Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования

**«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Липецкий филиал

МИР И РОССИЯ
В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

МАТЕРИАЛЫ XXIII ВСЕРОССИЙСКОЙ ОЧНОЙ СТУДЕНЧЕСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ

Том 1

Секция 1

**Актуальные проблемы развития бизнеса
и государственного, муниципального управления**

23 апреля 2026 г. (г. Липецк)

Воронеж • 2026

УДК 304.4(06)
ББК 60.028я431
М63

Рецензент:
Шурупова Ольга Сергеевна, профессор кафедры английского языка ЛГПУ имени П.П. Семенова-Тян-Шанского, д-р филол. наук, доцент

Мир и Россия в условиях новой реальности: материалы XXIII Всероссийской очной студенческой научно-практической конференции (Липецк, 23 апреля 2026 г.): в 6-ти т. Т. 1. Секция 1. Актуальные проблемы развития бизнеса и государственного, муниципального управления / под общ. ред. Гуриной М.А. – Воронеж: НАУКА-ЮНИПРЕСС, 2026. – 290 с.

Материалы сборника научных трудов участников XXIII Всероссийской научно-практической конференции «Мир и Россия в условиях новой реальности», состоявшейся 23 апреля 2026 г. в г. Липецк, посвящены рассмотрению проблем, особенностей и тенденций трансформаций в развитии различных сфер экономики и общества. В сборнике представлены исследования студентов и магистрантов из России и Беларуси.

Сборник предназначен для широкого круга читателей: ученых, специалистов-практиков, аспирантов, студентов.

Опубликованные материалы представлены в авторской редакции.

УДК 304.4(06)
ББК 60.028я431

© Коллектив авторов, 2026
© Липецкий филиал РАНХиГС, 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Алферьева В.В.
Роль руководителя как третьей стороны в урегулировании конфликта в организации 9

Андреева А.А.
Организационная структура и её влияние на эффективность деятельности предприятия 11

Андреева М.П.
Уклонение от налогообложения как способ легализации преступных доходов и его влияние на экономику 17

Антюфеева К.Э., Лях П.А.
Синергетический подход к управлению: специфика и перспективы развития 22

Афанасьева Е.А.
Повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации в условиях турбулентности 25

Афетулова Л.В., Скопинцева А.Ю.
ОЭЗ «Липецк» как территория качества: стандарты управления, инвестиционная привлекательность и роль в социально-экономическом развитии региона 28

Белокопытова А.А.
Особенности адаптации сотрудников разных поколений 31

Белокопытова А.А.
Проблема человеческого фактора в управлении 35

Болотина К.С.
Развитие туризма как направление социально-экономической политики государства 39

Бочарников Д.В.
Механизмы управления экономическим развитием муниципального образования 42

Бредихин И.А.
Институт государственной гражданской службы в Российской Федерации 46

Бриллиантова У.Ю., Кенарева В.Р.
Проблема определения наиболее эффективной модели завершения конфликта 49

Бровкина А.В., Кривоносова Д.О.
Условия и требования к получению российского Знака качества продукции: опыт успешных компаний Липецкой области 54

Бутырин А.С.
Научно-техническое и интеллектуальное обеспечение структурных изменений экономики Российской Федерации..... 57

Воронина Е.А.
Сравнительно-правовой анализ налоговых режимов предпринимательской деятельности: выбор оптимальной системы для малого бизнеса в условиях отмены ЕНВД..... 61

Воскресенская А.О.
Удаленная занятость: риски для организационной культуры и инструменты их преодоления..... 67

Головкина А.С.
Кадровый дефицит в публичном управлении и бизнесе: общий вызов или конфликт интересов 72

Губарева М.П.
Управление системой социальной поддержки многодетных семей на муниципальном уровне: механизмы, проблемы и пути оптимизации..... 76

Дементьева А.А.
Независимость вузов как фактор развития высшего образования: к вопросу о наделении российских университетов правом на разработку собственных образовательных стандартов 80

Дементьева А.А.
Репутация компании как фактор доверия потребителей в цифровой среде 85

Дмитриева А.А.
Взаимодействие личности, общества и государства в реализации политики репродуктивного здоровья..... 91

Дятчина О.В.
Дифференциальный анализ как инструмент повышения эффективности и развития бизнеса (на примере управления закупками) 94

Егорьева М.О.
Услуги риск-ориентированного комплаенса как инструмента поддержки отечественного бизнеса при сотрудничестве с Китаем 97

Елизарьева П.С.
Инструментальное обеспечение организации и контроля исполнения управленческих решений 102

Ермократов А.С.
Методы стимулирования труда и психологические основы их применения 106

Ермократов А.С.
Система оценки профессиональной деятельности менеджера (высшего, среднего, низового) уровня 111

Ерофеев Н.Р.
Прибыль как фактор экономической безопасности и резервы ее роста 116

Залётова Я.В.
Критерии эффективности деятельности руководителя 120

Захарычева А.А.
Методологические подходы к оценке эффективности региональных программ социальной поддержки семей с детьми в условиях трансформации демографической политики РФ 123

Иванова Е.С.
Теоретические основы управления доходами, расходами и прибылью предприятия в целях обеспечения экономической безопасности 127

Иванова М.А.
Что мотивирует поколение Z: ценности и ожидания молодых сотрудников 130

Ильина К.В.
Ценностное предложение российского работодателя как фактор повышения кадровой привлекательности 134

Истомина Е.А.
Механизмы государственного управления программами поддержки молодых семей в Липецкой области 138

Кенарева В.Р., Торосян Л.С.
Качество услуг общественного питания как фактор формирования культуры здорового питания молодежи в Липецкой области 144

Ким Е.А.
Удовлетворенность мерами поддержки как индикатор успешности социальной политики: на примере молодых семей Волгоградской области 147

Кириленко А.Д.Ю.
Трансформация потребительского поведения молодежи в социальных сетях: от рациональной модели к импульсивным паттернам 152

Колосова В.И.
Правовая природа цифрового рубля и риски для предпринимателей при его внедрении в обязательные платежи 156

Леньшина Е.Д., Берлева А.С.
Цифровой двойник города: как искусственный интеллект помогает не гадать на кофейной гуще? (на примере города Липецка)..... 159

Лях П.А., Антюфеева К.Э.
Социальное проектирование: диагностика, риски, эффективные решения..... 164

Манаенкова К.С.
Между бюрократией и творчеством: методы формирования и развития корпоративной культуры в государственных организациях 167

Маркина Е.А.
Современные концепции будущего организаций 171

Мизерия В.В.
Таможенный контроль в условиях санкционного давления и перестройки логистических цепочек: приоритеты обеспечения экономической безопасности 174

Муравлева К.П.
Управление организационной культурой в менеджменте современной организации..... 179

Муращенко А.В.
Защита прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора)..... 184

Мячин А.М.
Проблемы внедрения искусственного интеллекта в процедуры государственного управления..... 197

Овсянникова Т.А.
Проблемы системы государственного регулирования миграционных процессов в Российской Федерации 200

Панина Д.А.
Успешные отечественные практики формирования HR-бренда в условиях дефицита персонала 204

Паршевникова Е.В.
Анализ факторов роста закрытия малого и среднего бизнеса в России 209

Пивоваров М.А.
Понятие и сущность анализа финансовых результатов организации с целью обеспечения экономической безопасности 212

Подзорова О.Н.
Актуальные проблемы развития бизнеса и государственного, муниципального управления 215

Попов Е.С.
Обеспечение экономической безопасности организации за счет эффективного управления оборотными активами 219

Проскурина Е.А.
Особенности оценки эффективности управления формированием прибыли в условиях новой реальности 222

Пятковская А.А.
Искуственный интеллект на государственной службе: этические риски и эффективность внедрения 225

Риберт Н.С.
Региональная политика занятости населения: актуальные проблемы и направления развития 229

Ромащенко К.Р.
Цифровая трансформация государственных закупок: опыт внедрения rpa и искусственного интеллекта в Липецкой области 232

Рощупкина О.В.
Карьерные ожидания и мотивация молодых специалистов как фактор сохранения кадрового потенциала государственной службы 236

Руднев И.В.
Развитие предпринимательской среды в современных условиях 245

Рустамов Т.Р.
Повышение финансового состояния организации за счет анализа ее финансовой устойчивости 248

Сафонов И.А.
Преобразование муниципальных районов в округа
как инструмент социально-экономического развития:
проблемы и преимущества 251

Серикова Ю.С.
Правовой режим предпринимателей:
баланс между реабилитацией и ответственностью 255

Сигарев А.В.
Анализ и оценка показателей эффективности деятельности
организации в целях обеспечения экономической безопастности 260

Соболев Т.А.
Инвестиционная стратегия АО «Альфа Банк»
в условиях кризиса доверия на рынке капитала 263

Соболев Т.А., Мурылёва Е.А.
Стратегия продвижения компании ООО «Строй Актив»
в социальной сети «ВКонтакте»: условия и перспективы 266

Филин Д.М.
Методологические аспекты оценки эффективности
региональной инвестиционной политики 269

Фоменко Б.И.
модели управления организационными изменениями.
интегрированная модель управления изменениями 275

Фоменко Б.И.
Развитие верификационной модели кросс-культурной
эффективности: учёт выбора методологии управления
международными проектами (на примере
строительства АЭС «Эль-Дабаа» в Египте) 279

Чаплиёва А.А., Лытова Д.П.
Цифровое развитие публичного управления
как фактор совершенствования системы
предоставления государственных услуг 284

Алферьева В.В., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель — Лесных Е. В., канд. филол. наук., доц.

