьников (до 6 984 чел., -137) создает долгосрочные риски сжатия человеческого потенциала.

6. Рынок труда: скрытая безработица и кадровый дефицит. Численность занятых в экономике РЮО в 2025 году сократилась до 21 037 человек. Официальная регистрация безработных, запущенная в полноценном режиме лишь в 2025 году, на конец года фиксировала всего 8 официально зарегистрированных безработных, что абсолютно не отражает реального положения дел.

Структура занятости крайне диспропорциональна: 70–75 % всех занятых сосредоточены в государственном секторе (органы власти, бюджетные учреждения, государственные предприятия). Частный сектор развит слабо и не способен абсорбировать высвобождающиеся кадры [6]. Парадоксальной чертой рынка труда выступает одновременное сосуществование скрытой безработицы и острого структурного дефицита кадров по узким специальностям (инженеры, квалифицированные врачи, педагоги, бухгалтеры), что вызвано крайне низким уровнем оплаты труда в ряде секторов и дисбалансом системы профессионального образования.

7. Агропромышленный комплекс. Объём продукции сельского хозяйства в 2025 году составил 1 978,2 млн руб. (111,1 % в сопоставимых ценах к 2024 году). Рост достигнут преимущественно за счет растениеводства (120,5 %), тогда как животноводство стагнирует: поголовье крупного рогатого скота сократилось на 404 головы, свиней — на 59, зафиксировано снижение объемов производства мяса и молока [7]. Доля сельского хозяйства в ВВП (1,07 %) не позволяет ему выступать самостоятельным драйвером роста без масштабных инвестиций в переработку и мелиорацию.

8. Строительство и инфраструктура: сворачивание инвестиционной активности. Объём работ по виду деятельности «Строительство» составил 730,3 млн руб. (80,1 % к 2024 году). Наиболее сильное падение зафиксировано в дорожном строительстве — объемы рухнули до 212,6 млн руб. (36,4 % к предыдущему году) [8]. Количество инфраструктурных объектов, реализуемых в рамках российской финансовой помощи, сократилось с 12 до 6, что негативно отразилось на занятости в строительной отрасли и темпах модернизации инфраструктуры.

9. Социальная инфраструктура и уровень жизни. Демографическое сжатие находит отражение в снижении нагрузки на образовательную сеть: численность воспитанников дошкольных образовательных учреждений сократилась до 2 308 человек (-109 чел. к 2024 году), контингент общеобразовательных организаций — до 6 984 учащихся (-137 чел.). В сфере здравоохранения зафиксирован рост показателя общей заболеваемости населения с 587,2 до 1 237,8 случая на 1 000 человек населения. Уровень социальной защиты остаётся низким: размер ежемесячного пособия на ребёнка до 16 лет сохраняется на уровне 200 руб. без индексации [1]. Материально-техническая база учреждений здравоохранения и культуры характеризуется высокой степенью износа и требует капитальной реконструкции.

Обсуждение

Полученные результаты убедительно доказывают, что экономическая система Южной Осетии по итогам 2025 года продолжает воспроизводить устойчивую дотационно-распределительную модель.

В академическом и экспертном сообществе дискуссия о путях преодоления данной модели ведется по двум основным направлениям:

1. Рыночно-диверсификационный подход: сторонники этого направления настаивают на необходимости создания условий для опережающего развития частного предпринимательства, туризма, перерабатывающей про-

мышленности и агропромышленного комплекса через снижение налогового бремени и льготное кредитование.

2. Фискально-административный подход: акцент делается на первоочередном аудите и повышении операционной эффективности государственного сектора, ликвидации убыточности ГУПов и жестком контроле над целевым расходованием бюджетных средств.

Проведенное исследование показывает, что эти подходы не альтернативны, а взаимодополняемы. Без санации и повышения прозрачности бюджетного сектора любые вливания в инвестиционные проекты рискуют быть неэффективными. В то же время без создания реальных точек роста в частном секторе невозможно преодолеть дефицит бюджета и снизить зависимость от внешних трансфертов.

Особое внимание в дискуссии должно уделяться демографическому императиву. Экономический рост невозможен в условиях депопуляции и оттока человеческого капитала. Как показывают расчеты, стандартные монетарные стимулы здесь малоэффективны без комплексного решения жилищной проблемы молодой семьи, модернизации здравоохранения и создания качественных рабочих мест с достойной оплатой труда.

Заключение

Подводя итог комплексному анализу социально-экономического развития Республики Южная Осетия по итогам 2025 года, можно сформулировать следующие ключевые выводы:

1. Макроэкономический рост в РЮО носит формальный характер и поддерживается за счет бюджетных вливаний и внешней финансовой помощи. Доля материального производства в ВВП минимальна, что свидетельствует о перераспределительной природе экономики.

2. Уровень бюджетной зависимости остается критически высоким (финансовая помощь РФ формирует 78,5 % доходов). Собственные налоговые доходы отстают от инфляции и роста номинальных доходов.

3. Реальный сектор промышленности находится в системном кризисе: государственные предприятия убыточны, физические объемы производства сокращаются из-за износа фондов и нехватки оборотных средств.

4. Внешняя торговля характеризуется угрожающим дефицитом (отрицательное сальдо превысило 16,2 млрд руб.), обусловленным критической импортозависимостью по продовольствию и энергоресурсам.

5. Демографическая ситуация отягощена устойчивой естественной убылью и стагнацией рождаемости, а рынок труда страдает от гипертрофированной доли госсектора и скрытой безработицы.

Для преодоления выявленных структурных диспропорций и перехода к модели устойчивого саморазвития необходимо формирование активной государственной политики, включающей следующие приоритетные меры:

– санация и модернизация госсектора: проведение жесткого аудита ГУПов, смена неэффективного менеджмента, внедрение современных технологий и переориентация предприятий на экспортные ниши;

– стимулирование частных инвестиций: смягчение кредитных условий (субсидирование процентных ставок для приоритетных отраслей реального сектора), снижение административных барьеров для малого и среднего бизнеса;

– развитие АПК и переработки: переход от точечной поддержки к созданию агропромышленных кластеров, обеспечение фермеров техникой, качественным семенным материалом и логистикой сбыта;

– демографический прорыв: внедрение финансово обеспеченных мер поддержки рождаемости, масштабное льготное жилищное строительство для молодых специалистов;

– повышение прозрачности и эффективности бюджетирования: смещение фокуса бюджетной политики с проедания текущих расходов на капитальные инвестиции в развитие инфраструктуры и человеческого капитала.

Реализация указанных мер позволит трансформировать дотационную модель экономики в самодостаточную, устойчивую к внешним шокам хозяйственную систему, способную обеспечить долгосрочное социальное благополучие граждан Южной Осетии.

Литература:

1. Социально-экономическое развитие Республики Южная Осетия за 2025 год: Статистический сборник. — Цхинвал: Управление государственной статистики Республики Южная Осетия, 2026.
2. Аналитическая записка о состоянии реального сектора экономики РЮО / Министерство экономического развития Республики Южная Осетия. — Цхинвал, 2026.
3. Шеломенцев, А. Г. Факторы социально-экономического развития частично признанных и непризнанных республик Кавказа / А. Г. Шеломенцев, К. С. Гончарова // Вестник МГИМО-Университета. — 2021. — Т. 14, № 5. — С. 203–223. — DOI 10.24833/2071–8160–2021–5–80–203–223. — EDN JSXJKB.
4. Чочиева, О. А. Особенности демографических процессов в Республике Южная Осетия в послевоенный период с 2008 года / О. А. Чочиева, А. Г. Шеломенцев, К. С. Гончарова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2025. — № 1(106). — С. 128–142. — DOI 10.37493/2307–907X.2025.1.14. — EDN JEVQRQ.
5. Актуальные проблемы в сфере бюджетной политики / А. Н. Дерюгин, С. М. Дробышевский, А. Б. Золотарева [и др.]. — Москва: Фонд «Институт экономической политики им. Е. Т. Гайдара», 2016. — 52 с. — (Научные труды; 170Р). — ISBN 978–5–93255–466–1. — EDN WQSAXF.

6. Дзакоев, З. Л. Рабочие места: влияние на экономику и социальную сферу Республики Южная Осетия / З. Л. Дзакоев // Вестник Владикавказского научного центра. — 2010. — Т. 10, № 2. — С. 18–21. — EDN PVATAJ.
7. Формирование агропромышленных кластеров как фактор обеспечения продовольственной безопасности республики Южная Осетия / Д. М. Тадтаев, И. А. Коновалова, Е. Ю. Харебов, В. М. Букулова // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. — 2022. — № 6(93). — С. 57–64. — DOI 10.37493/2307–907X.2022.6.7. — EDN MUTXDT.
8. Integrated innovation and investment policy as the factor of a balanced development of the new economy / O. A. Boris, E. Y. Rebiy, P. N. Timoshenko, D. M. Tadtaev // Quality — Access to Success. — 2018. — Vol. 19, No. S2. — P. 108–113. — EDN

Организация документооборота при нестабильном доступе к сети: прикладные решения для учреждения регионального профиля

Тен Алена Николаевна, студент
Белгородский государственный национальный исследовательский университет

В статье изучен документооборот в ОАУ «ИРКП» в условиях нестабильной инфраструктуры. На примере СЭД «ДЕЛО» и HRlink рассмотрены типичные проблемы ЭДО. Также уделено внимание сочетанию электронного и традиционного документооборота и защите данных. Решения применимы для региональных учреждений с неустойчивой инфраструктурой.

Ключевые слова: *СЭД, электронный документооборот, сбои связи, резервное копирование, офлайн-процедуры, кадровые документы, смешанный документооборот.*

Organizing document management in the presence of unstable network access: practical solutions for establishing a regional profile

Ten Alena Nikolayevna, student
Belgorod State National Research University

The article examines document management in the OAU "IRKP" under conditions of unstable infrastructure. Using the example of the EDMS "DELO" and HRlink, typical problems of electronic document management are considered. Attention is also paid to the combination of electronic and traditional document management and data protection. The solutions are applicable to regional institutions with unstable infrastructure.

Keywords: *EDMS, electronic document management, communication failures, backup, offline procedures, personnel documents, mixed document management.*

Современный документооборот всё чаще строится на базе электронных систем, обеспечивающих прозрачность, контроль и скорость обработки документов. Однако устойчивость этих процессов напрямую зависит от стабильности ИТинфраструктуры и каналов связи. Для региональных учреждений, таких как ОАУ «ИРКП» (областное автономное учреждение «Институт региональной кадровой политики»), специфика работы связана с высокой долей кадровой документации, документов по проектам и документов с персональными данными, а также необходимостью взаимодействия с внешними партнёрами и органами власти.

В условиях нестабильного доступа к интернету и ограничений в работе отдельных сервисов традиционные модели ЭДО (Электронный документооборот) сталкиваются с рядом проблем: задержки передачи, невозможность своевременного согласования, риск потери статусов, сложности контроля исполнения поручений. В таких условиях задача организации — не просто внедрить СЭД (система электронного документооборота), а выстроить устойчивую систему, сочетающую электронные и традиционные механизмы, а также регламентировать действия персонала при сбоях.

Цель статьи — на примере ОАУ «ИРКП» показать, как организовать документооборот в нестабильных условиях, какие риски возникают, и какие меры позволяют сохранить управляемость процессов.

Текущее состояние документооборота в ОАУ «ИРКП»: структура и основные потоки [1]

ОАУ «ИРКП» как учреждение, реализующее проекты в сфере региональной кадровой политики, обрабатывает несколько ключевых типов документов:

— Организационнораспорядительные документы (приказы, распоряжения, локальные акты) — основной инструмент управления.

— Кадровые документы (личные дела, приказы по личному составу, трудовые договоры, документы с персональными данными) — требуют повышенной защиты и строгого учёта.

— Проектная и плановоотчётная документация (планы, отчёты, протоколы, акты) — обеспечивает реализацию проектов и контроль результатов.

— Переписка (входящие/исходящие письма, запросы, ответы) — основной канал взаимодействия с внешними организациями.

Документооборот организован по смешанной схеме: централизованный приём и регистрация через журналы регистрации, далее распределение по подразделениям. Основной инструмент автоматизации — СЭД «ДЕЛО» [2]. В ней реализованы регистрация, контроль исполнения, маршрутизация, поиск и отчётность.

Основные документопотоки:

— Входящий поток: почта, курьер, электронная почта, ЭДО.

— Исходящий поток: отправка через почту, курьера, электронную почту, ЭДО.

— Внутренний поток: приказы, распоряжения, служебные записки, поручения, проекты документов на согласование.

Такая структура позволяет обеспечить контроль и прозрачность, но одновременно делает процессы чувствительными к сбоям связи: задержки в передаче статусов и уведомлений могут приводить к срыву сроков исполнения.

Проблемы электронного документооборота в условиях нестабильного интернета

Задержки передачи статусов и уведомлений

В СЭД «ДЕЛО» статусы документов и уведомления о поручениях передаются по сети. При перебоях связи возможны задержки доставки уведомлений, что приводит к риску пропуска сроков исполнения и необходимости дублировать контроль через телефонные звонки и личные встречи.

Пример: при сбое связи на 4–6 часов сотрудники не получат уведомления о новых поручениях, что потребует ручного контроля по спискам «На исполнении» и «На контроле» и дополнительной координации между подразделениями.

Риск потери данных при незавершённых операциях

Если пользователь начинает создавать карточку документа или запускать маршрут согласования, а связь пропадает в середине операции, возможны ошибки сохранения, расхождения между локальной копией и сервером или отсутствием сохранения передачи данных. Это требует дополнительных проверок и ручного восстановления данных.

Сложности синхронизации при работе из удалённых подразделений

Если часть сотрудников работает в удалённых подразделениях или на выезде, нестабильный интернет приводит к задержкам синхронизации статусов, что затрудняет контроль исполнения и формирование отчётов.

Ограничения при работе с большими файлами и сканами

Сканы кадровых документов и отчётов имеют значительный объём. При низкой пропускной способности канала загрузка и скачивание файлов занимает длительное время, что снижает оперативность работы.

Проблемы с межведомственным взаимодействием

При использовании ЭДО и обмена с внешними системами нестабильность каналов может приводить к задержкам передачи документов и ошибкам маршрутизации, что особенно критично при срочных запросах и отчётности.

Практические меры по обеспечению устойчивости документооборота

Регламентация действий при сбоях связи

Целесообразно закреплять в локальных актах порядок действий при перебоях:

— Определение ответственного за мониторинг состояния связи.

— Порядок фиксации инцидентов (журнал сбоев, скриншоты).

— Алгоритм действий сотрудников: переход на офлайнпроцедуры, дублирование поручений на бумаге, приостановка запуска новых маршрутов.

— Критерии возобновления работы в СЭД после восстановления связи.

Такой регламент снижает риски и повышает предсказуемость процессов.

Резервное копирование и локальные копии

Для критически важных документов (кадровые приказы, договоры, отчёты) рекомендуется:

— Ежедневное резервное копирование базы данных СЭД.

— Хранение локальных копий документов на рабочих станциях (с учётом требований к защите персональных данных).

— Использование внешних носителей для передачи документов при невозможности сетевой передачи.

Это позволяет восстановить данные и продолжить работу даже при длительных сбоях.

Оптимизация маршрутов согласования

Чтобы снизить нагрузку на сеть и уменьшить риски, можно:

— Сокращать количество этапов согласования для типовых документов.

— Использовать параллельные маршруты вместо последовательных.

— Внедрять шаблоны документов с заранее согласованными формулировками.

Такие меры ускоряют обработку и снижают зависимость от стабильности сети.

Сочетание электронного и традиционного документооборота

В условиях сбоев важно иметь возможность временно перейти на бумажные носители:

— Дублирование поручений и резолюций на бумаге.

— Ведение журналов регистрации на бумажных носителях как резервный вариант.

— Использование факсимильных сообщений и курьерской доставки для срочных документов.

Это обеспечивает непрерывность процессов даже при полном отсутствии связи.

Обучение персонала и отработка сценариев сбоев

Регулярные инструктажи и учения по действиям при сбоях помогают сотрудникам быстрее адаптироваться к нестандартным ситуациям. Важно отрабатывать сценарии: «нет связи», «недоступен сервер», «ошибка при сохранении», чтобы персонал знал, как действовать.

Защита персональных данных и конфиденциальность в условиях сбоев [3]

Работа с кадровыми документами и персональными данными требует соблюдения требований законодательства. При использовании локальных копий и внешних носителей необходимо:

— Ограничивать доступ к данным паролям.

— Шифровать внешние носители и использовать парольную защиту.

— Вести учёт передачи документов между подразделениями и курьерами.

Эти меры позволяют сохранить конфиденциальность даже в условиях временных отклонений от стандартных процедур.

Практические примеры и решения [4]

Пример 1. При сбое связи сотрудники переходят на бумажный журнал регистрации и дублируют поручения на бумаге. После восстановления связи данные вносятся в ЭДО, статусы синхронизируются, а журнал используется как источник подтверждения сроков.

Пример 2. Для срочных кадровых приказов используется курьерская доставка или доставка нарочно бумажных экземпляров с последующим сканированием и загрузкой в СЭД. Это позволяет не срывать сроки и сохранять контроль.

Пример 3. Для отчётности по проектам создаются локальные папки с ограниченным доступом, где хранятся черновики и финальные версии документов. После согласования версии синхронизируются с СЭД, а локальные копии архивируются.

Заключение

Организация документооборота в современных условиях требует не только внедрения СЭД, но и построения устойчивой системы, способной работать при сбоях и нестабильной связи. На примере ОАУ «ИРКП» показано, что сочетание

электронных и традиционных механизмов, регламентация действий при сбоях, резервное копирование и обучение персонала позволяют сохранить управляемость и прозрачность процессов.