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ТРЕТЬЕЙ СТОРОНЫ В УРЕГУЛИРОВАНИИ КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В статье рассматривается роль руководителя как третьей стороны в урегулировании организационных конфликтов.

Анализируются причины их возникновения, функции руководителя в процессе предупреждения и разрешения конфликтов, а также эффективные методы управленческого воздействия. Сделан вывод о значении компетентного вмешательства руководителя для снижения напряженности в коллективе.

Ключевые слова: конфликт, организация, руководитель, управление конфликтами, коллектив.

Конфликты являются неотъемлемой частью функционирования любой организации, поскольку возникают в процессе взаимодействия людей, обладающих различными интересами, целями и ценностями. В рамках трудовой деятельности сотрудники вынуждены взаимодействовать друг с другом, что неизбежно приводит к возникновению противоречий. Конфликт рассматривается как форма социального взаимодействия, при которой стороны стремятся реализовать свои интересы, что может сопровождаться напряженностью и противостоянием [2].

Современная организация обладает высокой степенью конфликтогенности. Это связано с различиями в профессиональном опыте сотрудников, их личностными характеристиками, а также с ограниченностью ресурсов и необходимостью распределения обязанностей. Нередко конфликты возникают из-за недостатка информации, неясности задач и неэффективной коммуникации [1].

Дополнительным фактором является сложность формирования благоприятного психологического климата в коллективе. Процесс становления устойчивых деловых отношений требует времени и усилий, в связи с чем на различных этапах развития коллектива могут возникать противоречия и недопонимание [3].

Руководитель в данных условиях играет ключевую роль в управлении конфликтами. Он не только организует деятельность сотрудников, но и выступает в качестве субъекта регулирования социальных процессов. От его компетентности зависит, приведет ли конфликт к

деструктивным последствиям или станет фактором развития организации [1].

Одной из важнейших функций руководителя является своевременное выявление конфликтов. На ранних стадиях они могут проявляться в скрытой форме: снижении мотивации, ухудшении взаимодействия, росте напряженности. Своевременное вмешательство позволяет предотвратить эскалацию конфликта и минимизировать негативные последствия [4].

После выявления конфликта руководитель должен провести его анализ. Это включает определение причин, участников, предмета спора и возможных последствий. Важно учитывать, как объективные факторы (условия труда, распределение обязанностей), так и субъективные (личностные особенности сотрудников).

В процессе управления конфликтами руководитель может использовать различные стратегии. Среди них выделяются компромисс, сотрудничество, уклонение, приспособление и административное решение. Наиболее эффективной стратегией считается сотрудничество, так как оно позволяет учитывать интересы всех сторон и способствует укреплению отношений в коллективе [1].

Руководитель может выступать в роли посредника, организуя взаимодействие между сторонами конфликта. В этом случае он создает условия для конструктивного диалога, способствует обмену мнениями и поиску взаимоприемлемого решения. Также он может выступать в роли арбитра, принимая решение на основе своих полномочий [2].

Особое значение имеет коммуникативная компетентность руководителя. Умение слушать, учитывать позиции сторон, проявлять объективность и сдержанность способствует снижению напряженности и повышению эффективности взаимодействия [4].

Кроме того, управление конфликтами включает профилактическую деятельность. Руководитель должен формировать благоприятный психологический климат, развивать корпоративную культуру, обеспечивать прозрачность управленческих решений и справедливое распределение обязанностей [1].

Важно отметить, что конфликт поддается управлению, поскольку представляет собой осознанное взаимодействие людей. При грамотном подходе он может быть использован как инструмент развития, способствующий выявлению проблем и совершенствованию организационных процессов [2].

Таким образом, роль руководителя в управлении конфликтами является ключевой. Его профессиональные и личностные качества, а также умение применять различные управленческие методы опреде-

ляют эффективность разрешения конфликтных ситуаций и уровень психологического климата в коллективе.

Список цитируемой литературы:

1. Роль руководителя современной организации в урегулировании конфликтов: [электронный ресурс]. - Текст: электронный // NA-Journal: [сайт]. - URL: https://na-journal.ru/1-2021-pedagogika/2970-rol-rukovoditelya-sovremennoi-organizacii-v-uregulirovanii-konfliktov (дата обращения: 09.04.2026).

2. Роль руководителя в управлении конфликтами: [электронный ресурс]. - Текст: электронный // Studizba: [сайт]. - URL: https://studizba.com/lectures/gumanitarnye-discipliny/lekcii-po-konfliktologii/2814-rol-rukovoditelya-v-upravlenii-konfliktami.html (дата обращения: 09.04.2026).

3. Роль руководителя в управлении организационными конфликтами: [электронный ресурс]. - Текст: электронный // Scienceforum: [сайт]. - URL: https://scienceforum.ru/2015/article/2015014674 (дата обращения: 09.04.2026).

4. Роль руководителя в решении сложных ситуаций в коллективе: [электронный ресурс]. - Текст: электронный // HRbazaar: [сайт]. - URL: https://hrbazaar.ru/articles/rol-rukovoditelya-v-reshenii-slozhnyh-situaczij-v-kollektive/ (дата обращения: 09.04.2026).

Андреева А.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Гурина М.А., канд. экон. наук, доц.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

В статье рассмотрены сущность и виды организационных структур. На основе характеристик структур предприятия выделены их сильные и слабые стороны, а также влияние на эффективность деятельности организации.

Ключевые слова: организационная структура; бизнес-процессы; эффективность; механистические и органические структуры.

Процесс функционирования современного предприятия включает в себя множество факторов, которые оказывают влияние на его эффек-

тивность. К ним можно отнести вид и масштаб деятельности, технологии производства, ассортимент продукции и многое другое, что определяет особенности каждого предприятия. Однако каждое из них нуждается в особой иерархии, наличии руководителей и подчиненных, в разделении обязанностей и ответственности. Другими словами, каждое предприятие нуждается в организационной структуре.

В современных условиях выбор структуры организации и её функционирование нередко становится проблематичным ввиду неоднородности бизнес-процессов, увеличения числа факторов влияния, каких-либо ожиданий сотрудников. Всё больше развиваются и внедряются технологии, усиливается конкуренция, усложняется процесс функционирования, и в этих условиях особенно необходима внутренняя налаженность процессов и чёткое понимание того, как должны быть устроены механизмы на каждом этапе деятельности. Всё это определяется именно организационной структурой. Структура должна исключать противоречия, недопонимания среди сотрудников касаемо их полномочий, обязанностей и ответственности. Она должна предопределять и стандартизировать максимально возможное количество ситуаций и взаимодействий, но при этом оставаться гибкой и приспособленной к изменениям в кратчайшие сроки с сохранением положительного эффекта.

Существует классическая теория организации, которая предполагает, что структура является логическим соотношением функций организации, установленных для достижения её стратегических целей. Основными элементами является разделение труда, координация действий, прямой и опосредованный контроль, нормирование деятельности, стандартизация процессов.

Структуру организации можно определить, как простую совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач [4, с. 8]. Выбор и комбинирование механизмов координации – важная проблема для менеджеров. Они должны не только правильно определять необходимость в конкретном механизме, но ещё уметь комбинировать их, сочетать несколько из них в зависимости от ситуации.

Каждый тип структуры выступает инструментом менеджеров для успешного функционирования. Важная задача – найти соотношение между централизованными и децентрализованными способами принятия решений, между вертикальными и горизонтально связями, между типами структур. При этом не существует единой формулы, по которой можно выстроить эффективную деятельность. В этом отражается ситуационный подход, который заключается в создании отдельной модели применительно к конкретным ситуациям. Это предполагает

адаптивность и гибкость, подверженность влиянию внешних и внутренних факторов и возможность подстраиваться под них, обеспечивая координацию и формируя оптимальную структуру.

Выделяют два типа организационных структур: механистические (бюрократические) и органические (адаптивные).

Механистические структуры близки к классическим стандартам и характеризуются наличием жесткой иерархической структуры управления, централизации власти, высокой степени развития вертикальных и формальных связей, строго регламентируемых должностными инструкциями обязанностей подчиненных. Ключевым параметром такой структуры является стандартизация рабочих процессов и формализация поведения. Выделяют следующие виды механистических организационных структур:

1. Линейная – это простейшая структура управления, при которой во главе каждого подразделения стоит единоличный руководитель. Она характерна для небольших предприятий, которые не имеют горизонтальных связей между сотрудниками, так как распоряжения в этом случае передаются последовательно от одного уровня к другому по вертикальной цепочке.

2. Функциональная – структура, в которой объединение сотрудников в рабочие группы происходит по направлениям деятельности, например, финансовый отдел, отдел продаж, маркетинг. В условиях такой структуры каждое подразделение фокусируется на конкретных функциях, а у сотрудников свои функциональные руководители. При этом горизонтальные связи внутри организации развиты слабо.

3. Линейно-функциональная – предполагает баланс между стратегическими и оперативными целями компании, обеспечивает оперативное функционирование, так как линейные менеджеры контролируют основные процессы, а функциональные отделы могут подстраивать свои действия к текущей ситуации. Однако в то же время такой тип управления предполагает преодоление множества этапов согласования, обработки, систематизации и контроля деятельности со стороны как линейного руководителя, так и функционального.

4. Дивизиональная – предполагает разделение одной компании на крупные производственно-хозяйственных подразделений с предоставлением автономности и перенесением на этот уровень ответственности за результат. Могут быть созданы дивизионы по виду продукции, по целевой аудитории и группам клиентов, по территориальному признаку и другим параметрам. Отдельные дивизионы характеризуются полной ответственностью руководителей за результаты деятельности.

Во второй половине XX века в связи с глобализацией, активным развитием компаний, расширением производства и научно-

техническим прогрессом характер управления начал меняться. Чрезмерный контроль и формализация начали оказывать негативное влияние, и фокус сместился на создание гибкой и диверсифицированной структуры, которая способна быстро адаптироваться к изменениям. Такие структуры называют органическими, или адаптивными. Они характеризуются гибкостью, децентрализацией, минимальной формализацией и наиболее выраженными горизонтальными связями. К адаптивным относят проектные и матричные структуры.

Проектные предполагают формирование временных или постоянных подсистем внутри организации для решения поставленных задач путем разработки и реализации проекта, направленного на оптимизацию бизнес-процессов или деятельности в целом. Проектные команды создаются под уникальные и особо важные задачи, но помимо них также функционируют привычные всем функциональные подразделения, такие как бухгалтерия, отдел маркетинга, управление персоналом, техническая поддержка и другие.

Матричная структура представляет собой организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, с другой - руководителю проекта, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления конкретного процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством. Они применяются, когда необходимы специальные знания и возможности внедрения инноваций.

Таким образом, для адаптивных организационных структур характерно отсутствие бюрократической регламентации деятельности, отсутствие детального разделения труда по видам работ, размытость уровней управления и небольшое их количество, гибкость структуры управления, децентрализация процессов принятия решений, индивидуальная ответственность каждого работника за результаты деятельности всей организации. Главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспосабливаясь к изменяющимся условиям [1, с. 60].

Выбор структуры для организации зависит от многих факторов, в том числе от цели, миссии, отрасли, уровня развития. Для крупных и стабильных организаций характерны классические структуры, которые гарантируют централизованность и предсказуемость. Адаптивные структуры свойственны компаниям, работающим в нестабильной среде, где критически важны скорость реакции на изменения и адаптации к ним, а также где требуется индуктивный подход, то есть выведение новых и нестандартных решений из существующего опыта. На практике распространены гибридные структуры, которые предполагают

комбинирование нескольких видов структур внутри одной организации, что позволяет минимизировать недостатки и создать эффективно функционирующие элементы.

Таким образом, организационная структура – это важный инструмент менеджмента, который должен быть гибким и эффективным. Необходимо не только понимать основы формирования подразделений и их взаимодействия, но и уметь грамотно подстраивать структуру под потребности организации.

Организационная структура служит основой предприятия, которая либо способствует достижению целей компании, либо затрудняет бизнес-процессы и негативно сказывается на общей эффективности. Неподходящая структура способствует повышению расходов на операционные задачи, снижению продуктивности сотрудников, усложнению процессов принятия решений, затруднению приспособления к изменениям внешних и внутренних факторов. От организационной структуры зависит способность предприятия достигать своих целей, адаптироваться к изменениям внешней среды, управлять ресурсами и координировать деятельность подразделений.

В условиях динамичной и непредсказуемой внешней среды механистическая структура, основанная на стандартизации и прямом контроле, не сможет обеспечить эффективное функционирование компании. Будет недостаточно гибкости и способности к быстрому созданию и внедрению инноваций. В то же время некоторые адаптивные структуры актуальны при быстро меняющейся внешней среде, но не способны долго существовать в усложняющихся условиях и при расширении деятельности. Решения зачастую принимаются интуитивно, в результате экспериментов и неопределенности, что не может гарантировать положительный эффект. Р. Дафт отмечает, что в стабильной окружающей среде организация может иметь традиционную структуру, для которой характерны вертикальный контроль, ориентация на экономичность, специализация, стандартные процессы и централизованное принятие решений. Однако быстро меняющаяся окружающая среда может потребовать более гибкой структуры с хорошей горизонтальной координацией и сотрудничеством команд или других форм организации работников [2, с. 76].

От организационной структуры компании зависит оперативность деятельности, производительность сотрудников и финансовые показатели. При оптимальной структуре бизнес-процессы выполняются быстрее, вследствие этого увеличивается оборачиваемость ресурсов, повышается деловая активность и доходность компании, снижается себестоимость продукции. У компании нет необходимости в привлечении дополнительных ресурсов для оптимизации отдельных процессов, так как общая система взаимодействия и функционирования внут-

ри компании позволяет эффективно осуществлять деятельность без дополнительных затрат.

Мильнер Б.З. утверждает, что согласно теории систем, эффективность организации определяется тем, в какой мере она достигает оптимума взаимоотношений во всех видах деятельности. Эффективность представляет собой составляющую ряда видов деятельности, охватывающих цикл «вводимые факторы-процесс-выход продукции» и адаптацию к внешней среде. В свою очередь, каждый компонент (структурное подразделение) коммерческой фирмы – будь то производство, сбыт, управление персоналом, снабжение, проектно-конструкторские работы, исследования и развитие – может быть представлен в виде системы со своими вводимыми ресурсами, процессом, адаптационной деятельностью, которые должны оптимизироваться для достижения общей организационной эффективности [3, с. 201].

Залогом успешного анализа эффективности организации и реагирования на необходимость внедрения изменений является рассмотрение финансовых и управленческих показателей. При этом влияние организационной структуры на результаты деятельности компании не может быть измерено с помощью какого-либо одного коэффициента — необходим комплексный подход, объединяющий количественные и качественные критерии.

Таким образом, организационная структура оказывает непосредственное влияние на результаты деятельности компании, так как она формирует каналы коммуникаций и распределения ответственности, определяет скорость и качество принятия решений, способствует снижению или увеличению затрат. Оценить влияние структуры на эффективность деятельности можно путем анализа управленческих процессов и финансовых результатов. Регулярный анализ с использованием комплексной системы показателей позволяет выявить проблемные зоны на раннем этапе, а также минимизировать риски и максимизировать потенциал организации. Такой подход становится конкурентным преимуществом компании, позволяющим опережать внешние изменения и эффективно использовать внутренние ресурсы.

Список цитируемой литературы:

1. Бакланов, А. О. Методические подходы к формированию организационных структур управления инновационными проектами и предприятиями / А.О. Бакланов, Н.И. Диденко, К.И. Луговцев, И.М. Ягудин // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2012. – №9. – С. 56-62.

2. Дафт, Ричард Л. Теория организации : учебник по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт ; пер. с англ. [Г. Ю. Любимовой] ; под ред. Э. М. Короткова. – Москва : ЮНИТИ, 2012. – 699 с.

3. Мильнер, Б. З. Теория организации : учеб. для вузов / Б. З. Мильнер. – М. : Маркетинг, 2009 – 848 с.
4. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского/ Г. Минцберг. – СПб: Питер, 2004. – 512 с.

Андреева М.П., студент
ФГБОУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации», г. Москва
Научный руководитель – Королева Л.П., канд. экон. наук, доц.

УКЛОНЕНИЕ ОТ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ КАК СПОСОБ ЛЕГАЛИЗАЦИИ ПРЕСТУПНЫХ ДОХОДОВ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ЭКОНОМИКУ

Аннотация

В статье рассмотрен термин «уклонение от уплаты налогов» в качестве способа отмывания денежных средств, полученных в форме налоговой экономии и квалифицирующихся как незаконные, оценка общественной опасности налоговых преступлений как угрозы национальной безопасности и его влияния на экономические процессы.

Ключевые слова: экономика; уклонение от уплаты налогов; общественная опасность; налоговое преступление; теневая экономика.

Регулирование экономической сферы в современном государстве осуществляется путем проведения налоговой политики и формирования эффективной налоговой системы, поэтому налог является не только важным элементом в этой системе, но и значимым инструментом реализации налоговой политики, а также одним из основных источников доходной части бюджета страны. Однако существует тенденция, которая формируется ввиду отсутствия у налогоплательщика желания «отчуждения части собственности в целях деятельности государства» согласно определению налога, как экономической категории в п.1 ст.8 Налогового Кодекса (далее – НК РФ), в уменьшении налогового бремени или уклонении от уплаты налогов посредством оптимизации бизнес-процессов компании или налоговой политики организации.

В силу того, что закрепленного на законодательном уровне термина «уклонение от уплаты налогов» не существует, соответственно, целесообразно провести анализ различных подходов и точек зрения к трактовке данного понятия. По мнению Грундел Л.П., «уклонение от уплаты налогов – нелегальный путь уменьшения своих налоговых обя-

зательств по налоговым платежам, основанный на сознательном, уголовно наказуемом использовании методов сокрытия доходов и имущества от налоговых органов, создании фиктивных расходов, а также намеренном (умышленном) искажении бухгалтерской и налоговой отчетности» [1]. Киреенко А.П. считает, что «уклонение от уплаты налогов – незаконные действия субъекта налогообложения, предпринимаемые в целях избежать уплаты налогов и сборов, подлежащих уплаты в соответствии с действующим законодательством налоговым» [9]. По мнению Тупанчески Н.Р. под избежанием налогов подразумевается «сознательное и намеренное использование ситуации, не предусмотренной законодательными постановлениями, с целью избежания или снижения налогообложения» [6]. Следовательно, благодаря анализу различных подходов к толкованию рассматриваемой экономической категории, можно сделать вывод, что под уклонением от уплаты налогов понимается совокупность умышленных и сознательных действий со стороны налогоплательщика, целью которых является не только неисполнение обязанностей в части налогообложения, но и намеренное нарушение законодательства, а результатом подобного рода действий является снижение объемов налоговых поступлений или их отсутствие.