Предложенные меры могут быть адаптированы для других учреждений регионального профиля, сталкивающихся с аналогичными проблемами. Дальнейшее развитие системы документооборота должно идти по пути повышения отказоустойчивости, оптимизации маршрутов и усиления контроля за исполнением поручений даже в условиях нестабильной инфраструктуры.

Литература:

1. ГОСТ Р 7.0.972025. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Организационнораспорядительная документация. Требования к оформлению документов.
2. ГОСТ Р 7.0.8–2025. Делопроизводство и архивное дело. Термины и определения.
3. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
4. Постановление Правительства РФ от 01.11.2012 № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных».

Мастер-план как современный инструмент стратегического планирования развития территории

Теребилова Дарина Евгеньевна, студент магистратуры
Владивостокский государственный университет

В статье рассматривается мастер-план как инструмент интеграции стратегического и пространственного планирования развития территории. Выявлены правовые, организационные и социально-экономические проблемы его разработки и реализации. На примере Владивостока предложены направления совершенствования мастер-планирования, направленные на согласование плановых документов, развитие инфраструктуры и повышение качества городской среды.

Ключевые слова: *мастер-план, стратегическое планирование, пространственное развитие, территориальное развитие, муниципальное управление, городская среда, Владивосток.*

The master plan as a modern tool for strategic territorial development planning

The article examines the master plan as a tool for integrating strategic and spatial planning for territorial development. It identifies legal, organizational, and socioeconomic challenges associated with its preparation and implementation. Using Vladivostok as a case study, the article proposes ways to improve master planning by aligning planning documents, developing infrastructure, and enhancing the quality of the urban environment.

Keywords: *master plan, strategic planning, spatial development, territorial development, municipal governance, urban environment, Vladivostok.*

Урбанистическая эволюция протекает в XXI веке при высокой изменчивости социально-экономических процессов. Пространственный каркас все время усложняется, а требования к городской среде растут. Именно поэтому имеющееся и ранее максимально успешные ресурсы территориального и стратегического планирования, такие, как генеральный план, схемы территориального устройства, стратегии социально-экономического развития, сегодня не всегда имеют способность гибко реагировать на перемены и увязывать многолетние целевые ориентиры с конкретными проектами. Поэтому нарастает интерес к более адаптивным инструментам, способным интегрировать стратегические приоритеты, пространственные решения и механизмы воплощения. Среди таких инструментов выделяется мастерплан, который активно применяется в российских городах и агломерациях, в том числе в рамках федеральных программ по разработке мастерпланов для дальневосточных городов.

В отечественной практике законодательно закрепленное единое определение мастерплана отсутствует, однако сформировалось несколько доктринальных и методических трактовок. Опираясь на национальный стандарт мастерпланов ВЭБ.РФ, указанный документ можно охарактеризовать как комплексную стратегическую плановую разработку, устанавливающую приоритеты, цели и планируемые итоги социально-экономического и пространственного развития города, группы городов либо агломерации. Кроме того, мастерплан содержит перечень ключевых проектов

и мероприятий, механизмы их реализации, сроки исполнения, ресурсное сопровождение, а также индикаторы для мониторинга достижения поставленных целей.

Функциональное содержание и междисциплинарный характер документа

В методических источниках мастерплан трактуется дополнительно как концепция пространственного развития муниципалитета, согласованная со стратегией социально-экономического развития. Подобная концепция включает функциональное зонирование территории, проекты по обустройству общественных пространств, а также инженерные и транспортные решения. Помимо перечисленного, мастерплан предстает как особым образом оформленный проект, направленный на актуализацию либо корректировку действующих стратегических плановых документов. Следует особо отметить: в отличие от генерального плана, мастерплан носит преимущественно междисциплинарный характер, объединяя градостроительные, экономические, социальные и управленческие компоненты.

Термин «мастерплан» (от англ. master plan — генеральный план застройки) лингвистически происходит из сферы городского строительства. Долгое время он служил синонимом генплана, формирующего долгосрочную модель размещения объектов, транспортных сетей и инженерной инфраструктуры. Однако за последние годы в России содержание мастерплана расширилось: он перестал быть исключительно градостроительным документом и превратился в инструмент стратегического и пространственного развития территорий.

Толчком к институциональному признанию мастерпланов как метода стратегии городской среды послужили федеральные проекты по созданию стратегических мастерпланов для крупных и средних городов, особенно для дальневосточных. Параллельно велась разработка методической базы и национального стандарта мастерпланов, где он закреплен как рамочный стратегический документ, связывающий социально-экономическое и пространственное развитие. При этом в статьях отмечается: мастерплан пока напрямую не входит в перечень документов стратегического планирования, установленный законодательством. Следовательно, требуется обоснование его места в сложившейся архитектуре плановых документов.

Эффективность мастер-планов во многом зависит от трех факторов (рис.1).

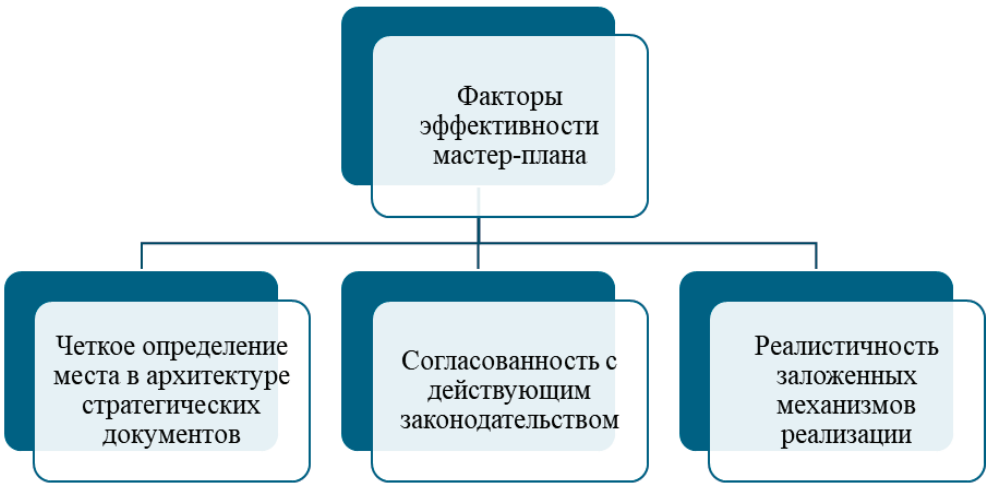

Рис. 1. **Факторы эффективности мастер-плана как стратегического инструмента**

Обратимся к теоретическому анализу вопроса, прежде всего, к работам исследователей. В статье «Разработка стандарта мастер-плана в градостроительном проектировании как инструмента оптимизации городского пространства» (А. В. Тимохова, А. А. Степанишина, С. М. Бороздина) обсуждается нерешенность единых подходов к составлению мастер-плана и его нормативному закреплению. Авторы изучают действующие методики, выделяют главные проблемные зоны — отсутствие унифицированной методологии и незначительное участие местных сообществ в планировании. Затем исследователи предлагают собственное определение мастер-плана и формат стандарта, который следует включить в Градостроительный кодекс РФ как базу для улучшения городской среды [1].

К. Р. Меркурьева и А. В. Кряхтунов в работе «Мастерплан в системе пространственного развития» анализируют указанный инструмент через призму общей проблемы пространственного развития территорий. Они связывают его с комплексом документов территориального планирования, демонстрируют, как включение мастер-плана в градостроительную документацию способствует более эффективному использованию ресурсов, поддержке инноваций и экономического роста. Следовательно, обосновывается необходимость корректировки состава градостроительных документов посредством введения нового их вида [2].

Статья В. Т. Тарасова «Мастер-план как новый инструмент пространственного стратегирования» посвящена

осмыслению мастер-плана как современного средства пространственного стратегического планирования муниципальных образований. Описывается процесс внедрения мастер-планов в российскую практику, анализируется их место в системе документов стратегического и территориального планирования, выявляются логические противоречия между существующими нормативными актами. Предлагаются пути устранения выявленных дисбалансов на основе подходов ведущих урбанистических организаций [3].

М. Е. Воловик в работе «Анализ практики разработки мастер-планов развития туристских территорий и перспективы её реализации в России» концентрируется на специфике применения мастер-планов в сфере туризма и гостеприимства. Раскрывается определение мастер-плана применительно к туристским территориям, уточняется его отличие от генерального плана застройки. Анализируются этапы и особенности разработки в туристской отрасли, приводятся примеры пилотных проектов. Показывается, что подобный инструмент содействует долгосрочному развитию туристских макротерриторий, кластеров и всей индустрии [4].

Статья К. С. Лукьянчука и В. И. Вершинина «Подготовка мастер-плана для осуществления комплексного развития территории» посвящена роли мастер-плана в механизме комплексного развития территорий, сформированном в градостроительном законодательстве после 2020 г. Описывается, как решения о комплексном развитии городской среды и переселении из ветхого жилья опираются на договор о комплексном развитии и мастер-план. Именно мастер-план становится ключевым документом, увязывающим условия освоения территорий с положениями генерального плана, правилами землепользования и застройки, а также задачами формирования комфортной городской среды [5].

В статье В. Н. Копицы «Мастер-план как инструмент долгосрочного стратегического планирования в туристической отрасли» данный инструмент осмысливается как многоэтапное средство управления развитием туристических направлений. Показывается, что мастер-план включает анализ текущего состояния территории, ресурсов и потребностей туристов, прогнозирование рыночных тенденций, формулирование целей и задач. Делается вывод о его значимости для устойчивого развития, привлечения инвестиций и управления рисками в туристической сфере [6].

Работа А. В. Коршуновой и К. Г. Ивановой «Мастер-план города. Основные правила создания» посвящена структурированному описанию понятия «мастер-план города» и практическим аспектам его разработки. Выделяются ключевые этапы анализа и проектирования, формулируются базовые правила подготовки мастер-плана. Изложенные положения иллюстрируются реальными примерами применения, что придает тексту методическую ориентацию на практику городского планирования [7].

В статье А. Б. Берендеевой «Мастер-планы малых городов как инструмент стратегии устойчивого развития» рассматривается потенциал мастер-планов для малых городов в контексте ESG-повестки и национального стандарта мастер-планов. Сопоставляется мастер-план с традиционным градостроительным планом, описываются элементы и этапы разработки, анализируются задачи, решаемые мастер-планом в малых городах. Отдельное внимание уделяется Национальному стандарту мастер-планов и институциональной инфраструктуре, необходимой для разработки, реализации и мониторинга подобных документов [8].

В монографии «Теоретические основы и практические алгоритмы разработки мастер-планов городских поселений в Российской Федерации» представленной научным коллективом ВВГУ Варкулевич Т. В., Андреевым В. А., Ивельской Н. Г., Шереметьевой Н. Г. раскрыты практические рекомендации и методологические подходы к разработке мастер-планов некоторых городов Приморского края. Особенное положение отведено городам с монопрофильной экономикой. На примере малого старопромышленного города Приморского края Спасск-Дальний раскрыт пошаговый алгоритм разработки мастер-плана для моногорода с достаточно депрессивной экономической ситуацией. Авторы отметили, что особая роль мастер-плана заключается в определении уникальных особенностей города, способствующих его сбалансированному экономическому и пространственному росту. Для городов российского Дальнего Востока, испытывающих инфраструктурные проблемы и недостаток социальных объектов, мастер-планирование позволит не только целенаправленно решать задачи по созданию комфортных условий проживания, но найти источники финансирования мероприятий мастер-плана. Малые и средние города российского Дальнего Востока играют особую роль. По мере того, как крупные города практически исчерпали резервы для роста, в малых городах есть земля, пригодная для застройки. Акцент в ведении застройки может быть сделан на совмещении жилья и мест приложения труда, индивидуализации жизненного пространства и приближении его к природе. С точки зрения ожидаемого эффекта мастер-план — это программа изменений эстетики рационализма и геометризма, свойственного большинству российских городов, к образу, отвечающему современным требованиям комфортности и органичности городского пространства [9].

Как видим, мастер-план в современной российской научно-практической повестке выступает центральным инструментом пространственного и социально-экономического развития территорий. Он дополняет и во многом интегрирует систему стратегических и градостроительных документов. В одних работах упор делается на стандартизацию и законодательное закрепление мастер-плана, в других — на его применение в туризме, малых городах либо в рамках комплексного развития территорий. При всём разнообразии акцентов везде мастер-план трактуется как междисциплинарный документ, объединяющий образ будущего, анализ ресурсов и конкретные проектные решения.

Авторы едины во мнении: дальнейшее развитие института мастер-планов требует единой методологической базы, внесения соответствующих норм в градостроительное и стратегическое законодательство. Параллельно необходимо усилить участие местных сообществ и заинтересованных стейкхолдеров. Следовательно, мастер-план перестанет быть «витринной» концепцией и превратится в действенный механизм устойчивого территориального развития.

Проблематика реализации мастер-планов приведена на рис. 2.



Рис. 2. **Проблемы формирования эффективных мастер-планов**

Во-первых, наблюдается несогласованность между документами стратегического и территориального планирования. Стратегии социально-экономического развития часто задают общие приоритеты, однако они недостаточно транслируются в конкретные пространственные решения. Во-вторых, фиксируется фрагментарность государственной политики на муниципальном уровне. Отдельные программы и проекты реализуются обособленно, без включения в целостный пространственно-стратегический каркас. Отсюда вытекает рост рисков дублирования мероприятий, конкуренции за ресурсы и противоречий между решениями по использованию территорий. В-третьих, значимой проблемой выступает недостаточная определенность правового статуса мастер-планов. Прямое закрепление мастер-планов в системе документов стратегического планирования отсутствует, поэтому они фактически «встраиваются» в нее по инициативному принципу. Нельзя не отметить, что институциональные ограничения вносят существенный вклад в сложившуюся ситуацию. Речь идет об ограниченности финансовых ресурсов муниципалитетов, дефиците компетенций в области комплексного пространственного и стратегического планирования, а также о слабом вовлечении заинтересованных сторон (жителей, предпринимателей, экспертов) в разработку и реализацию мастер-планов. Все перечисленное подрывает доверие к документу и затрудняет его практическое воплощение.

Можно предложить следующие мероприятия по преодолению выявленных проблем. Для устранения обозначенных социально-экономических и институциональных проблем требуется сформировать комплекс мероприятий, встроенных в методико-правовую модель разработки и применения мастер-планов.

1. Усиление взаимосвязи мастер-планов со стратегиями и градостроительной документацией.

2. Создание единых методических рекомендаций по подготовке мастер-планов. Необходимо выработать стандартизированные подходы к структуре, содержанию и аналитическому блоку мастер-плана.

3. Развитие системы индикаторов и мониторинга социально-экономических эффектов. Чтобы оценить, действительно ли мастер-планы способствуют снижению

социально-экономических диспропорций, требуется внедрить систему индикаторов.

4. Усиление правовых механизмов реализации мастер-планов. Учитывая дискуссионность вопроса о прямом законодательном закреплении мастер-плана, целесообразно развивать «мягкие» правовые механизмы.

Важным направлением выступает внедрение процедур общественного участия: общественные обсуждения, проектные семинары, опросы, вовлечение бизнеса и экспертного сообщества. Подобная практика позволяет лучше учитывать реальные потребности населения, снижает социальную напряженность и повышает легитимность предлагаемых изменений городской среды.

И, разумеется, всякий ключевой проект мастер-плана должен сопровождаться оценкой затрат и ожидаемых социально-экономических эффектов: влияния на занятость, налоговую базу, качество городской среды, доступность инфраструктуры. Применение методов оценки эффективности (затраты — выгоды, анализ чувствительности, сценарный подход) позволяет ранжировать проекты по степени значимости и реализуемости. Такое обоснование необходимо для принятия решений о распределении ограниченных бюджетных и внебюджетных ресурсов.

Итак, в современных условиях мастер-план выступает важным элементом системы стратегического планирования территориального развития. Он совмещает аналитический, пространственный и проектный компоненты. Значение мастер-плана возрастает по мере усложнения задач городского управления и необходимости увязывать долгосрочные стратегические цели с конкретными, территориально локализованными проектами.