Процесс уклонения от уплаты налогов составляет угрозу национальной безопасности в части легализации доходов, полученных преступным путем, однако проблема квалификации налогового преступления как предикатного для дальнейшего отмывания доходов заключается в сложности разграничения видов доходов, легальных или нелегальных, с которых не были уплачены налоговые платежи [3]. Кроме того, сложность однозначной квалификации легализации денежных средств в случае осуществления уклонения от уплаты налогов заключается в возможном смешении разных видов доходов и сложности разделения легальных способов уменьшения налогового бремени от нелегальных [4]. В целом при совершении деяния, предшествующего легализации, субъектом осуществляется присвоение чужих средств, в случае уклонения от налогообложения присвоением считается та сумма, которая могла быть поступлением в государственный бюджет, однако не была уплачена, при этом под отмыванием денежных средств подразумевается осуществление действий в рамках трех этапов, что в случае с уклонением от налогообложения не может рассматриваться в силу отсутствия одного из этапов легализации. Умысел в случае с осуществлением уклонения от налогообложения налогоплательщиком будет рассматриваться только при подтверждении осуществления агрессивного налогового планирования, что означает намеренное применение «уязвимостей» законодательства, при этом, к примеру, необ-

ходимость в расслоении полученных в результате налоговой экономии денежных средств у субъекта хозяйствования может отсутствовать.

Преступления в налоговой сфере представляют общественную опасность, несмотря на то, что зарегистрированное количество налоговых преступлений в общем количестве экономических преступлений составляет около 4% и за последние годы данный показатель практически не менялся и оставался на одном уровне, из которых в среднем в год с 2020 по 2025 было раскрыто около 67%. Однако наблюдается отрицательная динамика не только зарегистрированных преступлений, но и их раскрываемости, причиной такого рода тенденции может являться, с одной стороны, существование проблем в самом процессе осуществления финансового расследования налоговых преступлений, а с другой, оценки со стороны законодательства незначительной общественной опасности налоговых преступлений. Кроме того, недооценка опасности налоговых преступлений для общества со стороны государства может быть связано также с либерализацией ответственности, создании различных специальных режимов, а также возникновению специальных зон в целях улучшения условий ведения бизнеса, такого рода меры способствуют также совершенствованию схем уклонения от уплаты налогов и развитию налоговых преступлений [3].

При анализе общественной опасности важно учитывать размер ущерба для государства, который формируется вследствие уклонения от уплаты налогов, поскольку по ст. 199 УК РФ [7] пороговые значения для крупного и особо крупного состава преступления составляют 18 млн 750 тыс. рублей и 56 млн 250 тыс. рублей соответственно. Пик раскрываемости налоговых преступлений в рассматриваемом периоде приходится на 2022 год и составляет 3 546 случаев, что на 7% больше, чем в 2021, при этом дела, оставшиеся нераскрытыми, составляют не более 1/3 расследуемых преступлений. Несмотря на снижение количества зарегистрированных налоговых преступлений, раскрываемость преступлений в налоговой сфере в рассматриваемом периоде составляет примерно 60-70% всех зарегистрированных налоговых преступлений, что свидетельствует об эффективности деятельности контролирующих органов и достаточно высокой результативности межведомственного взаимодействия.

Специфика выявления преступления в налоговой области заключается в проведении аналитической работы как органом финансового мониторинга, так и налоговыми органами, а также кредитными организациями с целью сбора доказательной базы для возможного возбуждения уголовного дела в отношении налогоплательщика, осуществляющего уклонение от налогообложения в особо крупном размере. Правоохранительными органами на основании результатов проведения

ФНС России не только камеральных, но и выездных налоговых проверок принимается решение о возбуждении уголовного дела, соответственно, субъектами учета, по результатам деятельности которых было выявлено наибольшее количество налоговых преступлений, являются органы Следственного комитета РФ и органы внутренних дел, при этом количество выявленных случаев в рассматриваемом периоде остается на практически одном уровне и составляет более 4 тысяч случаев в год, несмотря на отрицательную динамику выявления с 2022 по 2024 годы, и снижение данного показателя в 2025 году по сравнению с 2022 на более чем 4%. Кроме того, благодаря анализу статистических данных о предварительном расследовании налоговых преступлений можно сделать вывод, что на этом этапе финансовое расследование осуществляется в основном органами Следственного комитет РФ, в среднем более 68% всех расследуемых налоговых преступлений, и органами внутренних дела, примерно 27% от общего количества расследуемых налоговых преступлений в год [2]. Вследствие сравнения функций, возложенных на правоохранительные органы в процессе осуществления финансового расследования, касающегося налоговых преступлений, можно сделать вывод о разграничении полномочий между Следственным комитетом РФ и органами внутренних дел, соответственно, органы внутренних дел осуществляют выявление налоговых преступлений в то время как Следственный комитет РФ осуществляет предварительное расследование, рассматриваемые функции также закреплены на законодательном уровне [8].

Поскольку уклонение от налогообложения направлено на уменьшение сумм налогов к уплате, которую организация, являющаяся налогоплательщиком, обязана перечислить в бюджет государства, соответственно, целесообразно рассмотреть последствия данного противоправного процесса и возникновения в государственном бюджете недопоступлений в части налогов и сборов. Одним из последствий является рост теневого сектора экономики, вследствие которого снижаются объемы официальной экономики, что способствует снижению уровня благосостояния населения. В целях преодоления дефицита бюджета страны государство осуществляет изменение ставок налогообложения, при этом увеличивается налоговая нагрузка налогоплательщиков, что способствует, с свою очередь, изменению налоговой политики организации благодаря проведению налоговой оптимизации или осуществлению уклонения от уплаты налогов посредством сокрытия реальной деятельности предприятия, что приводит к резкому снижению поступлений в бюджет в части налогов.

С другой стороны, из-за уклонения от уплаты налогов происходит искажение конкуренции на рынке, причиной которого является отсут-

ствие эффективного распределения в части ресурсов, поскольку у недобросовестных налогоплательщиков появляется возможность снижения цены в сравнении с другими производителями предоставления как товаров, так и услуг. Другим последствием развития теневого сектора экономики посредством уклонения от уплаты налогов является ограничение или отсутствие доступа к некоторым ресурсам, являющихся значимыми для осуществления экономического развития организации, к примеру, отказ в получении банковского кредита или отсутствие поддержки со стороны государства, поскольку деятельность юридического лица не зарегистрирована или сокрыта, то есть является неофициальной.

Таким образом, вследствие осуществления уклонения от уплаты налогов у налогоплательщика возникает доход в форме налоговой экономии, который квалифицируется в качестве преступного в силу уменьшения поступлений в государственный бюджет и предикатного преступления для дальнейшей легализации, что составляет общественную опасность т угрозу национальной безопасности страны, и негативно влияет на экономические процессы как на национальном, так и на международном уровнях.

Список цитируемой литературы:

1. Грундел Л.П. Налоговое консультирование. - М.: Издательство Юрайт, 2025. - 257 с.

2. Гурнина Д.А., Тихонов Е.Е. К вопросу о состоянии налоговой преступности в Российской Федерации // Российский экономический интернет-журнал. - 2024. - №4. - С. 1-24.

3. Королева Л.П. Уклонение от уплаты налогов и отмывание денег: взаимосвязь и особенности противодействия // Вестник Евразийской науки. - 2025. - №17 (3). - С. 1-13.

4. Майбуров И.А. Уклонение от уплаты налогов юридическими лицами: проблемы и перспективы противодействия. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2025. - 303 с.

5. Официальный сайт МВД России URL: https://xn--b1aew.xn--p1ai/reports/item/47055751/ (дата обращения: 10.04.2026)

6. Тупанчески Н.Р. Уклонение от уплаты налогов в сравнительном праве. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. - 111 с.

7. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 29.12.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 20.01.2026)

8. Уголовно-процессуальный кодекс Российской Федерации от 18.12.2001 N 174-ФЗ (ред. от 08.03.2026)

9. Энциклопедия теоретических основ налогообложения. Под ред. И.А. Майбурова, Ю.Б. Иванова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 503 с.

Антюфеева К.Э., Лях П.А., студенты
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Лесных Е.В., канд. филол. наук, доц.

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ: СПЕЦИФИКА И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация

В статье рассматривается синергетический подход к управлению как одно из направлений современной управленческой мысли. Анализируются его основные принципы, а также особенности применения в условиях нестабильной среды. Отдельно затрагиваются вопросы самоорганизации и нелинейности развития систем. Делается вывод о том, что данный подход приобретает всё большее значение в условиях цифровизации.

Ключевые слова: синергетика; управление; система; самоорганизация; нелинейность; менеджмент; цифровая среда.

В современной практике менеджеры редко ограничиваются только классическими моделями управления. Эти методы сохраняют свою актуальность, но их эффективность часто оказывается низкой. На ситуацию влияет среда, которая утратила признаки стабильности. По этой причине события развиваются скачкообразно, что исключает возможность точного расчета будущего. Для защиты от внешних опасностей руководители создают новые инструменты. С помощью таких технологий организации адаптируются к миру, который постоянно находится в движении.

По этой причине специалисты изучают методы, которые описывают внутренние связи в комплексных структурах. Синергетический метод относится к таким способам анализа. В некоторых случаях его описывают как абстрактную модель. Но при этом он предлагает конкретные показатели для практической деятельности.

Мир характеризуется высокой скоростью процессов, поэтому руководители ищут новые инструменты для работы.

Синергетика возникла независимо от теории менеджмента. Но принципы этой дисциплины быстро адаптировали для анализа общественных процессов. Это произошло потому, что компании функционируют по законам сложных структур. В частности, они постоянно трансформируются. И коллективы всегда проявляют реакцию на воздействия извне. При этом системы сохраняют равновесие под давлением среды. Или они переходят в состояние отсутствия баланса.

Но управление в таких ситуациях сохраняется. Оно принимает другой вид. Руководитель больше не следит за каждым действием сотрудников. Вместо этого он задает общую цель для текущей работы. И делает он это часто косвенными способами. В современных условиях такие задачи решаются программами. И алгоритмы помогают человеку в этом процессе.

Открытость системы является основным правилом. В этой структуре процессы не протекают изолированно. Организация постоянно обменивается данными с окружением. Такое влияние бывает полезным для развития. Но внешнее воздействие также приводит к ситуациям, которые угрожают стабильности. По этой причине внешние факторы влияют на работу. Из-за текущего состояния рынка компаниям нужно учитывать эти условия. Когда руководство принимает решения, оно анализирует окружающую среду. На работу влияют перемены в мире. И управление рисками становится необходимым для сохранения устойчивости.

В процессе также проявляется нелинейность. На практике это свойство выражается через отсутствие прямой связи между действием и итогом. Например, когда руководители принимают одинаковые решения в различных условиях, последствия часто не совпадают. Но бывает так, что разные методы работы приводят к идентичным показателям. Свойства системы меняются в зависимости от внешней среды. Когда условия трансформируются, закономерности перестают быть постоянными.

Из-за этих факторов возникает необходимость предсказывать будущие состояния. В классических методах руководства специалисты часто проводят вычисления. Наряду с этим они составляют планы. При синергетическом подходе такие инструменты остаются значимыми. Но они не являются единственным способом работы. Специалисты учитывают вероятность отклонения системы от расчетной траектории. Свойства объекта меняются не так, как предполагали люди.

В анализе выделяются специфические участки, которые называются точки бифуркации. На этих этапах параметры системы теряют устойчивость. Из-за этого траектория внутренних процессов переходит в иное состояние. Для примера можно рассмотреть периоды экономических спадов. К аналогичным результатам ведут внедрения инновационных разработок. Но такие изменения обеспечивают дальнейший прогресс.

В такие промежутки времени люди выбирают путь действий, когда им не хватает данных о будущем. И этот факт придает их шагам вес. Иногда единственное действие меняет то, как структура будет работать позже. Но до наступления результата такие последствия скрыты.

В вопросах самоорганизации присутствуют разные аспекты. С одной стороны, этот процесс является продуктивным способом работы. С другой стороны, для его реализации требуются специфические

обстоятельства. Но далеко не все компании создают среду, в которой люди принимают решения без внешнего контроля.

Но элементы самоорганизации есть во многих компаниях. В проектной деятельности это заметно особенно сильно. Там сотрудники быстро передают данные друг другу. При таких обстоятельствах строгая структура управления создает препятствия. Она перестает быть полезной.

В общем виде этот метод объединения ресурсов соответствует современным процессам в менеджменте. Он имеет общие черты с гибкими системами разработки. Иные сходства прослеживаются в актуальных способах распределения рабочих задач. Из-за таких совпадений концепция становится практическим средством. При этом она перестает быть только абстрактной схемой. Для достижения результата специалисты используют данные приемы в текущей деятельности.

Цифровизация оказывает влияние на текущие рабочие процессы. Использование новых технологий меняет то, как люди управляют организациями. В аналитических текстах эксперты пишут, что цифровая трансформация требует единого подхода к управлению. Для этого специалистам необходимо связывать этапы работы между собой. Изменения происходят постоянно, так как системы становятся более сложными [4].

В этом месте специалисты часто используют синергетический подход. С помощью этого метода люди наблюдают за тем, как элементы системы действуют друг на друга. Для цифровой среды характерно состояние, при котором части структуры плотно связаны между собой. Если в одном секторе происходят перемены, то это затрагивает всё устройство целиком.

По этой причине специалисты наблюдают за влиянием мелких процессов на общую структуру. Когда одна деталь меняется, вся сеть перестраивается. Ситуации с такими характеристиками происходят в электронной сфере постоянно.

В дополнение к этому, учёные описывают преимущества синергетического подхода для руководителей проектов с большим количеством связей. С помощью этого метода сотрудники устанавливают контакт между отдельными частями системы. И при планировании работ они анализируют воздействие одного фактора на другой [1].

Но существуют препятствия, которые сопровождают применение этого метода. Сначала работник приобретает умения для выполнения задач. Затем человеку сложно отказаться от привычного надзора. Часто это случается, если организация долго сохраняла иерархию с концентрацией полномочий у начальников.

В результате синергия не решает любую задачу. Но при трансформациях и наличии запутанных связей система работает продуктив-

но. Для таких условий она является эффективным средством. Когда внешняя среда меняется за короткое время, концепция способствует реализации планов. На практике она дает плоды в ситуациях с высокой степенью неопределенности.

По текущим изменениям видно, что значение фактора растет. В частности, это происходит в сегментах, где сотрудники используют цифровые технологии. Также прогресс заметен, когда люди управляют объектами с множеством внутренних контактов. Для таких сфер характерно, что влияние явления постоянно расширяется.

Список цитируемой литературы:

1. Грузина, Ю. М. Синергетический подход к интеграции проектного менеджмента: новые парадигмы управления / Ю. М. Грузина // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № 5. — URL: https://esj.today/PDF/08ECVN525.pdf. (дата обращения: 05.04.2026).

2. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с при-родой / Пер. с англ./ Общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климонтовича и Ю. В. Сачкова — Москва : Прогресс, 1986 — 432 с.

3. Хакен Г. Синергетика — Москва : Мир, 1985 — 400 с.

4. Digital transformation — Текст : электронный // OECD : [сайт] — URL: https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation/ (дата обращения: 05.04.2026).

Афанасьева Е.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Либерман Т. И., канд. экон. наук, доц.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты повышения эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации как ключевого фактора укрепления ее экономической безопасности. Выявлены основные направления оптимизации ресурсов, предложены подходы к интеграции показателей эффективности в систему мониторинга экономической безопасности.

Ключевые слова: экономическая безопасность; эффективность деятельности; финансовая устойчивость; управление ресурсами; рентабельность; диагностика рисков.

В современных экономических условиях, характеризующихся высокой турбулентностью внешней среды, усилением конкуренции и нестабильностью рынков, обеспечение экономической безопасности организации выходит на первый план в системе стратегического управления. Экономическая безопасность предприятия представляет собой состояние защищенности его жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз, что достигается посредством устойчивого развития и эффективного использования всех видов ресурсов. Ключевым звеном в обеспечении такого состояния является повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

Понятие эффективности финансово-хозяйственной деятельности носит комплексный характер. Отражая результативность использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов, она напрямую влияет на уровень экономической безопасности. Низкая эффективность проявляется в снижении рентабельности, росте убыточности, потере ликвидности и, как следствие, в утрате финансовой независимости. В этой связи основная цель управления организацией сводится к поиску и реализации резервов повышения эффективности, что обеспечивает формирование достаточного уровня финансовой прочности для нейтрализации угроз [1, С. 45].

Анализ литературных источников и хозяйственной практики показывает, что повышение эффективности деятельности для целей экономической безопасности должно строиться на принципах системности и непрерывности. Традиционный подход, ориентированный лишь на максимизацию прибыли в краткосрочном периоде, не учитывает факторы риска и долгосрочной устойчивости. Более продуктивной является концепция сбалансированного развития, при которой рост эффективности достигается за счет оптимизации структуры капитала, ускорения оборачиваемости активов и внедрения механизмов контроллинга [3, С. 215].

Для достижения высокого уровня экономической безопасности необходимо, чтобы повышение эффективности охватывало три ключевых блока деятельности организации:

1. Производственный блок: оптимизация производственной программы, снижение себестоимости продукции за счет внедрения ресурсосберегающих технологий, контроль за нормами расхода материалов.

2. Финансовый блок: управление дебиторской и кредиторской задолженностью, оптимизация структуры источников финансирования, поддержание оптимального уровня ликвидности и автономии.

3. Инвестиционно-инновационный блок: обновление основных фондов, внедрение цифровых инструментов управления, что способствует росту производительности труда и качества управленческих решений.

Особое значение в рамках обеспечения экономической безопасности приобретает диагностика признаков кризисных явлений. Повышение эффективности невозможно без создания эффективной системы мониторинга, позволяющей на ранних стадиях выявлять отклонения фактических показателей от плановых. Для этого необходимо использовать интегральные показатели, сочетающие в себе оценку рентабельности активов, оборачиваемости оборотных средств и коэффициента финансового рычага. Как отмечает Е.Е. Румянцева, «управление эффективностью — это не разовое мероприятие, а циклический процесс, включающий планирование, контроль, анализ и корректирующие воздействия, направленные на минимизацию угроз» [2, С. 118].

Мероприятия по повышению эффективности финансово-хозяйственной деятельности должны быть увязаны с пороговыми значениями экономической безопасности. Например, рост рентабельности продаж должен оцениваться не только в абсолютном выражении, но и с точки зрения его достаточности для покрытия потенциальных убытков от реализации рисков (изменение конъюнктуры, сбои в цепочках поставок). Важно, чтобы принимаемые управленческие решения не создавали «скрытых» угроз безопасности, таких как чрезмерная закредитованность ради краткосрочного роста прибыли.