Литература:

1. Тимохова А. В. Разработка стандарта мастер-плана в градостроительном проектировании как инструмента оптимизации городского пространства / А. В. Тимохова, А. А. Степанишина, С. М. Бороздина // Степановские чтения — 2025: сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. — М., 2025. — С. 259–264.
2. Меркурьева К. Р. Мастер-план в системе пространственного развития / К. Р. Меркурьева, А. В. Кряхтунов // Современные проблемы земельно-имущественных отношений, урбанизации территории и формирования комфортной городской среды: сб. докл. Междунар. науч.-практ. конф. — Тюмень, 2024. — С. 144–152.
3. Тарасов В. Т. Мастер-план как новый инструмент пространственного стратегирования / В. Т. Тарасов // Национальные цели России и механизмы их достижения: материалы XVII Всерос. науч.-практ. конф. — Чебоксары, 2026. — С. 21–30.
4. Воловик М. Е. Анализ практики разработки мастер-планов развития туристских территорий и перспективы её реализации в России / М. Е. Воловик // Перспективы развития индустрии туризма и гостеприимства: теория и практика: сб. трудов VII Междунар. науч.-практ. конф. — Ростов н/Д, 2024. — С. 25–28.
5. Лукьянчук К. С. Подготовка мастер-плана для осуществления комплексного развития территории / К. С. Лукьянчук, В. И. Вершинин // Современные проблемы земельно-имущественных отношений, урбанизации территории и формирования комфортной городской среды: сб. докл. Междунар. науч.-практ. конф. — Тюмень, 2024. — С. 129–134.
6. Копица В. Н. Мастер-план как новый инструмент долгосрочного стратегического планирования в туристической отрасли / В. Н. Копица // Развитие сферы услуг в условиях глобализации экономики: современные тренды, актуальные проблемы и пути их решения: сб. ст. по материалам IV Междунар. науч.-практ. конф. — Н. Новгород, 2024. — С. 198–201.
7. Коршунова А. В. Мастер-план города: основные правила создания / А. В. Коршунова, К. Г. Иванова // Дни науки студентов Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых: сб. материалов науч.-практ. конф. — Владимир, 2025. — С. 687–695.
8. Берендеева А. Б. Мастер-планы малых городов как инструмент стратегии устойчивого развития / А. Б. Берендеева // Малые города большой страны: сб. науч. ст. и материалов III Всерос. науч.-практ. конф. — Иваново, 2025. — С. 9–23.
9. Теоретические основы и практические алгоритмы разработки мастер-планов городских поселений в Российской Федерации: монография / В. А. Андреев, Е. Б. Олейник, Т. В. Варкулевич [и др.]; Владивостокский государственный университет. — Владивосток: Изд-во ВВГУ, 2025. — 136 с.

К вопросу о системе мотивации персонала в маржинальном анализе фирмы

Токарева Кетрин Евгеньевна, студент магистратуры
Научный руководитель: Ковалев Алексей Евгеньевич, кандидат экономических наук, доцент
Новосибирский государственный университет экономики и управления

В статье автор исследует возможности объединения системы мотивации персонала с инструментами маржинального анализа фирмы. Автор выявляет недостатки традиционных подходов, таких как KPI, MBO и сдельная оплата, и обосновывает необходимость использования маржинального дохода в качестве базы для переменной части оплаты труда. Предлагается комплексный подход, который соединяет процессуальные теории мотивации, а именно теорию ожидания В. Врума и теорию справедливости С. Адамса, с показателями маржинального анализа, такими как маржинальный доход, точка безубыточности и запас финансовой прочности. Кроме того, рассматриваются примеры практической реализации такой методики и направления её адаптации для различных категорий персонала.

Ключевые слова: *маржинальный анализ, мотивация персонала, система мотивации, маржинальный доход, ключевые показатели эффективности (KPI), точка безубыточности, запас финансовой прочности, теория ожидания, теория справедливости.*

Система мотивации персонала традиционно является одной из важнейших составляющих эффективного управления любой компанией. Однако толкование понятия «система мотивации» является достаточно неоднозначным. В связи с этим существует множество подходов к построению систем мотивации и методик их анализа. В данном исследовании под системой мотивации персонала мы будем понимать совокупность материальных и нематериальных стимулов, направленных на побуждение сотрудников к эффективной трудовой деятельности для достижения целей организации.

Вопрос эффективности использования традиционных методов мотивации (ключевых показателей эффективности, управления по целям, грейдинговых систем, сдельной и повременно-премиальной оплаты) является дискуссионным. Это объясняется рядом причин.

Во-первых, при использовании традиционных систем мотивации в качестве базы для начисления переменной части оплаты труда чаще всего применяются показатели выручки, объёма продаж или количественных KPI, а не маржинального дохода. Это создаёт ложное впечатление о высокой эффективности персонала, тогда как реальная маржинальная прибыль может снижаться (например, из-за роста переменных затрат или изменения структуры продаж).

Во-вторых, при применении традиционных подходов не учитывается специфика деятельности отдельных подразделений и отраслей. Поэтому нормативные значения и толкование показателей зачастую не в полной мере отражают реальный вклад сотрудника в финансовый результат.

В-третьих, отсутствует единая методика увязки переменной части оплаты труда с показателями безубыточности и запасом финансовой прочности, что разрывает связь между операционной деятельностью и стимулированием.

В связи с этим выдвигается гипотеза: для более точного и справедливого стимулирования персонала требуется применять комплексный подход, включающий соединение процессуальных теорий мотивации и инструментов маржинального анализа, а также анализ как количественных, так и качественных показателей деятельности сотрудника.

Рассмотрим наиболее известные на сегодняшний день теории мотивации. Классические работы в этой области можно разделить на две большие группы: содержательные теории (отвечающие на вопрос «что именно мотивирует человека?») и процессуальные теории (отвечающие на вопрос «как именно работает механизм мотивации?»).

Среди содержательных теорий наиболее распространёнными являются иерархическая теория потребностей А. Маслоу и двухфакторная теория Ф. Герцберга. А. Маслоу утверждал, что потребности человека возникают в определённой последовательности — от физиологических (пища, жильё) через потребности в безопасности, социальные связи, уважение и, наконец, к потребностям в самореализации. Удовлетворённая потребность перестаёт быть мотиватором, поэтому система стимулирования должна учитывать актуальный уровень потребностей работника. Ф. Герцберг разделил факторы, влияющие на трудовую мотивацию, на две группы: гигиенические (условия труда, заработная плата, отношения в коллективе) и мотивирующие (признание, карьерный рост, ответственность). Согласно его теории, отсутствие гигиенических факторов вызывает недовольство, но их наличие само по себе не побуждает к повышению эффективности; мотивация возникает только при наличии мотивирующих факторов [2].

Для понимания механизма действия мотивации важно рассмотреть процессуальные теории. В. Врум в своей теории ожидания обосновал, что сила мотивации зависит от трёх ключевых факторов: уверенности в том, что усилия приведут к результату, уверенности в том, что результат повлечёт за собой вознаграждение, и ценности этого вознаграждения для работника. Если хотя бы одна из этих связей слаба или отсутствует, мотивация снижается. С. Адамс в теории справедливости показал, что со-

трудники субъективно оценивают соотношение своего вклада (усилий, времени, квалификации) и полученного вознаграждения, сравнивая себя с другими работниками. Если работник воспринимает это соотношение как несправедливое (его недооценивают по сравнению с коллегами), у него возникает снижение мотивации, и он уменьшает усилия. Д. МакКлелланд акцентировал внимание на трёх потребностях, приобретаемых с жизненным опытом: потребности в достижении, власти и причастности. Понимание главенствующей потребности позволяет подобрать наиболее эффективные стимулы для конкретного сотрудника [1].

Переходя к рассмотрению маржинального анализа, следует отметить, что данный метод (анализ безубыточности) возник в 1930-е годы в США. Впервые он был предложен американским инженером У. Раутенштрахом как метод планирования, известный под названием графика критического объёма производства. В отечественной литературе маржинальный анализ впервые был подробно описан Н. Г. Чумаченко. Маржинальный анализ представляет собой метод обоснования управленческих решений, который базируется на изучении соотношения между тремя группами важнейших экономических показателей: объёмом продаж, себестоимостью и прибылью. В его основе лежат следующие элементы: деление затрат на переменные и постоянные; использование категории маржинального дохода (разность между выручкой и переменными затратами); расчёт точки безубыточности (объёма продаж, при котором фирма не получает ни прибыли, ни убытка); расчёт запаса финансовой прочности (на сколько процентов можно снизить продажи, чтобы не уйти в убыток); и расчёт операционного рычага (показатель, отражающий, на сколько процентов изменится прибыль при изменении выручки на один процент). Несмотря на широкое применение маржинального анализа в управленческом учёте и финансовом управлении, его потенциал в области управления персоналом, в частности при построении систем мотивации, используется недостаточно.

Среди применяемых на практике методик мотивации выделяются: система ключевых показателей эффективности (KPI), управление по целям (MBO), грейдинговая система оплаты труда, сдельная и повременно-премиальная системы. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки, однако с точки зрения объединения с маржинальным анализом у всех есть общий недостаток — они редко используют маржинальный доход в качестве базы для премирования. Проблемы, связанные с использованием традиционных систем мотивации (в частности, KPI), рассмотрены в работах Р. К. Шпренгера, Дж. Мюллера и А. Белова. Р. К. Шпренгер в книге «Мифы мотивации. Выходы из тупика» приходит к выводу, что традиционные методы внешнего мотивирования (премии, KPI) часто приводят к обратному эффекту: они со временем вытесняют внутреннюю мотивацию сотрудника и ведут к снижению интереса, так как человек начинает работать только за вознаграждение, теряя интерес к самой работе. Дж. Мюллер в книге «Тирания показателей» демонстрирует, как одержимость количественными показателями подрывает реальную эффективность предприятия, заставляя сотрудников подгонять результаты под показатели в ущерб реальной пользе. А. Белов, учредитель консультационной компании «Волгасофт», на реальных примерах разбирает типичные ошибки внедрения KPI в российских компаниях, показывая, что неудачи часто связаны не с недостатками самого инструмента, а с ошибками руководителей (внедрение «для галочки», без учёта реальной бизнес-модели, привязка к выручке, а не к маржинальной прибыли) [10].

Основная проблема традиционных систем мотивации, с точки зрения их объединения с маржинальным анализом, заключается в том, что в них в качестве базы для начисления переменной части оплаты труда чаще всего используются показатели объёма выручки, количественных KPI или прибыли от продаж, а не маржинального дохода. Это создаёт ложное впечатление об эффективности: сотрудник может выполнить план по выручке, но продавая низкомаржинальные товары, что не увеличивает, а иногда даже снижает общую прибыль фирмы. Привязка же премии к маржинальному доходу заставляет сотрудников думать не просто о продажах, а о прибыльности каждой сделки.

Альтернативный подход к построению систем мотивации, использующий маржинальный анализ, предложили О. В. Зубкова и Е. В. Кучина в работе «Инновационные методы управления персоналом предприятия». Они обосновали применение маржинального дохода в качестве базы для определения премии сотрудников отдела продаж. Реализация данного подхода на практике потребовала проведения анализа ассортимента реализованной продукции, что привело к переориентации продаж на наиболее маржинальные направления. В результате существенно возросла общая прибыль организации и повысилась заинтересованность работников в достижении целевых результатов. Авторы показали, что такой подход не только увеличивает финансовую эффективность, но и создаёт у сотрудников ощущение справедливости, поскольку их вознаграждение напрямую зависит от реального вклада в прибыль.

Кроме того, существует методика, основанная на делении затрат на персонал на переменные и постоянные составляющие с использованием анализа безубыточности, что позволяет оценить трудозатраты на персонал для всех интересующих уровней деятельности. В работе И. Д. Мацкуляка исследуется влияние различных форм оплаты труда на величину запаса финансовой прочности предприятия. Он показывает, что выбор форм оплаты труда (сдельная, повременная) напрямую влияет на ключевые финансовые показатели, в частности на запас финансовой прочности, что доказывает: система оплаты труда — это не только кадровый инструмент, но и важный фактор финансовой устойчивости фирмы. Это открывает возмож-

ности для обоснования выбора форм оплаты труда в зависимости от стратегии предприятия.

Таким образом, в части методологических подходов к построению систем мотивации персонала и их объединению с маржинальным анализом существует несколько направлений. Наиболее эффективным представляется комплексный подход, включающий соединение процессуальных теорий мотивации (в частности, теории ожиданий В. Врума и теории справедливости С. Адамса) и инструментов маржинального анализа. Теория Врума обосновывает необходимость создания у работника уверенности в том, что его усилия приведут к результату, а результат будет справедливо вознаграждён. Маржинальный анализ предоставляет объективные показатели (маржинальный доход, точка безубыточности, запас финансовой прочности), которые могут служить измеримой базой для вознаграждения. Теория Адамса требует, чтобы вознаграждение воспринималось как справедливое по сравнению с вкладом других сотрудников; прозрачность расчёта маржинального дохода по каждому сотруднику или подразделению помогает достичь этой справедливости.

Предлагаемая модель мотивации, разрабатываемая в рамках данного исследования, предполагает, что переменная часть заработной платы сотрудника рассчитывается как процент от маржинального дохода, созданного его деятельностью, за вычетом норматива покрытия постоянных затрат. Для разных категорий персонала этот принцип может адаптироваться: для отдела продаж — процент от маржинального дохода по проданным товарам; для производственного персонала — премия за снижение переменных затрат на единицу продукции; для логистики — за маржинальный доход на одну поездку или на одну доставку. Это создаёт у работника прямую и понятную связь между его усилиями, результатом и вознаграждением, что соответствует теории ожидания Врума, а также обеспечивает справедливость (теория Адамса).

Методика, предлагаемая О. В. Зубковой и Е. В. Кучиной, несмотря на свою новизну, требует дальнейшего развития применительно к различным категориям персонала (не только отделов продаж) и различным отраслям. В данном исследовании будет проведена проверка предлагаемой методики на примере конкретной организации, а также разработаны рекомендации по её адаптации. При этом будут использоваться как традиционные показатели маржинального анализа, так и уникальные, учитывающие специфику деятельности компании. С учётом представленных данных будет сформирован набор показателей, которые будут использованы при проведении исследования.

В ходе дальнейшей работы планируется: провести анализ существующих систем мотивации на примере конкретного предприятия; выявить их недостатки с точки зрения увязки с маржинальным доходом; разработать и провести моделирование новой системы мотивации, основанной на маржинальном анализе; оценить эффективность предложенной системы по сравнению с традиционной; подготовить практические рекомендации для российских компаний, заинтересованных в повышении эффективности управления персоналом на основе данных маржинального анализа. Результаты исследования будут представлены в виде доклада на научной студенческой конференции, а также в виде статьи, планируемой к публикации в сборнике научных трудов или профильном журнале.

Литература:

1. Врум, В. Труд и мотивация [Текст] / В. Врум. — Нью-Йорк: Вилли, 1964.
2. Герцберг, Ф. Мотивация к работе [Текст] / Ф. Герцберг. — Москва: Вершина, 2007.
3. Герчиков, В. И. Типологическая концепция трудовой мотивации [Текст] / В. И. Герчиков // Мотивация и оплата труда. — 2005. — № 2.
4. Зубкова, О. В. Инновационные методы управления персоналом предприятия [Текст] / О. В. Зубкова, Е. В. Кучина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2019. — № 2.
5. Кибанов, А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А. Я. Кибанов. — Москва: Проспект, 2018.
6. Маслоу, А. Теория мотивации человека [Текст] / А. Маслоу. — Санкт-Петербург: Питер, 2019.
7. Мацкуляк, И. Д. Экономика: научные очерки [Текст] / И. Д. Мацкуляк. — Москва: Издательство РАГС, 2011.
8. Мюллер, Дж. Тирания показателей [Текст] / Дж. Мюллер. — Москва: Альпина Паблишер, 2018.
9. Чумаченко, Н. Г. Учёт и анализ в управлении промышленным предприятием [Текст] / Н. Г. Чумаченко. — Москва: Финансы, 1971.
10. Шпренгер, Р. К. Мифы мотивации. Выходы из тупика [Текст] / Р. К. Шпренгер. — Москва: Альпина Паблишер, 2019.

Маржинальный анализ и предельная полезность трудовых ресурсов: взаимосвязь экономических и мотивационных факторов

Токарева Кетрин Евгеньевна, студент магистратуры
Научный руководитель: Ковалев Алексей Евгеньевич, кандидат экономических наук, доцент
Новосибирский государственный университет экономики и управления

В статье автор исследует взаимосвязь концепции предельной полезности и инструментов маржинального анализа применительно к управлению трудовыми ресурсами и мотивацией персонала. Раскрывается сущность предельной полезности труда как экономической категории и анализируется закон убывающей предельной полезности применительно к вознаграждению работников. Автор обосновывает необходимость использования маржинального дохода в качестве базы для определения переменной части оплаты труда, а также приводит теоретические и практические примеры применения маржинального подхода в системе стимулирования персонала.

Ключевые слова: *предельная полезность, маржинальный анализ, маржинальный доход, мотивация персонала, трудовые ресурсы, убывающая предельная полезность, материальное стимулирование.*

Управление трудовыми ресурсами в современных условиях требует экономически обоснованных подходов, позволяющих соотносить затраты на мотивацию персонала с результатами деятельности организации. Традиционные системы стимулирования, основанные на фиксированных окладах и субъективных премиях, не учитывают фундаментальную экономическую закономерность — убывающую предельную полезность. Концепция предельной полезности, разработанная в рамках маржиналистской революции, и инструментарий маржинального анализа создают теоретическую основу для принятия обоснованных управленческих решений в сфере мотивации персонала [6].

Актуальность исследования обусловлена тем, что в российских организациях, особенно в сфере малого и микробизнеса, отсутствует единая методика оценки эффективности вложений в мотивацию персонала. Такая методика позволила бы соотносить дополнительные затраты на стимулирование сотрудников с приростом их производительности и конечных результатов деятельности. В условиях ограниченности ресурсов необходимость в экономически обоснованных подходах к распределению фонда оплаты труда становится особенно острой.

Теория предельной полезности, сформировавшаяся в последней трети XIX века в работах У. Джевонса, К. Менгера и Л. Вальраса, первоначально применялась к анализу потребительских благ. Однако уже в ранних маржиналистских исследованиях предпринимались попытки распространить её на сферу труда. Интересным продолжением учения о тягостности труда и теории предельной полезности явились идеи Джона Давидсона, изложенные в книге «Контрактная теория зарплаты». Согласно Давидсону, всякий труд включает в себя неприятность, поэтому рабочий отдаёт то, что представляет для него низкую предельную полезность, чтобы получить то, что имеет в его глазах высокую предельную полезность [3, 6].