Таким образом, повышение эффективности финансово-хозяйственной деятельности является не просто задачей улучшения финансовых результатов, а важнейшим условием обеспечения экономической безопасности организации. Это требует перехода от фрагментарного анализа к комплексной системе управления, интегрирующей операционную эффективность, финансовую устойчивость и риск-менеджмент. Только такой подход позволяет создать надежный фундамент для устойчивого развития организации, сохранения ее конкурентоспособности и защиты от дестабилизирующих факторов внешней и внутренней среды. Результатом правильно выстроенной стратегии по повышению эффективности становится формирование прочного иммунитета к угрозам, что в конечном итоге выражается в укреплении рыночных позиций и долгосрочной финансовой безопасности.

Список цитируемой литературы:

1. Валько, Д. В. Экономическая безопасность: учебное пособие для вузов / Д. В. Валько. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 150 с. — (Высшее образование).

2. Румянцева, Е. Е. Финансовый менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. Е. Румянцева. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 360 с. — (Высшее образование).

3. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник и практикум для вузов / О. А. Толпегина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 610 с. — (Высшее образование).

Афетулова Л.В., Скопинцева А.Ю., студенты,
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Гурина М.А., канд. экон. наук, доц.

ОЭЗ «ЛИПЕЦК» КАК ТЕРРИТОРИЯ КАЧЕСТВА: СТАНДАРТЫ УПРАВЛЕНИЯ, ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ И РОЛЬ В СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОМ РАЗВИТИИ РЕГИОНА

Аннотация

В статье изучается деятельность особой экономической зоны промышленно-производственного типа «Липецк» как двигатель регионального развития. Анализируются стандарты управления территорией, меры по повышению инвестиционной привлекательности, а также вклад резидентов ОЭЗ в социально-экономическое развитие Липецкой области.

Ключевые слова: ОЭЗ «Липецк»; инвестиционная привлекательность; промышленное производство; управление качеством; производительность труда; кадровый потенциал; социальная политика; инфраструктура; региональное развитие.

Развитие крупных промышленных зон сегодня невозможно без внедрения современных стандартов качества, выработки инновационной стратегии и ориентации на устойчивое развитие, все эти направления взаимосвязаны. Это позволяет достичь желаемого успеха и даёт возможность создавать долгосрочные конкурентные преимущества. ОЭЗ «Липецк» выступает ярким примером эффективного сочетания этих подходов, подтверждённого конкретными результатами.

ОЭЗ «Липецк» промышленно-производственного типа создана для развития обрабатывающих и высокотехнологичных отраслей, выпуска наукоёмкой продукции. Отсчёт деятельности начинается с 1 ав-

густа 2006 года (начало работы управляющей компании — ОАО «ОЭЗ ППТ «Липецк») [2].

Целью проекта является масштабное привлечение инвестиций с помощью создания на конкурсно-отобранных территориях современных промышленно-научных кластеров мирового уровня. По экспертным оценкам, ОЭЗ «Липецк» лидирует среди российских ОЭЗ и конкурентоспособна на мировом рынке [4].

Липецкая область является создателем особой экономической зоны и нацелена на инфраструктуру, привлечение инвестиций, внедрение современных технологий, эффективное управление имуществом и повышение стандартов корпоративного управления.

Работа ОЭЗ «Липецк» строится не только на налоговых льготах. Важную роль играют внутренние стандарты управления качеством — как в самой управляющей компании, так и у компаний-участников зоны.

Многие предприятия, работающие на территории ОЭЗ, применяют системы постоянного повышения качества. Часть из них сертифицировала свою продукцию по международным требованиям.

Например, компания «Фенци» — мировой лидер по производству полисульфидных герметиков для стеклопакетов добилась снижения брака за счёт системной работы над качеством.

Другим ярким примером реализации высоких стандартов качества выступает Завод «Stile di Vita» — автоматизированное производство обжаренного кофе оснащён собственной лабораторией, где контролируют продукцию на всех этапах производства.

Также в развитии производственной системы проявляет себя компания «ПРЕСТОРУСЬ» — крупный производитель геосинтетики для дорожного строительства, продукция которого также сертифицирована по международным стандартам (ISO 9001, FPC, патенты США/Европа, член IGS).

Управление самой зоной также основано на принципах «бережливого администрирования». А именно: комплексная поддержка бизнеса на всех этапах; сокращение времени на оформление и согласование; помощь в подборе кадров для компаний-участников; снижение издержек за счёт прозрачных процедур [5].

Такой подход позволяет управляющей компании выстраивать эффективное взаимодействие с бизнесом, улучшать деловой климат и повышать привлекательность площадки для новых производств.

ОЭЗ активно используют большой набор мер господдержки, среди которых компенсации за создание инфраструктуры, кластерный подход, бережливые технологии, льготное финансирование. Результатом такого комплексного подхода становится рост экономических по-

казателей. ОЭЗ возглавила IX Национальный рейтинг инвестиционной привлекательности и снова была признана лучшей особой экономической зоной промышленно-производственного типа России. В рамках программ промышленного туризма, профориентации и производственной практики на предприятиях практически ежедневно школьники и студенты региона знакомятся с потенциальными будущими профессиями. ОЭЗ ведет сотрудничество с ведущими учебными заведениями Липецкой области, как высшего, так и среднего звена. Таким образом, резиденты экономической зоны получают доступ к кадровому ресурсу. По словам генерального директора ОЭЗ: «Быть лучшими – это не только честь, но и большая ответственность, что предполагает еще более серьезный настрой в дальнейшей работе. Победа в Национальном рейтинге инвестиционной привлекательности – результат труда команды правительства Липецкой области, управляющей компании ОЭЗ и наших резидентов. Мы на правильном пути» [3].

Список цитируемой литературы:

1. «Развитие особых экономических зон регионального уровня (на примере Липецкой области) // Проблемы современной экономики [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://m-economy.ru/art.php?nArtId=3516 (дата обращения: 03.04.2026).

2. Особая экономическая зона «Липецк» // Официальный сайт ОЭЗ России [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://оэз.рф/zone/lipetsk/ (дата обращения: 03.04.2026).

3. ОЭЗ «Липецк»: официальный сайт [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://sezlipetsk.ru/ (дата обращения: 03.04.2026).

4. Официальный сайт Липецкий областной Совет депутатов [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://oblsovet.ru/news/40842/ (дата обращения: 03.04.2026).

5. Богдановский Д. Л. Особые экономические зоны и возможности бизнес-инжиниринга // Вестник. — 2008. — № 3(22). — С. 114–117.

Белокопытова А.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Васильева С.И., канд. соц. наук, доц.

ОСОБЕННОСТИ АДАПТАЦИИ СОТРУДНИКОВ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ

Аннотация

Сегодня в одной компании могут трудиться четыре разных поколения сотрудников. У каждого из поколений есть свои особенности, сформировавшиеся в связи с разными условиями жизни. Эти особенности необходимо учитывать при разработке систем адаптации на предприятиях. В статье рассмотрены особенности адаптации сотрудников разных поколений.

Ключевые слова: адаптация, персонал, беби-бумеры, миллениалы, зумеры, поколение Х.

Социальное поколение – это некая совокупность людей, рожденных в один двадцатилетний период и обладающих тремя общими критериями: возрастное положение в истории, что подразумевает переживание одних и тех же исторических событий в примерно одинаковом возрасте, общие, единые верования и модели поведения и ощущение причастности к данному поколению [2].

В 1991 году писатель Уильям Штраус и экономист Нил Хоув обнаружили, что этапы американской истории совпадают с господством определенных взглядов, ценностей, моделей поведения людей примерно одного возраста. Теорию поколений стали применять и адаптировать социологи по всему миру [3].

Старшее поколение – беби-бумеры, чья профессиональная биография начиналась в эпоху тотального дефицита и строгой субординации, – постепенно уступает место на рынке труда. Однако их опыт, особенно в промышленности, науке или высшем управленческом звене, остается востребованным. Интеграция такого «возрастного» сотрудника в компанию, где он оказывается после десятилетий работы в другой корпоративной среде, превращается в задачу повышенной тактической сложности для HR-службы.

В коворкинге, заводском цеху или распределенной команде сегодня впервые сошлись представители как минимум четырех эпохальных когорт. Мотивационный триггер для зумера оборачивается дестабилизирующим фактором для беби-бумера; то, что миллениал считает инструментом эффективности, для иксера выглядит пустой

тратой времени. Конфликт интересов обостряется не в рутине рабочих процессов, а именно в момент вхождения новичка в сложившийся коллектив.

Избежать позиционной войны помогает отказ от поиска универсальных методов. Руководству и специалистам по управлению персоналом приходится учитывать, что успешность внедрения в корпоративную культуру напрямую зависит от эпохальной принадлежности сотрудника [4, С. 46].

Беби-бумеры (1944–1963 гг. р.) демонстрируют запрос на стабильность, формальную иерархию и материальное подтверждение статуса. Само понятие работы для них неотделимо от жизненного успеха – это наследие трудоголизма, воспитанного поколением. Проблемы возникают, когда «правила игры» диктует молодой руководитель: отсутствие бумажного документооборота, необходимость осваивать сложный программный интерфейс или размытость должностных границ вызывают устойчивый стресс. Внедрение такого сотрудника требует от компании не столько формального наставничества, сколько деликатного восстановления связи между привычными для него символами признания и новой цифровой реальностью.

Эффективное управление адаптацией в организации базируется на процедурах, регламентах, реализующих социально-психологические механизмы, максимально учитывающие психологические особенности той целевой аудитории, для которой он формируется [2].

В поколенческом офисном конфликте основная сюжетная линия принадлежит миллениалам и зумерам. Поколение Y (миллениалы) сравнительно недавно стали занимать менеджерские позиции. Соответственно, ими не накоплен специфический управленческий опыт.

Таблица 1

Анализ особенностей, ценностей различных поколений

Характеристика	Беби-бумеры (1944–1963)	Поколение X (1964–1980)	Миллениалы Y (1981–1996)	Зумеры Z (1997–2012)
Ценности	Стабильность, статус, лояльность компании	Независимость, профессионализм, прагматизм	Развитие, смыслы, баланс работы и жизни	Безопасность (ментальная), гибкость, скорость
Формат обучения	Бумажные инструкции, лекции	Краткие курсы, доступ к базам знаний	Тренинги, наставничество, геймификация	Микрообучение (10–15 мин), видеоинструкции
Роль наставника	«Старший товарищ»	«Эксперт-консультант»	«Партнер» и «ментор»	«Куратор» знаний»

В числе особенностей поколения X, играющих большую роль в прохождении адаптации, отметим склонность к самостоятельному обучению.

Для поколения Z будут более эффективны короткие видеоформаты или чек-листы. Основная сложность – мотивация. Так как данное поколение выросло в относительно благополучный с точки зрения экономики период, их сложно замотивировать только финансовым вознаграждением за работу.

Не стоит забывать, что представителей поколения У называют еще и «сетевым поколением». Поэтому совсем неудивительно, что быстрее всего завербовать их через Интернет, а чаще всего - через социальные сети. Поколение выросло на компьютерных играх, поэтому еще одним действенным способом мотивации является «маскировка» рабочей рутины эстетикой игры. У представителей данного поколения завышены ожидания от работы по найму. Продвижение по служебной лестнице для них обязательная составляющая профессионального роста.

Формирование обособленных адаптационных треков для разновозрастных групп – когда на одном полюсе оказывается 50-летний эксперт, на другом – 20-летний стажер – ведет к институционализации изолированных кланов. Избежать фрагментации позволяет опора на три сквозных принципа, применимых вне зависимости от поколенческой принадлежности.

Единая цифровая платформа выступает базовым интегратором. Доступ к корпоративному порталу знаний получают все; различаются лишь каналы ввода. Для беби-бумера интерфейс дополняют печатной инструкцией, зумеру предоставляют 40-секундный видеообзор – содержание остается идентичным.

Система наставничества строится на принципе «перекрестного опыления». Младший сотрудник обучает старшего работе с приложением – подобная конфигурация повышает субъектную значимость новичка. В обратном направлении транслируется экспертиза: опытный работник демонстрирует техники взаимодействия с трудным клиентом, передавая алгоритмы, не фиксируемые в формальных регламентах [5, С. 217].

Сроки прохождения испытательного периода унифицированы, однако индивидуальный план вхождения в должность (IDP) составляют персонально. Продолжительность адаптации варьируется от 2 недель до полугода – вариативность темпа не вступает в противоречие с едиными формальными рамками.

Распространенная стратегия унификации корпоративной культуры под доминирующую когорту (в текущих условиях – миллениалов)

приводит к системным сбоям на этапе вхождения сотрудников других поколений. Эффективная организационная среда функционирует как экосистема, допускающая сосуществование эксперта с бумажным ежедневником и гибкого зумера, предпочитающего удаленный формат. Задача кадровых служб сводится к формированию архитектуры взаимодействия. Правила игры и механизмы получения выгоды должны быть понятны для каждого участника уже в первые месяцы работы.

Таким образом, технологические, социальные изменения привели к появлению значительных различий в психическом восприятии, организации и отношению к труду у разных поколений. Учет данных особенностей является обязательным условием формирования эффективной системы адаптации персонала.

Список цитируемой литературы:

1. Балашова, С.А. Адаптация и обучение нового поколения сотрудников: как помочь зумерам стать успешными кандидатами / С.А. Балашова, О.В. Денисова // Студенческий. – 2025. – № 32-2 (328). – С. 42-45.

2. Ионцева, М. В., Авдеева, А. А. Специфика профессиональной адаптации управленческих кадров разных поколений / М. В. Ионцева, А. А. Авдеева. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-professionalnoy-adaptatsii-upravlencheskih-kadrov-raznyh-pokoleniy (дата обращения: 01.04.2026).

3. Клименко, А.А. Встретились однажды зумер и миллениал: как успешно работать с людьми разных поколений / А.А. Клименко. – URL: https://www.forbes.ru/forbeslife/531168-vstretilis-odnazdy-zumer-i-millenial-kak-uspesno-rabotat-s-lud-mi-raznyh-pokolenij (дата обращения: 01.04.2026).

4. Морозов, И.Ю. Изменения в системе адаптации сотрудников из-за смены поколения X на поколение миллениалов / И.Ю. Морозов, В.В. Туренко // Молодой ученый. – 2024. – № 34 (533). – С. 45-48.

5. Платонова, Ю.О. Бизнес-модель цифровой системы адаптации персонала поколения Z / Ю.О. Платонова, Е.В. Орлова // Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых: сборник научных статей 6-й Всероссийской научной конференции перспективных разработок: в 4 т. – Курск, 2025. – С. 215-218.

Белокопытова А.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Лесных Е.В., канд. филол. наук, доц.

ПРОБЛЕМА ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ФАКТОРА В УПРАВЛЕНИИ

Аннотация

В статье описывается, как люди влияют на руководство компанией, когда процессы становятся сложными и внедряются компьютерные технологии. Рассматриваются научные определения этого термина. В работе объясняется значение действий персонала для общей структуры управления. Отдельно изучаются трудности, которые возникают, когда поступки сотрудников меняют результаты принятых руководством планов. Для этого используются данные о поведении людей. Также, в статье представлены новые способы, которые помогают контролировать работу персонала. Подобные методы сейчас применяются в менеджменте.

Ключевые слова: человеческий фактор, управление, организационное поведение, мотивация, управленческие решения, персонал.

При усложнении корпоративных связей вопрос участия людей в рабочих процессах становится более актуальным. И хотя компании активно внедряют автоматизированные системы, человек сохраняет ведущую позицию в администрировании. Он самостоятельно ставит задачи перед коллективом. Этим же субъектом принимаются важные решения. На сотрудниках лежит ответственность за выполнение долгосрочных планов. За счет действий персонала также происходит контакт между частями предприятия.

Человеческий фактор объединяет в себе устойчивые психические черты индивида, которые воздействуют на продуктивность руководства [1]. Подобное влияние усиливается, если обстановка является изменчивой и непредсказуемой. В таких случаях привычные правила не дают нужного итога. Но результат труда определяется личным восприятием событий со стороны менеджера. По этой причине успех дела часто зависит от накопленных ранее навыков специалиста. На качество работы также влияет способность человека понимать ситуацию без явных логических выводов. В этой связи специалисты по теории организации изучают, как люди действуют внутри рабочих групп.

Понятие человеческого фактора объединяет разные научные области. В менеджменте эксперты анализируют действия сотрудников во время выполнения профессиональных задач. На результаты труда влияют черты характера, которые присущи конкретному работнику. Для

организационного поведения человек является активным участником процессов. У сотрудников есть личные цели, которые направляют их активность. Эффективность компании зависит от того, насколько люди доверяют друг другу. На работу системы влияют внутренние правила, которые сложились в коллективе. При лидерстве один человек направляет действия остальных участников. Психологический климат описывает общее настроение внутри группы.

Современные ученые указывают, что человеческий фактор охватывает процессы восприятия информации. К когнитивной сфере относится то, как люди мыслят. При принятии решений сотрудники выбирают один вариант из множества доступных. Эмоциональные реакции определяют ответ человека на внешние события.

Исследователи анализируют когнитивные искажения, так как они вызывают постоянные ошибки в управлении. Из-за эффекта подтверждения люди замечают только те данные, которые согласуются с их мнением. При избыточной уверенности руководители переоценивают точность своих прогнозов. Если человек избегает риска, он отказывается от любых действий с неопределенным исходом. Такие особенности мышления делают управленческие решения менее качественными.

Люди определяют то, как функционирует организация, так как управленческие задачи выполняются через их труд. В планах отражается воля человека. К исполнению задач работники приступают по внутренним причинам. Для контроля требуется участие специалиста. Когда человек получает данные, он объясняет их смысл. На основе выводов люди совершают выбор. При этом сотрудники согласуют действия друг с другом.

Качество решений в менеджменте зависит от того, как действуют люди. Если информация точна и доступна, руководитель все равно совершает выбор на основе личного взгляда. На результат влияет то, сколько лет человек проработал в этой области. Также значение имеет уровень его подготовки. Управленцы часто выбирают варианты в условиях, когда их возможности ограничены.

На людях держится организационная культура. С её помощью задаются правила того, как следует поступать. Из культуры вырастают приоритеты коллектива. Через такие механизмы персонал объединяется внутри компании. Из-за этого у работников появляется верность организации. И сотрудники стремятся к результатам, которые важны для всех. Поиск нового также происходит благодаря людям. Творческие способности персонала создают современные идеи. За счет этого фирма получает выгодное положение на рынке.

Но человек остается сложной частью структуры управления. Поведение людей содержит много противоречий. Из-за этого возникают

ситуации, когда события развиваются неясно. И по этой причине сложно заранее сказать, как поступят подчиненные.

В основе трудностей лежит тот факт, что человеческое мышление является личным и имеет пределы. Если руководители или сотрудники воспринимают данные, они совершают ошибки из-за своих личных качеств [2]. Когда когнитивные ресурсы ограничены, люди выбирают простые способы размышления. Из-за этого повышается вероятность неверных действий в обстоятельствах, которые постоянно меняются.