Альфред Маршалл, развивая эту идею, сформулировал принципиальное положение: работник будет работать до тех пор, пока предельная тягость труда не сравняется с предельной полезностью заработка. Таким образом, предельная тягость труда становится важным фактором при установлении заработной платы. Это положение имеет фундаментальное значение для понимания мотивации: работник прекращает прилагать дополнительные усилия, когда субъективная оценка тягости дополнительного труда начинает превышать субъективную полезность дополнительного вознаграждения. Как показал в своей классической работе 1930 года Роббинс, кривая предложения труда может иметь точку перегиба, то есть идти с положительным наклоном в некотором интервале, а затем приобретать отрицательный наклон, что зависит от эластичности предложения труда [2].

Современные исследования подтверждают данную закономерность. Закон убывающей предельной полезности применительно к вознаграждению работников означает, что каждая дополнительная единица вознаграждения приносит работнику всё меньше удовлетворённости. Работники обычно испытывают убывающую предельную полезность в отношении повышения зарплаты или дополнительных льгот. Например, повышение на 10 % может значительно увеличить удовлетворённость работой для сотрудника с низкой заработной платой, но такое же повышение может оказать относительно меньшее влияние на сотрудника, который уже хорошо оплачивается [4, 7].

Маржинальный анализ представляет собой инструмент управленческого учёта, позволяющий оценивать предельные затраты и предельные результаты принимаемых решений. Применительно к управлению персоналом маржинальный анализ даёт возможность сопоставлять дополнительные вложения в мотивацию с приростом производительности и конечных результатов деятельности организации [5].

Как отмечается в научной литературе, маржинальный анализ позволяет руководству предприятия планировать свою деятельность на перспективу и принимать эффективные управленческие решения по материальному стимулированию персонала в зависимости от достижения конечных результатов деятельности. Принципиальным

отличием предлагаемого подхода является использование в качестве базы для определения вознаграждения сотрудников не показателей выручки или прибыли от продаж, а маржинального дохода. Это позволяет более точно оценивать индивидуальный вклад работника в достижение целей организации и повышает заинтересованность персонала в получении целевых результатов.

Маржинальный доход определяется как разница между выручкой и переменными расходами. В контексте управления персоналом маржинальный вклад сотрудника представляет собой выручку, которую сотрудник создаёт напрямую или влияет на неё, минус прямые переменные издержки. Экономический результат определяется как разница между маржинальным вкладом сотрудника и полной стоимостью сотрудника, включающей оклад, страховые взносы, бонусы, стоимость рабочего места, обучение и долю накладных расходов.

Применение маржинального подхода к мотивации персонала позволяет решить одну из ключевых проблем традиционных систем стимулирования — отсутствие связи между вознаграждением и реальным вкладом работника в конечный финансовый результат. Использование процента от продаж в качестве базы для премирования не всегда эффективно, поскольку менеджер, получающий процент от маржинальной прибыли, вовсе не обязательно является единомышленником владельца бизнеса. Маржинальный подход ориентирует сотрудника на наиболее выгодные для организации направления деятельности [1].

Взаимосвязь экономических и мотивационных факторов в контексте предельной полезности трудовых ресурсов проявляется в нескольких аспектах. Во-первых, предельная полезность вознаграждения для работника убывает по мере роста его доходов, что означает необходимость диверсификации системы стимулирования: на определённом этапе материальные стимулы теряют свою эффективность, и возрастает роль нематериальных факторов мотивации.

Во-вторых, предельная тягость труда возрастает по мере увеличения продолжительности рабочего времени и интенсивности усилий. Работник будет прилагать дополнительные усилия до тех пор, пока предельная тягость труда не сравняется с предельной полезностью вознаграждения. Это создаёт объективные ограничения для экстенсивного наращивания нагрузки и требует поиска баланса между требованиями к работнику и предлагаемым вознаграждением. Исследования показывают, что умеренное увеличение рабочей нагрузки или ответственности может привести к повышению удовлетворённости работой, однако чрезмерная нагрузка ведёт к снижению удовлетворённости и может привести к профессиональному выгоранию.

В-третьих, маржинальный анализ позволяет количественно оценить эффективность вложений в мотивацию персонала. Если предельный доход, создаваемый работником, превышает предельные затраты на его стимулирование, такое вложение экономически целесообразно. В противном случае система мотивации требует пересмотра.

Исследования в области экономики труда подтверждают, что типичная форма зависимости функции полезности от величины денежных доходов характеризуется переменной сменой возрастающей предельной полезности на убывающую предельную полезность и наоборот. Это означает, что влияние материального вознаграждения на мотивацию не является линейным и требует учёта индивидуальных особенностей работников, их уровня дохода и потребностей.

Применение маржинального подхода к системе мотивации предполагает внедрение показателей маржинального вклада сотрудников в систему премирования. Для организаций, оказывающих интеллектуальные услуги, маржинальный вклад сотрудника может определяться как стоимость оказанных им услуг за вычетом прямых переменных затрат. Это позволяет более точно оценивать индивидуальный вклад каждого специалиста и создавать прозрачную связь между результатами труда и вознаграждением [1].

В научной литературе отмечается, что потенциал маржинального анализа в области оценки и мотивации персонала раскрыт недостаточно полно. Существующие исследования преимущественно сосредоточены на применении маржинального анализа в ценообразовании и управлении ассортиментом, тогда как вопросы его использования для целей мотивации персонала остаются на периферии научного внимания. Между тем, именно маржинальный подход позволяет преодолеть разрыв между экономическими результатами деятельности организации и системой стимулирования работников, обеспечивая органичную взаимосвязь производственных и мотивационных процессов.

Особого внимания заслуживает проблема выбора базы для расчёта переменной части оплаты труда. Традиционное использование выручки от продаж в качестве такой базы приводит к тому, что сотрудники заинтересованы в наращивании объёмов реализации вне зависимости от прибыльности отдельных направлений. Маржинальный доход, напротив, ориентирует работника на наиболее выгодные для организации сегменты деятельности, что подтверждается практикой внедрения систем мотивации на основе маржинального дохода в торговых организациях.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие выводы. Концепция предельной полезности и инструменты маржинального анализа создают теоретическую и методическую основу для совершенствования системы мотивации персонала. Закон убывающей предельной полезности применительно к вознаграждению работников означает, что эффективность материальных стимулов снижается по мере роста доходов, что требует диверсификации системы мотивации и учёта нематериальных факторов.

Маржинальный анализ даёт возможность сопоставлять предельные затраты на мотивацию с предельным до-

ходом, производительностью или иным полезным результатом. Использование маржинального дохода в качестве базы для определения переменной части оплаты труда позволяет более точно оценивать индивидуальный вклад работника в достижение целей организации и повышает заинтересованность персонала в получении целевых результатов [1, 5].

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка методических подходов к интеграции маржинального анализа в систему ключевых показателей эффективности персонала, а также изучение отраслевых особенностей применения маржинального подхода к мотивации работников в сфере услуг и интеллектуального труда.

Литература:

1. Зубкова, О. В. Инновационные методы управления персоналом предприятия [Текст] / О. В. Зубкова, Е. В. Кучина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. — 2019. — Т. 13, № 3. — С. 154–163.
2. Маршалл, А. Принципы экономической науки [Текст] / А. Маршалл. — Москва: Прогресс, 1993. — 594 с.
3. Давидсон, Дж. Контрактная теория зарплаты [Текст] / Дж. Давидсон. — 1898.
4. Шевченко, В. В. Оптимизационная модель распределения фонда рабочего времени в теории предельной полезности [Текст] / В. В. Шевченко, В. М. Инякин // Економічний вісник Донбасу. — 2014. — № 4 (38). — С. 159–165.
5. Аливанова, С. В. Маржинальный анализ как эффективный метод выбора управленческих решений [Текст] / С. В. Аливанова, В. В. Куренная // Научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2012. — № 80 (06). — С. 1–15.
6. Блауг, М. Маржиналистская революция. Возникновение предельной полезности: абсолютистская или релятивистская интерпретация? [Электронный ресурс] / М. Блауг // Portalus. — URL: https://portalus.ru/modules/economics/ (дата обращения: 24.09.2026).
7. Gupta, K. Law of Marginal Utility in HR [Электронный ресурс] / K. Gupta // LinkedIn. — 2023. — URL: https://www.linkedin.com/posts/kanishk-gupta_law-of-marginal-utility-in-hr-the-law-of-activity-7118126329962663936-HZaa (дата обращения: 24.09.2026).

Система мотивации персонала на основе маржинального анализа: повышение эффективности управления затратами и прибылью

Токарева Кетрин Евгеньевна, студент магистратуры
Научный руководитель: Ковалев Алексей Евгеньевич, кандидат экономических наук, доцент
Новосибирский государственный университет экономики и управления

В статье исследуется система мотивации персонала, интегрированная с принципами маржинального анализа и выступающая инструментом повышения эффективности управления затратами и прибылью. Рассматриваются подходы к согласованию интересов сотрудников с финансовыми целями компании через показатели маржинальной рентабельности. По итогам сделан вывод о значительном потенциале таких систем для оптимизации затрат на персонал и роста рентабельности бизнеса.

Ключевые слова: *мотивация персонала, маржинальный анализ, управленческий учет, центры финансовой ответственности, ключевые показатели эффективности.*

Система мотивации персонала, основанная на принципах маржинального анализа, представляет собой важнейший элемент современного управленческого учета. Она направлена на создание стимулирующих механизмов, обеспечивающих прямую связь между трудовой активностью сотрудников, результатами деятельности центров финансовой ответственности и маржинальной рентабельностью компании. Маржинальный анализ, фокусирующийся на изучении взаимосвязи между объемом деятельности, переменными затратами, постоянными затратами и прибылью через показатель маржинального дохода, служит методологической базой для оценки вклада подразделений и сотрудников в финансовый результат [6].

Интеграция мотивационных механизмов с маржинальным анализом заключается в разработке систем вознаграждения, где переменная часть компенсации пропорционально зависит от генерируемого маржинального дохода. Такой подход позволяет увязать материальные интересы работников с ключевыми экономическими показателями эффективности. Разработка подобных систем освещена

в трудах ведущих ученых, включая исследования моделей премирования Бычковой С. М. [1], управления по центрам ответственности Керимова В. Э. [2], региональных аспектов мотивации Русак Е. С. [3], сбалансированной системы показателей Каплана Р. С. и Нортона Д. П. [4], а также гибридных моделей компенсации Лоулера Э.Э [5].

Цель системы мотивации в маржинальном анализе состоит в повышении эффективности использования ресурсов и росте маржинальной рентабельности за счёт прозрачной связи между усилиями персонала, результатами подразделений и финансовыми показателями организации. Основные задачи: установление зависимости вознаграждения от маржинального дохода, сбалансированность KPI, адаптация схем к отраслевой специфике и уровню ответственности подразделений, учёт региональных особенностей рынка труда, выявление и минимизация рисков внедрения [2, 4].

Внедрение системы мотивации включает пять этапов. Первый этап: диагностика и аудит существующих схем, расчёт маржинального дохода по центрам ответственности, оценка потенциала и эффекта. Второй этап: разработка принципов расчёта переменной части вознаграждения на основе маржинального дохода, формирование трехуровневой системы KPI и коэффициентов влияния для разных подразделений. Третий этап: региональная и социальная адаптация, включая гарантированный базовый оклад, пакет нематериальных стимулов и учёт специфики территорий. Четвёртый этап: пилотное внедрение в отдельных подразделениях, сбор обратной связи и корректировка параметров. Пятый этап: полномасштабная реализация, мониторинг ключевых индикаторов и регулярный аудит системы.

Ключевые элементы системы включают базовый оклад как фиксированную часть оплаты труда, обеспечивающую социальные гарантии; переменную часть, зависящую от достижения целевых показателей маржинального дохода; ключевые показатели эффективности, оценивающие вклад подразделений в финансовые и операционные цели; нематериальные стимулы, направленные на удовлетворение высших потребностей персонала; а также механизмы обратной связи для регулярной оценки и корректировки параметров [5].

В таблице 1 представлено сравнение традиционного подхода к мотивации персонала и предлагаемой системы, основанной на принципах маржинального анализа, по ключевым параметрам.

Таблица 1. **Сравнение традиционной и маржинальной систем мотивации**

Параметр сравнения	Традиционная система мотивации	Система на основе маржинального анализа
База для переменной части оплаты труда	Выручка, объём продаж, количественные KPI	Маржинальный доход
Ориентация сотрудников	Наращивание объёмов реализации	Рост прибыльности и маржинальной рентабельности
Связь с финансовым результатом	Часто отсутствует или опосредована	Прямая и прозрачная
Учёт интересов подразделений	Не учитывается или учитывается укрупнённо	Через центры финансовой ответственности
Риск нецелевого поведения	Продажа низкомаржинальных товаров, «подгонка» под KPI	Минимизирован за счёт привязки к маржинальному доходу
Справедливость вознаграждения	Субъективная оценка	Объективная расчётная база (маржинальный доход)

Внедрение системы мотивации, основанной на принципах маржинального анализа, позволяет разработать обоснованные прогнозы роста эффективности управления персоналом и финансовых результатов. Предлагаемая система открывает пути повышения результативности через оптимизацию структуры затрат на персонал, усиление ответственности подразделений за финансовый результат, повышение прозрачности системы вознаграждения и концентрацию усилий сотрудников на наиболее маржинальных направлениях деятельности. Успешная реализация требует учёта отраслевых нормативов, технологических возможностей предприятия и постоянной адаптации к изменениям рыночных условий. Перспективным направлением развития является использование аналитических инструментов для динамической настройки параметров системы на основе данных о производительности и рыночной конъюнктуре.

В заключение, разработанная система мотивации персонала, интегрированная с методологией маржинального анализа, представляет собой действенный инструмент повышения финансовой эффективности компании. Она обеспечивает прямую и прозрачную связь между усилиями сотрудников, результатами деятельности центров финансовой ответственности и ключевым показателем — маржинальной рентабельностью, достигаемую через привязку переменной части вознаграждения к гене-

рируемому маржинальному доходу. Последовательная реализация системы, включающая диагностику, разработку сбалансированных KPI, адаптацию к отраслевой и региональной специфике, пилотное внедрение и мониторинг, позволяет существенно оптимизировать затраты на персонал, сфокусировать усилия коллектива на наиболее маржинальных направлениях и, как следствие, обеспечить устойчивый рост прибыльности бизнеса, требуя при этом постоянной адаптации к меняющимся рыночным условиям и технологическим возможностям предприятия.

Литература:

1. Бычкова, С. М. Аудит расчетов с персоналом по оплате труда и прочим операциям [Текст] / С. М. Бычкова, Т. Ю. Фомина // Аудиторские ведомости. — 2004. — № 12. — С. 53–60.
2. Керимов, В. Э. Бухгалтерский управленческий учет [Текст]: учебник / В. Э. Керимов. — 8-е изд., изм. и доп. — Москва: Дашков и К, 2011. — 482 с.
3. Русак, Е. С. Стимулирование персонала в условиях инновационного развития организации [Текст] / Е. С. Русак; Академия управления при Президенте Республики Беларусь. — Минск, 2010.
4. Каплан, Р. С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию [Текст] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон; пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Олимп-Бизнес, 2006. — XVI, 294 с.
5. Lawler, E. E. Motivation in Work Organizations [Text] / E. E. Lawler. — Monterey, CA: Brooks/Cole, 1973. — xli, 292 p.
6. Аливанова, С. В. Маржинальный анализ как эффективный метод выбора управленческих решений [Электронный ресурс] / С. В. Аливанова, В. В. Куренная // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2012. — № 80 (06). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/marzhinalnyy-analiz-kak-effektivnyy-metod-vybora-upravlencheskih-resheniy (дата обращения: 07.11.2026).
7. Просвирина, И. И. Стимулирование труда в современных условиях управления предприятием [Электронный ресурс] / И. И. Просвирина // Современные исследования социальных проблем. — 2012. — № 1 (09). — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-truda-v-sovremennyh-usloviyah-upravleniya-predpriyatiem (дата обращения: 07.11.2026).

От библиотекаря к цифровому куратору: трансформация профессиональных компетенций работников муниципальной сферы культуры в условиях цифровизации

Хаматханова Анастасия Владимировна, студент магистратуры
Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (г. Уфа)

В статье рассматривается, как цифровые форматы меняют фактическое содержание труда работников муниципальных библиотек. Материалом исследования стали практики библиотек Уфы, научные публикации и примеры корпоративного обучения. Основная проблема связана с тем, что новые цифровые обязанности уже вошли в повседневную работу, но не всегда отражаются в привычной модели компетенций и кадровой оценке. На примере интерактивных проектов, онлайн-трансляций и работы с цифровой аудиторией показано, какие функции фактически добавились к традиционной библиотечной деятельности. Автор предлагает матрицу компетенций, в которой профессиональные знания соединены с контентными, коммуникационными, проектными, аналитическими и ИИ-навыками. Практический вывод состоит в необходимости оценивать сотрудников по реальной нагрузке и строить обучение под конкретные рабочие задачи.

Ключевые слова: *цифровизация, муниципальные библиотеки, профессиональные компетенции, работники культуры, кадровый потенциал, Уфа.*

Цифровизация библиотек на практике начинается не с покупки новой программы. Чаще она начинается с довольно обычной ситуации. Афишу мероприятия нужно разместить во «ВКонтакте», запись лекции загрузить на сайт, а на сообщение читателя ответить уже не у стойки выдачи, а в сети. Для муниципальной библиотеки это важный сдвиг. Меняется не только инструмент, меняется сам маршрут пользователя. Иногда первый контакт с учреждением происходит полностью онлайн, и лишь потом человек приходит в библиотеку.

На рабочем месте это видно еще нагляднее. Библиотекарь по-прежнему выдает литературу, консультирует, готовит выставки и мероприятия. Но между этими задачами появляются публикации, изображения, обновление сайта,

трансляции, ответы подписчикам, просмотр статистики. По отдельности такие действия легко принять за мелкие поручения. За месяц они складываются в устойчивый участок работы. Его нельзя считать случайной нагрузкой, если он повторяется каждую неделю.

Отсюда и возникает проблема исследования. Формальное описание профессии заметно лучше подходит библиотеке, где основная работа сосредоточена внутри помещения, чем учреждению, которое одновременно действует офлайн и в цифровой среде. Объектом исследования выступают муниципальные библиотеки городского округа город Уфа Республики Башкортостан и их кадровый потенциал. Предметом являются изменения в содержании труда библиотечных работников под влиянием цифровизации культурных услуг. Цель работы состоит в том, чтобы определить набор компетенций, который нужен не абстрактному «современному специалисту», а сотруднику, реально выполняющему цифровые задачи в муниципальной библиотеке. Для этого использованы анализ научных публикаций, разбор открытых материалов библиотек Уфы и сопоставление с практиками крупных российских компаний.

Рабочая гипотеза сформулирована следующим образом. Цифровизация не добавляет к профессии один технический навык, который можно освоить на коротком курсе. Она постепенно перестраивает сочетание функций. Один и тот же сотрудник работает с культурным содержанием, цифровой площадкой и аудиторией. Понятие «цифровой куратор» в статье используется именно для описания этой связки. Речь не идет о предложении срочно вводить новую должность в штатное расписание. Скорее это способ назвать работу, которая уже есть, но не всегда видна в кадровых документах.

Научная литература подтверждает, что библиотечная профессия давно не сводится к набору технических операций. Г. А. Алтухова рассматривает библиотекаря через культурную, образовательную и информационную функции библиотеки [1, с. 164]. Р. А. Барышев связывает цифровую компетентность со способностью решать профессиональные задачи средствами информационно-коммуникационных технологий [2, с. 129]. Н. С. Редькина отмечает разрыв между подготовкой специалистов и реальными условиями новой информационной экосистемы [7, с. 25]. Для муниципальной практики к этим подходам, на мой взгляд, нужно добавить еще один вопрос. Что именно сотрудник делает в цифровой среде регулярно, а не один раз ради отдельного проекта.

Поэтому оценка в духе «уверенно пользуется компьютером» мало что говорит о качестве работы. Сотрудник может хорошо владеть офисными программами и при этом не уметь собрать понятную виртуальную выставку. И наоборот, библиотекарь без специального ИТ-образования способен грамотно адаптировать краеведческий материал для сайта, продумать подачу и получить отклик аудитории. В данном случае важна не техника сама по себе, а способность довести культурный материал до пользователя через подходящий цифровой канал и проверить, сработал ли выбранный формат.

Уфа дает для такого анализа вполне конкретные примеры. Один из них связан с модельной детской библиотекой № 42, где был представлен интерактивный путеводитель «ИНОРС». В конкурсных материалах муниципальных библиотек встречались и другие цифровые решения, включая интерактивную карту улиц и онлайн-конференцию [3]. Для статьи важен не сам факт использования интернет-сервиса. Краеведческая работа велась в библиотеках и раньше. Изменился способ, которым результат собирается и показывается читателю.

В случае с «ИНОРС» обычного подбора фактов недостаточно. Материал нужно сократить без потери смысла, разбить на понятные фрагменты, связать с маршрутом, подобрать изображения и проверить навигацию. На одном небольшом проекте сходятся краеведение, редактирование, визуальная подача и цифровая логика. Именно здесь хорошо виден переход от привычной функции хранения и передачи информации к кураторской работе. Сотрудник не просто знает материал, он решает, как пользователь увидит его на экране.

Другой пример дает «Виртуальный концертный зал» Центральной городской библиотеки. Культурный контент становится доступен через официальный сайт и социальные сети [4]. За внешне простой трансляцией стоит цепочка действий. Нужно заранее разместить информацию, проверить доступ, сопровождать показ, при необходимости отвечать пользователям, а после события работать с записью и откликом. Ошибка на любом этапе заметна аудитории сразу. Для онлайн-события техническая и коммуникационная часть становится такой же значимой, как программа самого мероприятия.

С виртуальными выставками ситуация похожа, но есть важное отличие. В помещении посетитель может остановиться у стенда, перелистать книгу, уточнить непонятное у сотрудника. В сети у библиотеки намного меньше времени, чтобы удержать внимание. Длинное вступление или неудобная структура просто закрываются. Отсюда появляются требования, которые раньше не считались библиотечными. Нужно уметь редактировать текст жестче, выстраивать визуальную последовательность, выбирать объем и понимать поведение онлайн-аудитории. По сути, часть редакторской и контентной работы становится внутренней функцией библиотеки.

Есть и менее очевидная сторона. Цифровое направление в небольшом учреждении часто держится на одном человеке, который быстрее остальных разобрался с сервисами. Пока он работает, система выглядит устойчивой. Проблема проявляется во время отпуска, болезни или увольнения. Тогда выясняется, что пароль знает один сотрудник, трансляцию запускает только он, а шаблоны публикаций хранятся на его компьютере. На мой взгляд, именно такая зависимость от отдельных «сильных» работников является одним из реальных кадровых рисков цифровизации.

Корпоративные кейсы здесь полезны не как готовая инструкция для муниципальной библиотеки. Их ценность в последовательности действий. В ОАО «РЖД» цифровую грамотность работников оценивали через цифровой диктант, в котором в 2024 году участвовали более 7 тыс. сотрудников [5]. Масштаб с библиотечной сетью Уфы несопоставим, но принцип переносим. Сначала организация получает картину реальных навыков. Только потом становится понятно, чему обучать людей. На практике часто делают наоборот, закупают общий курс, а уже после пытаются понять, кому он был нужен.

В ПАО «Ростелеком» интересен другой элемент. По программе «ИИ-проводник» обучение прошел 301 сотрудник, 41 из них стал внутренним наставником по работе с искусственным интеллектом [6]. Для муниципальной сферы эта идея выглядит реалистичнее создания отдельного цифрового отдела в каждой библиотеке. Один подготовленный сотрудник может помогать коллегам с конкретными задачами, разбирать ошибки и показывать рабочие приемы. При этом наставничество должно быть закреплено в нагрузке, иначе оно снова превращается в неоплачиваемую инициативу наиболее активного человека.

Опыт X5 Group добавляет еще одну деталь. Обучение в цифровой академии связывается с ролью сотрудника [8]. В библиотеке это особенно логично. Руководителю нужны не те же навыки, что человеку, который ежедневно делает публикации. Его задача состоит в другом, понимать стоимость и риски цифрового проекта, распределять ресурсы и оценивать результат. Методисту важнее уметь переводить очный формат в онлайн. Сотруднику, работающему с читателями, нужны контентные и коммуникационные навыки. Один одинаковый курс для всех удобен для отчета, но слабее работает в реальной деятельности.

После сопоставления этих примеров постановка вопроса меняется. Нельзя сказать, что муниципальные библиотеки еще только «готовятся к цифровизации». Цифровые проекты уже идут. Слабое место находится в кадровой части. Новые функции выполняются, но не всегда переводятся на язык компетенций, нагрузки и обучения. В результате учреждение получает современный цифровой продукт, а система управления персоналом продолжает оценивать сотрудника по более старой модели.

Именно из этого противоречия выросла предлагаемая матрица компетенций работника муниципальной сферы культуры. Я сознательно отказалась от расплывчатых характеристик вроде «цифрово грамотный сотрудник». Они плохо проверяются. В матрицу включены действия, которые можно увидеть в работе и связать с результатом. Ведет ли человек цифровой канал. Может ли самостоятельно собрать виртуальную выставку. Умеет ли прочитать статистику и изменить формат после неудачного запуска. Такие вопросы дают для кадровой диагностики больше, чем самооценка уровня владения технологиями.

Например, коммуникационный блок можно проверить по вполне наблюдаемым действиям. Сотрудник отвечает на сообщения, модерирует комментарии, корректно работает с обратной связью. Аналитический блок проявляется позже, когда он открывает статистику не ради отчета, а чтобы понять причину слабого охвата или низкой вовлеченности. Проектная компетенция видна по способности собрать работу целиком, от идеи до запуска. В такой конструкции компетенция перестает быть красивой формулировкой и становится характеристикой конкретного труда.

При этом одинаковый уровень владения сервисами всем сотрудникам не нужен. Руководителю достаточно уверенно понимать возможности инструмента, риски и критерии результата. Исполнитель должен решать рабочую задачу самостоятельно. Наставнику нужен третий уровень, поскольку ему приходится объяснять действия другим и разбирать нестандартные случаи. Такое различие кажется важным. Иначе диагностика быстро превращается в соревнование по количеству освоенных программ, хотя для учреждения важнее распределение ролей.

Состав компетенций и их прикладное содержание приведены в таблице 1.

Таблица показывает, что цифровые навыки не заменяют профессиональную основу. Они наслаиваются на нее. Если сотрудник плохо знает фонд, аудиторию и содержание культурно-просветительской работы, хороший видеоредактор сам по себе не исправит ситуацию. Но и обратная крайность уже не работает. Сильный специалист, который полностью выпадает из цифровых каналов, ограничивает доступ к своему содержанию для части аудитории. Поэтому компетентностная модель должна соединять оба уровня, а не противопоставлять их.

Для первичной диагностики сложная аттестация не обязательна. Можно начать с простого перечня цифровых задач по каждой должности. Напротив каждой задачи фиксируются три состояния. Сотрудник выполняет ее только с помощью коллеги, делает самостоятельно или способен научить другого. Такая схема не претендует на точность профессионального экзамена, зато быстро показывает слабые места коллектива. Одновременно становятся видны люди, которые фактически уже выполняют роль цифровых наставников.

После этого проще выбирать обучение. Если библиотекарь уверенно размещает публикации, но не понимает статистику охватов, повторный вводный курс по социальным сетям даст мало пользы. Методисту, который хорошо проектирует очные мероприятия, но теряется при переносе их в онлайн, нужен другой маршрут. На мой взгляд, здесь особенно важно отказаться от обучения «на всякий случай». Для небольшой муниципальной организации каждые часы курса конкурируют с текущей работой, поэтому дефицит навыка должен быть понятен заранее.

Цифровую нагрузку тоже стоит считать. Один пост выглядит мелочью. Одна афиша тоже. Но за неделю к ним добавляются обновления сайта, несколько ответов пользователям, подготовка материалов, трансляция и проверка статистики. В итоге получается заметный объем рабочего времени, который в должностной инструкции может во-

Таблица 1. **Матрица компетенций работника муниципальной сферы культуры**

Блок компетенций	Содержание
Профессиональные	обслуживание читателей, работа с фондом, справочно-библиографические задачи и культурно-просветительские проекты
Базовые цифровые	повседневная работа с офисными программами, облачными сервисами, электронным документооборотом и видеосвязью
Контентные	подготовка публикаций, афиш, презентаций, изображений и коротких видеоматериалов для цифровых каналов
Коммуникационные	общение с аудиторией во «ВКонтакте» и Telegram, ответы пользователям, модерация и работа с обратной связью
Платформенные	размещение и сопровождение материалов на сайте учреждения, портале «Культура.РФ» и сервисах трансляций
Аналитические	работа со статистикой посещений, охватов и вовлеченности, интерпретация отклика аудитории
Проектные	сборка виртуальных выставок, интерактивных маршрутов, медиалекториев и онлайн-мероприятий
ИИ-компетенции	подготовка рабочих черновиков и идей с помощью генеративного ИИ при обязательной проверке фактов и результата
Информационная безопасность	защита учетных записей и персональных данных, разграничение доступа, распознавание подозрительных сообщений

обще не читаться. Если этот объем не фиксировать, цифровая работа остается невидимой, а ее качество начинает зависеть от личной готовности сотрудника делать больше формально закрепленного.

Самый наглядный способ увидеть этот разрыв не требует сложного исследования. Достаточно положить рядом должностную инструкцию и перечень задач, которые сотрудник выполняет за обычный месяц. Если в документе преобладают обслуживание пользователей и работа с фондом, а в реальности каждую неделю появляются социальные сети, цифровые афиши, сайт и трансляции, трансформация профессии подтверждается уже на уровне организации труда. Такой материал полезен и руководителю, и исследователю, потому что показывает изменение не в общих словах, а в конкретных операциях.

Отдельно в матрицу включена работа с генеративным ИИ. Здесь особенно важно не путать навык с самим фактом использования сервиса. Получить черновик текста можно за несколько секунд. Проверить фамилии, даты, библиографические сведения и локальные краеведческие факты намного сложнее. Для библиотеки цена такой ошибки высока, потому что учреждение выступает источником культурной и справочной информации. Поэтому ИИ-компетенция понимается как умение использовать инструмент ограниченно и проверять результат, а не как способность генерировать больше текста.

В итоге уфимские кейсы показывают довольно практичную вещь. Библиотекарь не перестает быть библиотекарем, но границы его работы становятся шире. К традиционным функциям добавляется постоянная работа с цифровым каналом, а вместе с ней меняются требования к сотруднику и к управлению коллективом. Для муниципальных библиотек Уфы я считаю наиболее полезными три шага. Зафиксировать реальные цифровые задачи по должностям, выделить внутренних наставников и строить повышение квалификации от конкретного дефицита навыков. Такой подход не увеличивает цифровизацию ради самой цифровизации. Он делает уже существующие проекты менее зависимыми от отдельных энтузиастов и более устойчивыми для учреждения.

Литература:

1. Алтухова, Г. А. Профессиональные компетенции библиотекаря в эпоху глобализации и информатизации общества // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2017. № 3 (77). С. 164–170. URL https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-kompetentsii-bibliotekarya-v-epohu-globalizatsii-i-informatizatsii-obschestva.
2. Барышев, Р. А. Формирование модели цифровых компетенций сотрудников университетских библиотек // Научные и технические библиотеки. 2021. № 9. С. 129–149. DOI 10.33186/1027–3689–2021–9–129–149.
3. В Уфе определили лучшие библиотеки столицы [Электронный ресурс] // Управление по культуре и искусству Администрации городского округа город Уфа Республики Башкортостан. URL https://kulturaufa.ru/novosti/v-ufe-opredelili-luchshie-biblioteki-stolicy/.
4. Виртуальный концертный зал представляет «Юнона и Авось» [Электронный ресурс] // Управление по культуре и искусству Администрации городского округа город Уфа Республики Башкортостан. URL https://kulturaufa.ru/novosti/virtualnyj-koncertnyj-zal-predstavljaet-junona-i-avos/.

5. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс] // Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД» за 2024 год. URL https://sr2024.rzd.ru/ru/social-aspect/hr-social/employee-training-development.
6. Отчет об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком» за 2024 год [Электронный ресурс]. URL https://www.company.rt.ru/ir/results_and_presentations/esg_information/Rostelecom_ESG_report_2024rus.pdf.
7. Редькина, Н. С. Цифровые компетенции библиотекарей в экосистеме открытой науки // Библиосфера. 2023. № 2. С. 25–34. DOI 10.20913/1815–3186–2023–2–25–34.
8. X5 Retail Group открыла цифровую академию [Электронный ресурс] // X5 Group. URL https://www.x5.ru/ru/news/x5-retail-group-otkryla-czifrovuyu-akademiyu/.

Кадровый потенциал как условие цифровой трансформации муниципальной сферы культуры на материалах Уфы

Хаматханова Анастасия Владимировна, студент магистратуры
Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (г. Уфа)

В статье анализируется кадровая сторона цифровой трансформации муниципальной культуры на материалах Уфы. В центре внимания находится не наличие техники само по себе, а способность сотрудников превращать цифровые возможности в устойчивую практику учреждения. Рассмотрены проекты муниципальных библиотек, данные городской культурной сети и подходы к развитию цифровых компетенций в российских компаниях. Показано, что одинаковая техническая база может давать разный результат в зависимости от распределения функций, уровня подготовки работников и качества внутренней поддержки. В качестве научного результата предложена циклическая модель кадрового обеспечения цифровой трансформации. Она включает диагностику, оценку реальных задач сотрудников, выявление дефицитов, обучение по профессиональным ролям, практическую проверку навыков, наставничество и повторную оценку. Модель ориентирована на применение в муниципальных учреждениях культуры.

Ключевые слова: *кадровый потенциал, цифровая трансформация, муниципальная культура, цифровые компетенции, управление персоналом, Уфа.*

Когда говорят о цифровой трансформации учреждений культуры, чаще всего перечисляют заметные вещи. Новый сайт, техника, социальные сети, трансляции, электронная афиша. Такой перечень удобен для отчета, но он плохо показывает, изменилась ли работа учреждения по существу. Технология начинает работать только тогда, когда сотрудник понимает, зачем она нужна конкретной аудитории и как встроить ее в обычный рабочий процесс.

Для Уфы этот вопрос имеет вполне конкретный масштаб. По публичному отчету Управления по культуре и искусству за 2025 год в городском округе работают 37 муниципальных учреждений культуры в семи административных районах [7]. Это не одна площадка, где можно быстро перестроить процессы. Перед нами сеть с разными коллективами, посетителями и привычками работы. Поэтому единый цифровой проект сам по себе еще не означает равномерной цифровой готовности всей системы.

Объектом исследования выступает муниципальная система культуры городского округа город Уфа Республики Башкортостан. Предметом является влияние кадрового потенциала на результативность цифровых изменений в муниципальных учреждениях культуры. Цель статьи состоит в том, чтобы определить, какие кадровые механизмы помогают перевести цифровизацию из набора отдельных инициатив в устойчивую управленческую практику.

Рабочая гипотеза строится на простом наблюдении. Одинаковое оборудование в двух учреждениях может использоваться совершенно по-разному. В одном случае оно становится частью постоянной услуги, в другом включается несколько раз в год. Разницу часто объясняет не техника, а люди. Кто умеет работать с сервисом, кто отвечает за результат, кто подстрахует коллегу и как руководство учитывает новую нагрузку.

Научная литература позволяет рассматривать эту проблему шире бытового понятия цифровой грамотности. Г. А. Алтухова связывает профессиональные компетенции библиотекаря с культурной, образовательной и информационной функциями учреждения [1, с. 164]. Р. А. Барышев рассматривает цифровую компетентность через способность решать профессиональные задачи средствами информационно-коммуникационных технологий [2, с. 129]. Н. С. Редькина отмечает разрыв между подготовкой специалистов и практикой работы в новой информационной среде [8, с. 25]. Для муниципального управления здесь особенно важен вопрос о том, какие цифровые действия уже стали регулярной частью должностной нагрузки.

На практике эта нагрузка складывается из мелочей. Подготовить афишу. Разместить новость. Проверить запись трансляции. Ответить пользователю. Собрать просмотры и внести цифры в отчет. Каждая задача занимает немного

времени, поэтому ее легко не заметить. Но в течение месяца из таких действий формируется отдельный пласт работы. Если он никак не закреплен, цифровизация держится на личной инициативе наиболее активных сотрудников.

Уфимские библиотечные проекты хорошо показывают, почему кадровый вопрос нельзя отделять от содержания. В модельной детской библиотеке № 42 был представлен интерактивный путеводитель «ИНОРС». В конкурсной практике библиотек также встречались интерактивная карта улиц и онлайн-конференция [3]. Здесь недостаточно просто владеть программой. Нужно отобрать материал, сократить его, выстроить маршрут, подобрать визуальную подачу и понять, как пользователь будет двигаться по цифровому продукту.

Другой пример связан с виртуальным концертным залом Центральной городской библиотеки [4]. Снаружи все выглядит довольно просто. Есть трансляция и зал, в котором ее смотрят посетители. Внутри процесса задач больше. Кто-то заранее информирует аудиторию, кто-то проверяет оборудование, кто-то сопровождает показ, а после события нужно работать с обратной связью и материалами. Если хотя бы один участок выпадает, качество услуги снижается. То есть цифровой сервис фактически требует небольшой команды, даже если формально он закреплен за одним сотрудником.

Есть и различия между типами учреждений. Библиотеке важны электронные ресурсы, цифровое чтение, работа с каталогами и информационное сопровождение. Для дома культуры заметнее задачи по продвижению событий, регистрации участников, фото и видео. В школе искусств цифровые каналы нужны для связи с учащимися и родителями, сопровождения конкурсов и публикации результатов. Отсюда следует практический вывод. Единый набор цифровых навыков для всех работников муниципальной культуры был бы слишком грубым.

Самая уязвимая ситуация возникает там, где все цифровое направление фактически знает один человек. Пока он на месте, проблема незаметна. Он помнит пароли, умеет запускать трансляцию, знает, где лежат шаблоны, и быстро исправляет ошибки. Но отпуск или увольнение сразу показывают слабое место. Учреждение теряет не одного исполнителя, а целый набор неформально закрепленных функций. Такой риск редко виден в обычной кадровой статистике, хотя для устойчивости цифровых проектов он принципиален.

Корпоративные практики здесь полезны прежде всего логикой работы с персоналом. В ОАО «РЖД» в 2024 году цифровой диктант прошли более 7 тыс. работников [5]. Для муниципальной культуры не нужен такой масштаб, но полезна сама последовательность. Сначала проверить, что сотрудники действительно умеют, а уже потом выбирать обучение. Иначе организация оплачивает общий курс и получает сертификаты, не понимая, изменилось ли что-нибудь в ежедневной работе.

X5 Group использовала другой принцип. Программы цифровой академии связывались с ролью сотрудника [9]. Для сферы культуры это особенно логично. Руководителю не обязательно самому монтировать ролик или оформлять каждую публикацию. Ему важнее понимать ресурсы проекта, распределять ответственность и читать показатели результата. Методисту нужен другой набор навыков. Библиотекарю третий. Такой подход точнее общей формулы «повысить цифровую грамотность персонала».

В ПАО «Ростелеком» интерес представляет программа «ИИ-проводник». Обучение прошел 301 сотрудник, 41 участник стал внутренним ментором по применению искусственного интеллекта [6]. Для небольшой муниципальной организации идея внутреннего наставника выглядит особенно практичной. Не на каждый вопрос нужен внешний эксперт. Часто сотруднику требуется помощь здесь и сейчас, например проверить настройку сервиса, разобрать ошибку или показать рабочий прием на конкретной задаче.

Сопоставление этих примеров с практикой Уфы меняет постановку проблемы. Нельзя сказать, что учреждениям просто «не хватает цифровизации». Цифровые форматы уже используются. Слабое место появляется позже, когда новую работу нужно распределить, поддержать и сделать воспроизводимой. Если этого не происходит, каждый удачный проект приходится собирать заново вокруг конкретных людей.

В качестве научного результата предлагается циклическая модель кадрового обеспечения цифровой трансформации. Ее отличие от обычной схемы повышения квалификации состоит в том, что обучение в ней не является конечной точкой. Сначала фиксируется реальная практика, затем дефицит, после чего новый навык проверяется на рабочей задаче и оценивается повторно.

Начинать применение модели можно без сложной аттестации. Для каждой должности достаточно составить перечень цифровых задач, которые реально выполняются в течение месяца. Затем отметить, что сотрудник делает только с помощью коллег, что выполняет самостоятельно и чему способен научить другого. Такая карта быстро показывает две вещи. Где есть дефицит и где уже существуют неформальные наставники, которых раньше просто не выделяли.

Обучение после такой диагностики становится адресным. Если сотрудник уверенно размещает публикации, но не понимает статистику охватов, ему не нужен еще один вводный курс по социальным сетям. Если методист хорошо проектирует очные мероприятия, но не умеет адаптировать их под онлайн, проблема находится в другом месте. Для муниципального учреждения это важно еще и потому, что время работников ограничено. Обучение должно закрывать конкретный рабочий разрыв, а не создавать красивый показатель по числу выданных сертификатов.

Для Управления по культуре и искусству Уфы модель может выполнять роль общего каркаса. При этом все 37 учреждений не обязаны развивать одинаковые цифровые продукты. Библиотеки, культурно-досуговые площадки и школы искусств останутся разными. Едиными могут

Таблица 1. **Авторская модель кадрового обеспечения цифровой трансформации муниципальной сферы культуры**

Этап	Содержание и управленческий результат
1. Диагностика цифровой зрелости	Фиксируется, какие сервисы и оборудование действительно используются в обычной работе. На выходе получается не перечень техники, а профиль цифровой практики учреждения.
2. Оценка компетенций	Для каждой роли отмечается, какие задачи сотрудник выполняет с помощью, самостоятельно и на уровне наставника.
3. Выявление дефицитов	Выделяются конкретные слабые участки. Это может быть аналитика, работа с контентом, платформы, коммуникация или организация цифрового проекта.
4. Ролевые траектории обучения	Обучение разделяется по рабочим функциям руководителя, библиотекаря, методиста и специалиста по мероприятиям.
5. Практическая апробация	Новый навык проверяется на задаче самого учреждения. Сертификат без практического применения не считается достаточным результатом.
6. Цифровое наставничество	Подготовленные сотрудники помогают коллегам разбирать реальные рабочие ситуации и поддерживают взаимозаменяемость внутри коллектива.
7. Реализация проектов	Для проекта заранее определяются ответственные, аудитория, ожидаемый результат и несколько показателей, которые действительно можно проверить.
8. Повторная оценка	Через установленный срок сравниваются навыки и рабочие результаты. Новые данные становятся основанием для следующего цикла.

быть правила диагностики, подход к распределению ролей и логика оценки результата. Это позволяет сравнивать учреждения не по количеству модных сервисов, а по тому, насколько устойчиво они ими пользуются.

Отдельный вопрос связан с показателями. Количество семинаров или закупленной техники удобно считать, но эти цифры мало говорят о зрелости процессов. Полезнее смотреть, сколько сотрудников реально участвуют в цифровых проектах, есть ли взаимозаменяемость, используются ли данные при планировании, сколько проектов повторяются без авральной подготовки, как распределена цифровая нагрузка. Такие показатели сложнее собрать, зато они ближе к фактической работе.

При этом цифровая модель не должна вытеснять традиционные формы культуры. Это особенно важно для муниципальных учреждений, где личный контакт с посетителем остается частью ценности услуги. Задача технологии состоит не в том, чтобы заменить концерт, встречу или работу библиотекаря экраном. Она помогает раньше сообщить о событии, расширить доступ, сохранить материалы, получить обратную связь и лучше понять аудиторию. Именно поэтому кадровые компетенции должны развиваться вокруг культурной задачи, а не вокруг инструмента самого по себе.

Проведенный анализ подтверждает рабочую гипотезу. Устойчивость цифровой трансформации определяется не количеством подключенных сервисов, а способностью коллектива регулярно ими пользоваться и не терять направление при смене отдельных работников. В этом смысле кадровый потенциал становится связующим элементом между инфраструктурой и культурным результатом.

Для муниципальной системы Уфы наиболее значимыми представляются четыре решения. Первое связано с регулярной фиксацией реальной цифровой нагрузки. Второе предполагает обучение по профессиональным ролям. Третье состоит в развитии внутреннего наставничества и взаимозаменяемости. Четвертое требует повторной оценки после обучения и проекта. Без последнего этапа невозможно понять, был ли кадровый эффект вообще.

Практическая ценность предложенной модели состоит в том, что ее можно использовать постепенно. Сначала на нескольких учреждениях, затем на уровне всей сети. Она подходит для планирования повышения квалификации, распределения цифровых функций и выбора пилотных проектов. Главное, что модель переводит разговор о кадрах из общей формулы «нужно обучать сотрудников» в набор проверяемых управленческих действий.

Литература:

1. Алтухова, Г. А. Профессиональные компетенции библиотекаря в эпоху глобализации и информатизации общества // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2017. № 3 (77). С. 164–170. URL https://cyberleninka.ru/article/n/professionalnye-kompetentsii-bibliotekarya-v-epohu-globalizatsii-i-informatizatsii-obschestva.
2. Барышев, Р. А. Формирование модели цифровых компетенций сотрудников университетских библиотек // Научные и технические библиотеки. 2021. № 9. С. 129–149. DOI 10.33186/1027–3689–2021–9–129–149.
3. В Уфе определили лучшие библиотеки столицы [Электронный ресурс] // Управление по культуре и искусству Администрации городского округа город Уфа Республики Башкортостан. URL https://kulturaufa.ru/novosti/v-ufe-opredelili-luchshie-biblioteki-stolicy/.

4. Виртуальный концертный зал представляет «Юнона и Авось» [Электронный ресурс] // Управление по культуре и искусству Администрации городского округа город Уфа Республики Башкортостан. URL https://kulturaufa.ru/novosti/virtualnyj-koncertnyj-zal-predstavljaet-junona-i-avos/.
5. Обучение и развитие персонала [Электронный ресурс] // Отчет об устойчивом развитии ОАО «РЖД» за 2024 год. URL https://sr2024.rzd.ru/ru/social-aspect/hr-social/employee-training-development.
6. Отчет об устойчивом развитии ПАО «Ростелеком» за 2024 год [Электронный ресурс]. URL https://www.company.rt.ru/ir/results_and_presentations/esg_information/Rostelecom_ESG_report_2024rus.pdf.
7. Публичный отчет Управления по культуре и искусству Администрации городского округа город Уфа Республики Башкортостан за 2025 год [Электронный ресурс]. URL https://kulturaufa.ru/wp-content/uploads/2026/01/publichnyj-otchet-ukii-za-2025-g.pdf.
8. Редькина, Н. С. Цифровые компетенции библиотекарей в экосистеме открытой науки // Библиосфера. 2023. № 2. С. 25–34. DOI 10.20913/1815–3186–2023–2–25–34.
9. X5 Retail Group открыла цифровую академию [Электронный ресурс] // X5 Group. URL https://www.x5.ru/ru/news/x5-retail-group-otkryla-czifrovuyu-akademiyu/.

Профессиональная социализация молодых государственных служащих как фактор развития кадрового потенциала государственной службы

Харькин Владимир Михайлович, студент магистратуры
Оренбургский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

В статье рассматривается профессиональная социализация молодых государственных служащих как процесс, определяющий качество и устойчивость кадрового потенциала государственной службы. На основе анализа концепций социализации, данных опубликованных социологических исследований и нормативных правовых актов выделяются этапы и механизмы социализации и показывается их вклад в развитие компонентов кадрового потенциала. Обозначены проблемы социализации молодых кадров и предложены направления её совершенствования.

Ключевые слова: *профессиональная социализация, государственная служба, молодые государственные служащие, кадровый потенциал, адаптация, наставничество, профессиональная идентичность.*

Введение

Эффективность государственного управления во многом определяется состоянием кадрового потенциала государственной службы — совокупностью профессиональных знаний, компетенций, мотивации и ценностных установок служащих. Внимание государства к формированию и воспроизводству кадрового состава подтверждается последовательным обновлением нормативной базы, в частности принятием Указа Президента Российской Федерации от 22 января 2024 г. № 61 «О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации» [8].

Молодые государственные служащие представляют собой особую группу в кадровом составе. С одной стороны, именно они обеспечивают обновление кадров, приносят на службу актуальные знания, цифровые навыки и готовность к изменениям. С другой стороны, в первые годы службы эта группа наиболее уязвима. Так, по данным, приводимым Д. В. Бочаровой, в Алтайском крае в 2022 г. 15 % молодых сотрудников органов власти уволились в течение первого года работы [3, с. 60], а главной причиной ухода опрошенные назвали нехватку наставничества (67 % респондентов) [3, с. 61]. Не менее значим и разрыв на входе в профессию: по результатам опроса первокурсников направления «Государственное и муниципальное управление», поступить на государственную гражданскую службу планируют лишь 50 % из них, а работать по специальности — 63 % [1, с. 87]. В результате государство теряет вложенные в подготовку и отбор ресурсы, а кадровый состав утрачивает преемственность.

Поэтому профессиональную социализацию молодых служащих целесообразно рассматривать не как частный вопрос адаптации новичков, а как фактор развития кадрового потенциала службы в целом. Цель статьи — теоретически обосновать роль профессиональной социализации молодых государственных служащих в развитии кадрового потенциала государственной службы. Для её достижения решаются следующие задачи: уточнить содержание понятия профессиональной социализации применительно к государственной службе; выделить этапы и механизмы социализации; определить связь этапов социализации с компонентами кадрового потенциала; обозначить проблемы и направления совершенствования этого процесса. В работе использованы методы анализа и обобщения научной литературы, вторичного анализа

данных опубликованных социологических исследований, анализа нормативных правовых актов, а также системный подход.

Теоретические основы исследования

В социологической традиции социализация понимается как процесс включения индивида в общество через освоение его норм, ценностей и образцов поведения. П. Бергер и Т. Лукман разделяют первичную социализацию, происходящую в детстве, и вторичную, под которой понимают освоение «подмиров», связанных с институтами и ролево-специфическим знанием [2]. Профессиональная социализация относится именно к вторичной: человек усваивает язык, нормы и неписаные правила конкретной профессиональной среды. Для государственной службы такая среда особенно насыщена институциональными требованиями, поскольку деятельность служащего жёстко регламентирована законом и связана с реализацией публичной власти.

Именно так трактуют профессиональное развитие служащих М. Ю. Морозов и Л. В. Прибыткова: оно изучается посредством теории социализации, а речь идёт о вторичной (профессиональной) социализации, призванной сформировать у служащих совокупность современных знаний, умений и навыков административной работы. Авторы подчёркивают, что гражданский служащий должен стать «не послушным исполнителем, а человеком деятельным, способным к самостоятельному принятию решений» [6, с. 17]. Тем самым результатом социализации признаётся не только освоение норм, но и формирование активной профессиональной позиции.

Социализация молодого специалиста начинается до поступления на службу: представления о ней складываются в процессе обучения, практики, под влиянием семьи и медийных образов. Исследование Р. А. Абрамова, М. Н. Сурилова и А. И. Денисовой показало, что представители поколения Z прагматично подходят к выбору профессии: среди наиболее частых факторов выбора — заинтересованность, востребованность, перспективность и престиж профессии, тогда как альтруистические мотивы называются редко [1, с. 85]. Если сложившиеся ожидания не соответствуют реальности службы, первые месяцы работы становятся периодом «шока реальности», что повышает риск ранних увольнений.

Ценностное измерение этого процесса раскрывает И. А. Газиева, рассматривающая профессиональную самореализацию молодёжи как этап социализации, характеризующийся формированием и реализацией профессионального потенциала [4, с. 219]. По данным проведённого под её руководством в 2022 г. опроса студентов Президентской академии (N = 18 392), наиболее значимыми условиями самореализации являются перспективы карьерного роста (93,1 %) и возможность совершенствовать профессиональные навыки (87,7 %) [4, с. 231]; при этом 67,9 % респондентов важна возможность учиться у руководителя [4, с. 233]. Эти данные прямо указывают на роль наставника и непосредственного руководителя в социализации молодых кадров.

Организационный аспект социализации разработан Дж. Ван Маненом и Э. Шейном, которые рассматривают её как процесс, в ходе которого новый работник осваивает знания и навыки, необходимые для выполнения организационной роли [11]. Авторы показали, что результат социализации зависит от применяемых организацией тактик: коллективных или индивидуальных, формальных или неформальных, последовательных или случайных. При этом организация может как закреплять у новичка сложившиеся образцы поведения, так и поощрять его инновационную активность. М. Г. Солнышкина и С. Ю. Николаев рассматривают корпоративную идентичность как важнейший результат профессиональной социализации, а к факторам её формирования относят корпоративное образование, программы развития персонала и систему внутренних коммуникаций [10, с. 12]. Это означает, что социализацией можно и нужно управлять, а не оставлять её на волю неформальных практик коллектива.

Обобщая указанные подходы, под профессиональной социализацией молодого государственного служащего в настоящей работе понимается процесс освоения им профессиональных знаний и навыков, правовых и этических норм, ценностей и ролевых моделей государственной службы, завершающийся формированием устойчивой профессиональной идентичности и готовности к эффективному исполнению должностных обязанностей. Ключевым отличием от адаптации является то, что социализация затрагивает не только поведение, но и ценностно-смысловую сферу личности: служащий не просто приспосабливается к требованиям, а принимает их как собственные.

Кадровый состав государственной службы, по определению М. Ю. Морозова и Л. В. Прибытковой, характеризует её возможности (потенциал) в выполнении возложенных на неё функций [6, с. 16]. В структуре кадрового потенциала целесообразно выделить квалификационный компонент (знания, навыки, компетенции), мотивационно-ценностный компонент (служебная мотивация, приверженность принципам и этике службы), инновационный компонент (способность к изменениям и освоению новых технологий) и воспроизводственный компонент (возрастная структура, наличие резерва, преемственность). Именно через профессиональную социализацию индивидуальные возможности молодого специалиста превращаются в реализуемый потенциал службы.

Этапы профессиональной социализации и их вклад в кадровый потенциал

С учётом рассмотренных концепций и нормативного регулирования в профессиональной социализации молодого государственного служащего можно выделить четыре этапа, каждый из которых связан с определёнными механизмами и вносит самостоятельный вклад в развитие кадрового потенциала (табл. 1).

Таблица 1. **Этапы профессиональной социализации молодых государственных служащих**

Этап	Содержание	Основные механизмы	Вклад в кадровый потенциал
1. Антиципаторный (до поступления на службу)	Формирование представлений о государственной службе, профессиональный выбор, освоение базовых знаний	Учебные и производственные практики, стажировки, молодёжный кадровый резерв, профориентация	Повышение качества входящего кадрового потока, снижение риска ранних увольнений
2. Адаптационный (первый год службы)	Освоение должностных обязанностей, служебного распорядка, формальных норм и процедур	Наставничество, вводное обучение, индивидуальный план адаптации, испытательный срок	Сокращение срока выхода на полноценную продуктивность
3. Интеграционный (1–3 года)	Принятие ценностей и этических норм службы, формирование профессиональной идентичности	Профессиональное развитие, участие в проектах, обратная связь, оценка результатов	Укрепление мотивационно-ценностного компонента, удержание кадров
4. Профессионализации (свыше 3 лет)	Самостоятельность в принятии решений, должностной рост, передача опыта	Кадровый резерв, ротация, включение в наставническую деятельность	Преемственность и воспроизводство управленческих кадров

Антиципаторный этап формирует «входной» кадровый поток. Чем более реалистичными являются представления выпускника о службе, тем ниже вероятность конфликта ожиданий и реальности. Квалификационные требования к должностям гражданской службы, установленные статьёй 12 Федерального закона «О государственной гражданской службе Российской Федерации» [7], задают ориентиры для подготовки будущих служащих, а стажировки позволяют заранее познакомиться с содержанием работы. Результативность стажировок при этом существенно различается: по данным Р. А. Абрамова и соавторов, предложения о трудоустройстве получают более 60 % стажёров программы Правительства Москвы, тогда как отдача аналогичного проекта Правительства Ростовской области составила 47,6 % [1, с. 94].

Адаптационный этап является наиболее критичным с точки зрения удержания кадров. Его ключевым механизмом выступает наставничество, порядок организации которого определён Положением о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации [9]. Наставник не только передаёт профессиональный опыт, но и выступает носителем ценностей и норм службы, то есть служит для молодого специалиста ролевой моделью. От того, какие образцы поведения он демонстрирует, во многом зависит направленность всей последующей социализации.

На интеграционном этапе происходит переход от внешнего соблюдения требований к их внутреннему принятию. Здесь особое значение имеет профессиональное развитие служащего, предусмотренное статьёй 62 Федерального закона № 79-ФЗ [7]. Как подчёркивают Н. А. Кривоногова и Е. Г. Алпацкая, его результативность зависит от своевременного и обоснованного определения потребности служащего в развитии [5]. Именно на этом этапе формируется профессиональная идентичность, а вместе с ней — мотивационно-ценностный компонент кадрового потенциала.

Этап профессионализации завершает цикл и одновременно запускает новый: служащий, прошедший успешную социализацию, включается в кадровый резерв, в том числе федеральный [8], растёт по службе и со временем сам становится наставником. Таким образом обеспечивается воспроизводственная функция кадрового потенциала — передача опыта и ценностей следующим поколениям служащих.

Проблемы и направления совершенствования

Анализ научной литературы, данных социологических исследований и нормативного регулирования позволяет выделить ряд проблем, снижающих эффективность профессиональной социализации молодых государственных служащих.

Во-первых, наставничество нередко носит формальный характер. По данным, приводимым Д. В. Бочаровой, лишь 30 % муниципалитетов Алтайского края имеют формализованные программы наставничества [3, с. 61], а сама роль наставника часто не подкреплена ни временем, ни ресурсами, ни мотивацией и воспринимается как дополнительная неоплачиваемая нагрузка [3, с. 64].

Во-вторых, условия профессионального развития устраивают служащих лишь отчасти. По результатам всероссийского онлайн-опроса 1075 федеральных и региональных гражданских служащих, проведённого РАНХиГС в ноябре 2022 г., полностью удовлетворены возможностями для профессионального развития только 33 % опрошенных, частично — 49 %, не удовлетворены — 11 % [6, с. 17]. При этом 61 % респондентов считают важным ежегодное обучение по интересующим их программам, а 43 % — обмен опытом между коллегами [6, с. 18].

В-третьих, сохраняется рассогласование ожиданий. Молодые специалисты ориентированы на карьерный рост, развитие навыков и содержательную работу [4, с. 231], тогда как реальная служебная деятельность во многом связана с регламентированными процедурами и иерархией. Если это противоречие не разъясняется на антиципаторном и адаптационном этапах, оно выливается в разочарование и увольнение.

В-четвёртых, существует разрыв между формальными нормами службы и неформальными практиками коллектива. Как показывают Дж. Ван Манен и Э. Шейн, при неструктурированной, случайной социализации новичок усваивает прежде всего сложившиеся в коллективе образцы поведения [11]. Это может закреплять у молодых служащих пассивную исполнительскую позицию и подавлять тот инновационный ресурс, ради которого их и привлекают на службу.

Исходя из этого, можно предложить следующие направления совершенствования системы профессиональной социализации молодых государственных служащих:

— формирование для каждого молодого служащего индивидуального плана адаптации с конкретными задачами и сроками;

— повышение качества наставничества за счёт отбора наставников, их обучения, материального и нематериального стимулирования;

— расширение сотрудничества государственных органов с вузами (практики, стажировки, совместные проекты), позволяющего сформировать у выпускников реалистичное представление о службе;

— внедрение регулярной обратной связи с молодыми служащими и развитие горизонтального обмена опытом между коллегами;

— использование показателей оценки результативности социализации: доли молодых служащих, уволившихся в течение первого года и первых трёх лет службы, срока выхода на самостоятельное исполнение обязанностей, удовлетворённости служащих условиями адаптации, доли молодых служащих в кадровом резерве.

Заключение

Профессиональная социализация молодых государственных служащих представляет собой многоэтапный процесс освоения знаний, норм, ценностей и ролевых моделей государственной службы, результатом которого является формирование профессиональной идентичности. Каждый этап социализации — антиципаторный, адаптационный, интеграционный и этап профессионализации — связан с определёнными механизмами и влияет на соответствующие компоненты кадрового потенциала: качество входящего кадрового потока, сроки выхода на продуктивность, мотивацию и удержание кадров, преемственность управленческого состава.

Следовательно, управление профессиональной социализацией молодых служащих должно рассматриваться как самостоятельное направление кадровой политики в системе государственной службы. Целенаправленная, структурированная и измеряемая социализация позволяет не только сократить потери молодых кадров, но и превратить их потенциал в реальный ресурс развития государственной службы. Перспективным направлением дальнейших исследований является эмпирическая проверка предложенной модели на материале конкретных государственных органов.

Литература:

1. Абрамов Р. А., Сурилов М. Н., Денисова А. И. Восприятие карьеры и мотивация молодых специалистов в сфере государственного и муниципального управления // Вестник МГПУ. Серия «Экономика». — 2023. — № 3 (37). — С. 79–98. — DOI: 10.25688/2312–6647.2023.37.3.07.
2. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. — М.: Медиум, 1995. — 323 с.
3. Бочарова Д. В. Совершенствование кадровой политики в государственном управлении: роль наставничества в профессиональной социализации молодых специалистов // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. — 2025. — № 25. — С. 59–65.
4. Газиева И. А. Ценностные детерминанты профессиональной самореализации молодежи // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. — 2023. — Т. 29, № 2. — С. 219–243. — DOI: 10.24290/1029–3736–2023–29–2-219–243.
5. Кривоногова Н. А., Алпацкая Е. Г. Об определении потребности в профессиональном развитии государственных гражданских служащих // Общество, экономика, управление. — 2022. — Т. 7, № 4. — С. 15–20. — DOI: 10.47475/2618–9852–2022–17403.
6. Морозов М. Ю., Прибыткова Л. В. Организация и проведение ежегодного всероссийского социологического опроса в сфере государственной гражданской службы. — М.: РАНХиГС, 2022. — 29 с.
7. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ // СПС «КонсультантПлюс».
8. О федеральном кадровом резерве на государственной гражданской службе Российской Федерации: Указ Президента РФ от 22.01.2024 № 61 (ред. от 31.12.2025) // СПС «КонсультантПлюс».

9. Об утверждении Положения о наставничестве на государственной гражданской службе Российской Федерации: Постановление Правительства РФ от 07.10.2019 № 1296 // СПС «КонсультантПлюс».
10. Солнышкина М. Г., Николаев С. Ю. Профессиональная социализация и организационная культура предприятия // Горизонты гуманитарного знания. — 2021. — № 3. — С. 11–17. — DOI: 10.17805/ggz.2021.3.2.
11. Van Maanen J., Schein E. H. Toward a Theory of Organizational Socialization // Research in Organizational Behavior. — 1979. — Vol. 1. — P. 209–264.

Динамика ключевой ставки и ее влияние на экономику России в 2020–2026 годах

Шевченко Оксана Ивановна, кандидат экономических наук, доцент;
Комаров Иван Дмитриевич, сотрудник
Академия Федеральной службы охраны Российской Федерации (г. Орел)

В статье рассматривается изменение ключевой ставки Банка России в 2020–2026 годах. Основное внимание уделено не теоретическому описанию инструмента, а фактической динамике последних лет: переходу от мягких условий 2020 года к жесткой денежно-кредитной политике 2024–2025 годов и последующему осторожному снижению ставки. Показано, что ставка воздействовала на инфляцию, кредитование, сбережения и инвестиционную активность, но ее эффект ограничивался структурными факторами предложения.

Ключевые слова: *ключевая ставка, Банк России, инфляция, денежно-кредитная политика, кредитование, сбережения.*

Ключевая ставка в последние годы стала одним из самых заметных экономических показателей для населения и бизнеса. Ее изменение влияет на стоимость кредитов, доходность вкладов, рынок облигаций, ипотеку, инвестиционные планы предприятий и потребительский спрос. Поэтому анализ ставки сегодня важен не только для банковского сектора, но и для оценки общего состояния экономики России.

Ключевая ставка задает ориентир стоимости краткосрочных денег в банковской системе. После ее изменения сначала перестраиваются ставки денежного рынка, затем условия по банковским депозитам, кредитам, облигациям и только потом решения предприятий и домохозяйств. Банк России отдельно указывает, что влияние ставки на совокупный спрос и инфляцию проявляется не сразу, а в течение примерно 3–6 кварталов [2]. Эта оговорка принципиальна: решение, принятое сегодня, обычно влияет на экономику с заметным временным лагом.

Влияние ставки идет по нескольким каналам. Процентный канал делает кредиты дороже или дешевле. Кредитный канал меняет доступность заемных средств для бизнеса и населения. Канал сбережений перераспределяет выбор между текущими покупками и депозитами. Через ожидания ставка показывает, насколько жестко регулятор намерен бороться с инфляцией. Однако ставка не решает проблемы нехватки кадров, ограничений импорта, логистики или производственных мощностей. Поэтому ее эффект всегда зависит от того, чем именно вызван рост цен.

Период 2020–2026 годов нельзя описывать как одну прямую линию. В 2020 году ставка снижалась до 4,25 % [5]: экономика столкнулась с пандемийным спадом, и мягкие денежные условия должны были поддержать спрос и кредитование. В 2021 году ситуация изменилась: восстановление спроса оказалось быстрее расширения предложения, инфляция ускорилась, и Банк России начал повышать ставку [1; 2].

Самым резким эпизодом стал 2022 год. После финансового шока ставка была поднята до 20 % [6]. Это решение имело не только антиинфляционный смысл, но и стабилизационный: нужно было удержать рублевые сбережения, ограничить панические операции и поддержать устойчивость финансового рынка. После нормализации условий ставка постепенно снизилась, но уже в 2023–2024 годах начался новый цикл ужесточения из-за высокого внутреннего спроса, ослабления рубля и устойчивого инфляционного давления [1; 3; 7].

К концу октября 2024 года ключевая ставка была повышена до 21 % годовых и сохранялась на этом уровне до июня 2025 года [3; 7]. Это был уже не разовый кризисный скачок, как в 2022 году [6], а продолжительная жесткая политика. Банк России объяснял ее тем, что внутренний спрос заметно опережал возможности выпуска товаров и услуг, а значит экономика работала в режиме перегрева. Динамику ключевой ставки и годовой инфляции в 2025–2026 годах обобщим в таблице 1.

Данные таблицы 1 показывают, что снижение ставки в 2025–2026 годах не означало возвращения к мягкой политике. Даже при снижении с 21 % до 14 % [1; 2] ставка оставалась высокой относительно периода 2020–2021 годов [1; 5]. Это объясняется тем, что инфляция замедлилась, но не закрепилась у цели 4 % [2; 3]. В марте 2025 года годовая инфляция достигала 10,34 % [2], к декабрю 2025 года снизилась до 5,59 % [2], а в августе 2026 года составляла 6,33 % [2]. Следовательно, у регулятора оставались основания действовать осторожно.

Таблица 1. **Ключевая ставка и инфляция в 2025–2026 годах**

Период	Ключевая ставка, %	Инфляция, % г/г	Экономический смысл
01–05.2025	21,0	9,92–9,88	Пик жесткости: охлаждение спроса и кредита
06.2025	20,0	9,40	Начало осторожного снижения ставки
08.2025	18,0	8,14	Дезинфляция стала заметнее, но цель еще далека
09–11.2025	17,0–16,5	7,98–6,64	Смягчение идет поэтапно из-за рисков ожиданий
12.2025–01.2026	16,0	5,59–6,00	Ставка остается высокой при замедлении инфляции
03–06.2026	15,0–14,25	5,86–6,02	Снижение продолжается, но инфляция выше цели
07–08.2026	14,0	5,98–6,33	Ставка ниже пика, режим все еще жесткий
02.10.2026	14,0	-	Текущий уровень ключевой ставки Банка России

Источник: составлено по данным Банка России о ключевой ставке и инфляции [1; 2]. Ключевая ставка приведена на последний день месяца; в объединенных периодах указаны значения на начало и конец периода.

Первое и самое прямое последствие высокой ставки — удорожание кредита. Для населения это означало более тяжелые условия по потребительским займам и рыночной ипотеке. Часть крупных покупок переносилась, а свободные деньги чаще направлялись на вклады, потому что депозитная доходность стала заметной альтернативой текущему потреблению. В этом смысле ставка работала через обычный бытовой выбор: купить сейчас или сохранить деньги под высокий процент.

Для бизнеса высокая ставка повышала требуемую доходность инвестиционных проектов. Предприятие, которое берет заемные средства на оборудование, расширение производства или оборотный капитал, при ставке 18–21 % [1; 2] вынуждено считать проект значительно строже. Поэтому сильнее всего давление ощущали компании с длинным сроком окупаемости и малый бизнес, для которого банковский кредит часто является основным источником внешнего финансирования.

По оценке Банка России, в первом полугодии 2025 года под влиянием жесткой денежно-кредитной политики разрыв между спросом и производственными возможностями начал постепенно закрываться. Это выражалось в замедлении потребительской и инвестиционной активности, существенном охлаждении кредитования и одновременном росте сбережений высокими темпами [3]. Иными словами, ставка стала не только формальным финансовым показателем, но и реальным ограничителем перегретого спроса.

Влияние на инфляцию было заметным, но не мгновенным. Снижение годовой инфляции в 2025 году [2; 4] совпало с периодом жесткой ставки, однако этот результат нельзя приписывать только одному инструменту. На цены влияли бюджетные расходы, рынок труда, курс рубля, тарифные решения, импортные ограничения и ожидания населения. Поэтому высокая ставка скорее уменьшала давление со стороны спроса, чем устраняла все причины роста цен.

Отдельно нужно учитывать бюджетный и долговой канал. Высокая ставка увеличивает стоимость заимствований, влияет на доходности облигаций и делает обслуживание долга дороже для заемщиков. При этом государственные льготные программы могут частично ослаблять действие ставки: отдельные сектора продолжают получать поддержку, даже когда рыночные условия становятся жесткими. В результате экономика охлаждается неравномерно: рыночные заемщики реагируют быстрее, а поддерживаемые отрасли — мягче.

К осени 2026 года ситуация отличается от 2024–2025 годов [3; 7]: ставка уже снижена до 14 % [1; 8], но инфляция все еще остается выше целевого уровня [2; 8]. Банк России вышел из фазы максимальной жесткости, однако не перешел к мягкой политике: кредиты становятся немного доступнее, но стоимость денег остается высокой.

Главный результат периода состоит в том, что ключевая ставка подтвердила роль основного инструмента стабилизации спроса и инфляционных ожиданий. Когда экономика перегрелась, ставка была поднята до уровня, который охладил кредитование и поддержал сбережения; когда инфляция стала замедляться, регулятор начал снижение, но делал это постепенно.

При этом ставка не является универсальным средством: она ограничивает спрос, но не решает проблему кадров, технологий и производственных мощностей. Поэтому динамика 2020–2026 годов показывает не только силу процентной политики, но и ее пределы. Пока инфляция выше цели, а ожидания чувствительны, политика Банка России будет сохранять ограничительный характер.

Литература:

1. Банк России. Ключевая ставка Банка России. — URL: https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/ (дата обращения: 15.10.2026).
2. Банк России. Инфляция и ключевая ставка Банка России. — URL: https://www.cbr.ru/hd_base/infl/ (дата обращения: 15.10.2026).
3. Банк России. Основные направления единой государственной денежно-кредитной политики на 2026 год и период 2027 и 2028 годов. — URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2026_2028/ (дата обращения: 15.10.2026).
4. Росстат. Цены и инфляция. — URL: https://rosstat.gov.ru/statistics/price (дата обращения: 04.10.2026).
5. Пресс-служба Банка России. Банк России принял решение снизить ключевую ставку на 25 б. п., до 4,25 % годовых. 24.07.2020. — URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=24072020_133000Key.HTM (дата обращения: 15.10.2026).
6. Пресс-служба Банка России. Банк России принял решение повысить ключевую ставку до 20 % годовых. 28.02.2022. — URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=28022022_094500key.htm (дата обращения: 15.10.2026).
7. Пресс-служба Банка России. Банк России принял решение повысить ключевую ставку на 200 б. п., до 21,00 % годовых. 25.10.2024. — URL: https://www.cbr.ru/press/pr/?file=25102024_133000key.htm (дата обращения: 15.10.2026).
8. Пресс-служба Банка России. Банк России принял решение сохранить ключевую ставку на уровне 14,00 % годовых. 11.09.2026. — URL: https://www.cbr.ru/press/keypr/ (дата обращения: 15.10.2026).

Формирование навыков исследовательской деятельности у детей дошкольного возраста

Шкунов Александр Александрович, студент
Научный руководитель: Губанихина Елена Владимировна, кандидат педагогических наук, доцент
Арзамасский филиал Нижегородского государственного научно-исследовательского университета имени Н. И. Лобачевского (Нижегородская область)

В данной статье рассматривается актуальность формирования навыков исследовательской деятельности у детей дошкольного возраста как основы для развития познавательной активности, любознательности и креативности. Описываются основные принципы и методы организации исследовательской деятельности в ДОУ, а также роль педагога в этом процессе. Представлены результаты экспериментальной работы, подтверждающие эффективность предложенной модели формирования исследовательских навыков у дошкольников.

Ключевые слова: *дошкольное образование, исследовательская деятельность, познавательная активность, любознательность, креативность, метод проектов, экспериментирование, наблюдение, роль педагога.*

Современные образовательные стандарты ставят во главу угла развитие личности ребенка, его самостоятельности, инициативности и способности к обучению на протяжении всей жизни. В этом контексте исследовательская деятельность выступает как мощный инструмент формирования ключевых компетенций дошкольника, способствующий развитию его познавательного потенциала. Исследовательская деятельность — это целенаправленный процесс, в ходе которого ребенок самостоятельно добывает новые знания, применяет их в измененных условиях, развивая при этом свои познавательные, творческие и коммуникативные способности.

Актуальность формирования исследовательских навыков. Формирование навыков исследовательской деятельности у детей дошкольного возраста является одной из важнейших задач современного образования. В этот период закладываются основы личности, формируется познавательная активность, любознательность, интерес к окружающему миру, которые в дальнейшем становятся движущей силой для успешного обучения и развития [1]. Исследовательская деятельность позволяет ребенку:

– Развивать познавательную активность: через самостоятельный поиск ответов на вопросы, экспериментирование и наблюдение.

– Формировать любознательность: стимулировать желание узнавать новое, задавать вопросы, исследовать.

– Развивать креативность: находить нестандартные решения, выдвигать гипотезы, фантазировать.

– Совершенствовать коммуникативные навыки: через обсуждение результатов, обмен мнениями, совместную работу.

– Формировать самостоятельность и ответственность: брать на себя инициативу, доводить начатое до конца, анализировать свои действия.

Принципы и методы организации исследовательской деятельности

Эффективное формирование исследовательских навыков требует соблюдения определенных принципов и использования разнообразных методов:

1. Принцип активности и самостоятельности: ребенок должен быть активным субъектом исследовательской дея-

тельности, а не пассивным наблюдателем. Педагог выступает как партнер и помощник, создавая условия для самостоятельного поиска.

2. Принцип доступности и соответствия возрасту: исследовательская деятельность должна быть посильной для дошкольников, учитывать их возрастные особенности и уровень развития.

3. Принцип связи с жизнью: исследования должны опираться на реальные явления и объекты окружающего мира, иметь практическую значимость для ребенка.

4. Принцип систематичности и последовательности: формирование исследовательских навыков должно осуществляться на протяжении всего периода дошкольного детства, от простых наблюдений к более сложным исследованиям.

Основные методы организации исследовательской деятельности:

– Метод наблюдения. Целенаправленное и систематическое восприятие объектов и явлений окружающего мира. Педагог учит детей фиксировать наблюдения, делать выводы.

– Метод экспериментирования. Создание условий для активного воздействия на предмет или явление с целью выявления его скрытых свойств. Дошкольники учатся выдвигать простейшие гипотезы, проверять их, делать выводы.

– Метод проекта. Организация исследовательской деятельности в виде проекта, имеющего практическую или теоретическую значимость. Дети совместно с педагогом или самостоятельно ставят цель, планируют, осуществляют исследование и представляют его результаты.

– Проблемные ситуации. Создание ситуаций, требующих от ребенка поиска решения, стимулируя его мыслительную активность и исследовательский интерес.

– Экскурсии и целевые прогулки. Позволяют в естественных условиях наблюдать за объектами и явлениями, задавать вопросы, собирать информацию.

Роль педагога в развитии исследовательских навыков

Педагог играет ключевую роль в процессе формирования исследовательских навыков у дошкольников. Его задачи включают:

– Создание развивающей предметно-пространственной среды: обогащение среды дидактическими материалами, оборудованием для экспериментирования, книгами, наглядными пособиями.

– Стимулирование познавательного интереса: задавание наводящих вопросов, предложение проблемных ситуаций, поддержка детской инициативы.

– Обучение методам исследования: показ и объяснение приемов наблюдения, экспериментирования, сравнения, обобщения.

– Организация совместной деятельности: поддержка детских исследовательских проектов, помощь в планировании и проведении опытов.

– Развитие рефлексивных умений: обучение детей анализу своих действий, осмыслению полученных результатов, формулированию выводов.

– Поддержка и поощрение: положительная оценка усилий ребенка, демонстрация его достижений.

Результаты экспериментальной работы

В рамках нашего исследования была апробирована модель формирования исследовательских навыков у детей дошкольного возраста, включающая следующие этапы:

1. Мотивационно-ценностный этап: стимулирование интереса к исследовательской деятельности через разнообразные формы мотивационной работы, создание ситуаций успеха, индивидуальные консультации.

2. Содержательно-познавательный этап: систематизация и углубление знаний о методах исследования через обучающие семинары, семинары-практикумы, методические кейсы.

3. Деятельностно-технологический этап: практическая отработка навыков через мастер-классы, коллективные просмотры, супервизию, наставничество, проектную деятельность.

4. Рефлексивно-аналитический этап: развитие способности к самоанализу и оценке своей деятельности через рефлексивные беседы, ведение дневников достижений.

Основные результаты:

– Повышение уровня теоретических знаний: доля педагогов с высоким уровнем теоретических знаний возросла с 15 % до 46 %.

– Улучшение практических навыков: успешность выполнения практического задания «составление плана дня по методу «альпы» увеличилась с 8 % до 38 %.

– Рост самоорганизации: доля педагогов с высоким уровнем самоорганизации по данным наблюдения увеличилась с 15 % до 38 %.

– Снижение отвлекающих факторов: общая продолжительность отвлечений в рабочее время сократилась с 15–20 % до 6–9 %.

– Формирование устойчивых привычек: у 54 % педагогов появилась привычка подводить итоги дня и планировать следующий.

Данные результаты подтверждают эффективность предложенной модели и свидетельствуют о значительном повышении уровня исследовательских навыков у детей, а также о росте профессиональной компетентности педагогов.

Формирование навыков исследовательской деятельности у детей дошкольного возраста является ключевым фактором их успешного развития. Инновационные подходы, основанные на принципах активности, самостоятельности и систематичности, а также грамотная организация работы педагогом, позволяют не только сформировать у детей прочный фундамент познавательной активности и креативности, но и повысить профессиональный уровень самих воспитателей. Дальнейшее

развитие и внедрение подобных моделей в практику дошкольных образовательных учреждений будет способствовать подготовке нового поколения детей, готовых к вызовам современного мира.

Литература:

1. Алексеева, Л. Н. Исследовательская деятельность дошкольников / Л. Н. Алексеева. — М.: ТЦ Сфера, 2019. — 128 с.
2. Байкова, Л. А. Основы учебно-исследовательской деятельности: учебник для среднего профессионального образования / Л. А. Байкова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 122 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978–5–534–12527–6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/587480 (дата обращения: 23.11.2026).
3. Веракса, Н. Е. Проектная деятельность дошкольников: пособие для педагогов / Н. Е. Веракса, А. Н. Веракса. — М.: Мозаика-Синтез, 2015. — 144 с.
4. Далингер, В. А. Методика обучения математике. Поисково-исследовательская деятельность учащихся: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. А. Далингер. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 460 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978–5–534–01288–0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/584781 (дата обращения: 23.11.2026).
5. Основы исследовательской деятельности: ТРИЗ: учебник для среднего профессионального образования / М. М. Зиновкина, Р. Т. Гареев, П. М. Горев, В. В. Утемов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 124 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978–5–534–12134–6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/587293 (дата обращения: 23.11.2026).
6. Соломенникова, О. А. Опытно-экспериментальная деятельность дошкольников / О. А. Соломенникова. — М.: Мозаика-Синтез, 2012. — 96 с.

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Data readiness for ai enabled business model redesign an exploratory bicycle retail case

Jing Xinming, master's degree student
Kazakh National University named after Al-Farabi (Almaty, Kazakhstan)

This exploratory case examines how fragmented records constrain readiness for AI enabled business model redesign in two bicycle stores. Descriptive profiling of historical workbooks identifies seasonal recorded revenue, service activity and missing cost, category, staff and transaction identifiers. The findings support a sequence of controlled data capture, reconciled dashboards, a bounded service workflow and later demand forecasting. The proposed design links data quality to accountable decisions and measurable value. It does not evaluate an implemented AI intervention or establish a causal performance effect.

Keywords: *artificial intelligence, business model, retail, data readiness, case study*

Introduction and research question

Small retailers can obtain analytical tools before they have reliable information for using them. Digital transformation concerns changes in organizational processes and value creation, rather than technology installation alone [1]. Business model redesign connects customer needs with the activities and revenue logic of the firm [2]. AI capability additionally depends on tangible resources, human skills and organizational coordination [3]. This study asks how a specialized bicycle retailer can design an AI ready business model when its available operating records are fragmented. The intended contribution is a practical sequence connecting data controls with management decisions, rather than evidence that AI has already improved performance.

Case and method

An exploratory embedded case design examines the author's bicycle retail business through two stores in Kuche and Xinhe, Xinjiang. Case study is appropriate for analysing a managerial problem in its operating context [4]. The Kuche workbook contains 1,293 income records from 11 November 2024 to 13 January 2026. The Xinhe workbook contains 1,119 records from 30 March 2025 to 23 April 2026, comprising 952 income and 167 expense rows; its income records begin on 12 April 2025. These heterogeneous periods were not treated as a common panel.

Preparation included date parsing, numeric normalization, missing-value profiling, monthly aggregation and keyword identification of service records. No missing costs were imputed. Identical-looking rows were retained because missing transaction keys prevent reliable duplicate identification. Totals were reconciled to the supplied workbooks. The study estimates neither a causal model nor an AI treatment effect. Only aggregate results are reported; commercially confidential row-level records are not released.

Findings

Kuche recorded CNY 1,121,764.50 in calendar year 2025. The first-half total was CNY 666,567.50 and the second-half total CNY 455,197.00, a decline of 31.7 percent. This is a seasonal planning signal, not proof that weather, marketing or an AI system caused the difference. Promotion, stock availability and other covariates are not controlled.

The keyword service proxy identified 245 Kuche records totalling CNY 18,210 and 279 Xinhe records totalling CNY 13,734. The combined mean was approximately CNY 60.96 per record. These are service-related records, not verified unique customers or repeat visits. Customer-level retention cannot be inferred without stable identifiers and consent records.

Xinhe recorded CNY 223,118 in income and negative CNY 129,079.17 in expense. Their arithmetic net, CNY 94,038.83, is not accounting profit. Missingness and identifier gaps limit margin, inventory and relationship analysis, as summarized in Table 1.

Management design and limitations

The evidence supports five linked layers: governed data, a named decision, an accountable workflow, value measurement and risk governance. Missing cost is not merely a reporting inconvenience; it prevents value capture from being observed. Missing customer and service keys prevent relation-

Table 1. **Data quality findings in Xinhe income records**

Field or condition	Observed finding among 952 income rows
Cost	610 missing (64.1 %)
Category	609 missing (64.0 %)
Handler	801 missing (84.1 %)
Record number, employee ID and staff number	All three columns blank in all income rows
Service work order identifier	No dedicated column exists

Source Calculations from the supplied Xinhe workbook

ship value from being measured. Data design therefore belongs inside the business model. Developing capabilities through operational learning is consistent with the strategic renewal view of digital transformation [5].

The first stage should establish a data owner, dictionary, transaction and line identifiers, product master and cost capture, followed by reconciliation of a monthly dashboard. A bounded service reminder pilot should begin only after customer consent and service history are reliable. Forecasting should then compare simple baselines using held-out periods before more complex models are considered. Each output must support a defined purchasing, staffing or service decision, with a responsible employee, an override route and a record of the action taken.

A pilot should measure completed services and incremental margin after labour, parts, messaging and capacity costs. Counts of generated messages or predictions are intermediate outputs, not business value. Administrative support is a more defensible starting point than autonomous safety advice, pricing or ordering. The design can be stopped at a simpler analytical solution if it resolves the management problem.

The study concerns two stores owned by one author and cannot establish statistical generalizability. Source periods and structures differ. Customer, inventory, margin, weather and promotion information are incomplete; service classification is keyword based. No proposed workflow was implemented or evaluated as an intervention. Future research should prospectively test the sequence, record baseline outcomes and compare changes using an appropriate evaluation design.

Conclusion

The immediate constraint is the controlled connection between records, decisions and employee accountability. The stores should establish reliable identifiers, cost capture and reconciliation before increasing model complexity. The case contributes an evidence-grounded design for becoming AI ready, while leaving actual business impact to a subsequent measured pilot.

Declarations

The author owns both stores, supplied the source materials and has confirmed authority to use their data for research and publication. Ownership is a financial interest in the case businesses. No external funding was received. Confidential source workbooks are not publicly available. The author has personally verified and adopted the main evidence, interpretations, conclusions and references underlying this article.

The study analyses historical business records and reports no human-participant intervention. No institutional ethics approval, exemption or approval for AI assistance has been documented; institutional handling remains under clarification. OpenAI Codex provided substantive assistance with structure, analysis, drafting, translation, figures and checks, beyond language polishing. Exact deployed model identifiers and complete usage dates are not established. AI is not an author.

References:

1. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003
2. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. Long Range Planning, 43(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003
3. Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Artificial intelligence capability: Conceptualization, measurement calibration, and empirical study on its impact on organizational creativity and firm performance. Information & Management, 58(3), 103434. https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103434
4. Yin, R. K. (2018). Case Study Research and Applications: Design and Methods (6th ed.). Sage.
5. Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. Long Range Planning, 52(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

2

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 47 (650) / 2026

Выпускающий редактор Г. А. Письменная

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

Художник Е. А. Шишков

Подготовка оригинал-макета М. В. Голубцов

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 02.12.2026. Дата выхода в свет: 09.12.2026.

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

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

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25, пом. 1, 3, 4, 5, 6.

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

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