Для стабильной работы препятствием служит уровень желания сотрудников трудиться. Если внешние побуждающие факторы отсутствуют, люди делают работу лишь для вида. В результате количество произведенных продуктов уменьшается. По этой же причине свойства выполненных задач становятся хуже. На предприятии часто происходит смена персонала. При этом структура стремлений людей состоит из многих слоев. К ним относятся деньги. Также существуют факторы, которые не связаны с финансами.

Сложности возникают, когда внутри организации существуют препятствия для общения. Информация меняется при передаче от одного человека к другому. Если обратная связь отсутствует, работники действуют менее слаженно. К этому же приводит использование способов связи, которые не приносят результата. В итоге возникают технические ошибки. На почве недопонимания начинаются столкновения между людьми. И управление организацией приносит меньше пользы.

Люди часто вступают в споры. Разные интересы создают трения между личностями. В других случаях несовпадение ценностей вызывает проблемы внутри структур. При правильном подходе такие ситуации помогают организации расти. Но отсутствие контроля делает обстановку нестабильной.

По уровню знаний сотрудники иногда не подходят для своих задач. В ситуации, когда технологии меняются быстро, умения людей должны становиться лучше. Если навыки остаются прежними, возникают ошибки. Из-за этого падает качество результатов. Для компании это означает потерю позиции на рынке.

На работу систем люди влияют двумя способами. В первом случае персонал создает новые методы работы. Во втором случае действия работников вызывают сбои.

Если сотрудники легко привыкают к новым условиям, организация становится крепче. При появлении оригинальных мыслей фирма находит выход из сложных ситуаций. Когда люди хотят работать активно, количество продукта на единицу времени растет. От этого решения руководства становятся более точными.

В человеческой природе заложены свойства, которые вызывают ошибки. Из-за утомления люди принимают неверные решения. Когда сотрудники находятся в состоянии психического напряжения, результаты работы ухудшаются. Если данных недостаточно, качество процессов падает. При отсутствии нужных профессиональных навыков деятельность становится менее продуктивной.

Для предотвращения таких проблем специалисты применяют управление рисками, которые связаны с поведением людей. В текущей ситуации компании уменьшают отрицательные последствия действий персонала. С этой целью руководители стараются извлечь наибольшую пользу из способностей каждого работника. Этого результата достигают, когда внедряют комплексные системы управления персоналом. Такие методы направлены на то, чтобы увеличивать стоимость человеческого капитала.

Одним из главных векторов является разработка системы мотивации. При этом важно, чтобы система соответствовала личным нуждам каждого человека. Тогда сотрудники проявляют интерес к своей работе. На практике менеджеры учитывают потребность людей в общественном одобрении их заслуг. Для сотрудников создают условия, в которых возможен карьерный подъем. И работники получают право голоса при выборе стратегии.

Посредством обучения и развития персонала организации повышают уровень знаний. Так формируются компетенции, которые нужны для выполнения задач. В процессе цифровизации работники осваивают методы обработки цифровых данных. И люди привыкают к новым обстоятельствам в рабочей среде.

Для эффективного управления людьми в организации необходимо изменять способы их общения. При использовании современных информационных технологий данные передаются быстрее. В этих условиях сотрудники реже совершают ошибки [3]. С внедрением цифровых систем рабочие процессы становятся понятными для всех участников. По этой причине руководители используют методы организационной психологии. Например, специалисты помогают работникам сохранять спокойствие при высоких нагрузках.

Также в коллективе создается среда, где люди чувствуют себя комфортно. При таких условиях сотрудники способствуют росту компании. Человек является главным звеном в структуре управления предприятием. От действий персонала зависят все результаты работы. Именно люди обладают профессиональными знаниями. Но индивидуальные особенности сотрудников создают определенные угрозы для бизнеса. Зачастую работники принимают решения на основе личных эмоций. Из-за этого организации создают правила для контроля пове-

дения персонала. С помощью данных механизмов компании уменьшают количество нежелательных ситуаций. И это позволяет работникам проявлять свои скрытые способности.

В современной экономике люди управляют процессами эффективно, если они понимают принципы человеческой психики. На базе этих знаний специалисты анализируют поведенческие паттерны. Это помогает организациям функционировать в течение длительного времени без простоев. Для компании такая стратегия создает условия, в которых она опережает другие фирмы на рынке.

Список цитируемой литературы:

1. Плющев А.Д. Человеческий фактор и его влияние на процесс разработки управленческих решений // Образование и наука без границ. – 2024. – С. 42-45.
2. Татаева В.В. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений // Концепт. – 2016. – С. 45-48.
3. Суханова Г.Н., Титов В.Н. Человеческий фактор в бюрократической организации // Управление персоналом. – Курск, 2025. – С. 215-218.

Болотина К.С., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель - Зубков С. Д., канд. геогр. наук, доц.

РАЗВИТИЕ ТУРИЗМА КАК НАПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ ГОСУДАРСТВА

Аннотация

В статье рассматривается роль туризма в современной экономике и социальной сфере, анализируется его значение как двигатель регионального развития, создания рабочих мест и повышения качества жизни населения. Особое внимание уделяется инструментам государственной поддержки отрасли, включая реализацию национальных проектов, развитие инфраструктуры, цифровизацию сервисов и продвижение туристических дестинаций.

Ключевые слова: Туризм, развитие, стимулирование, проблемы, преимущества, экономика, политика, государства, региональное развитие, социальный туризм, социальная политика государства, стратегическое развитие туризма, экотуризм, регион.

На сегодняшний день туризм в России стал одной из ключевых отраслей, влияющих на социально-экономическое развитие регионов и страны в целом. Государство воспринимает туризм скорее не как способ получить доход, а как возможность достичь своих целей. Таких как повышения качества жизни, создания рабочих мест, развития инфраструктуры, укрепления внутреннего рынка услуг. Развитие туризма на государственном уровне рассматривается в рамках социально-экономического развития страны как одно из направлений социальной политики государства.

Развитие туризма — это комплекс мер по созданию и продвижению качественного туристического продукта, повышению его конкурентоспособности на внутреннем и мировом рынках, а также по усилению социальной значимости отрасли и расширению доступности туристических услуг для населения [1,3]. Туризм тесно связан с социально-экономической политикой государства. В России его развитие признано одним из приоритетных направлений, поскольку эта сфера оказывает широкое влияние на экономику, способствует росту доходов национального и региональных бюджетов, а во многих странах является одним из главных источников поступлений.

Кроме того, туризм стимулирует создание рабочих мест в гостиничном и ресторанном бизнесе, среди туроператоров, способствует притоку инвестиций в инфраструктуру и привлечению частного капитала.

Все вышеперечисленное ведет к улучшению качества жизни населения, делает туризм доступным для разных слоев населения с помощью государственной поддержки программы развития внутреннего туризма. Особенностью туризма является сохранение культурно-исторического наследия. Туризм стимулирует реставрацию памятников, развитие народных промыслов, сохранение традиций.

Роль туризма в социально-экономической политике региона довольна значительна. Туризм позволяет решать одну из важных проблем развития региона – диверсификацию, то есть зависимость региона от одной производственной отрасли. Развивая туризм государство решает эту проблему и создает многоотраслевое производство, тем самым получая новые источники дохода. В туристической отрасли строятся не только гостиницы и турфирмы, но и развивается сельское хозяйство, промышленность, торговля тем самым увеличивая рост занятости. Успешное создание туристического бренда региона позволяет привлекать не только государственные, но и частные инвестиции. Все вышеперечисленное является важным экономическим аспектом развития региона. Социальным аспектом развития региона в сфере туризма выступает улучшение качества жизни населения, улучшение окружающей среды, строительство парков и культурных объектов. Развитие

туризма способствует возрождению и сохранению народных промыслов, традиций, фольклора, реставрации культурных памятников. Помимо, государственные программы делают туризм доступным для семей, молодёжи, людей с ограниченными возможностями.

Региональное социально-экономическое развитие туризма поддерживает малые города и села, развитие отдалённых территорий снижает отток населения. Также в данной отрасли происходит развитие малого бизнеса. Государство оказывает активную поддержку для развития туризма в регионе выделяя льготное кредитование, субсидии на строительство инфраструктуры, гранты для бизнеса и т. д... В современном мире туризм активно развивается за счет продвижения цифровизации, например за счет создания региональных туристических порталов.

В постиндустриальном обществе как никогда актуальна проблема загрязнения экологической среды. Развивая туризм государство возлагает на него определенную ответственность и создает экотуризм, экотуризм в регионе предполагает ответственное взаимодействие с природой, минимизацию негативного воздействия на окружающую среду. Это осознанная модель отдыха, основанная на уважении к природным территориям и правилам их посещения. Активно развивающийся туризм делает акцент на охрану природы и внедрение зеленых стандартов, то есть современное производство при создании нового продукта старается оказывает минимальное негативное влияние на окружающую среду. Отметим, что экотуризм — это среда доступная для всех категорий граждан.

Деятельность по развитию туризма в социально экономической политике государства регулируются рядом федеральных законов, нормативно-правовых актов. К основным положениям относится Федеральный закон № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». Данный закон закрепляет основные понятия такие как турим, турист, социальный туризм, выездной туризм, туристические ресурсы и т. д. Закон закрепляет принципы государственного регулирования туристической деятельности, права органов местного самоуправления по развитию туризма, защищает права туристов.

В региональной социально-экономической политике туризм выступает как стимул роста, инструмент повышения качества жизни и сохранения культурного наследия. Государство создаёт условия для развития отрасли. Регионы играют ключевую роль в развитии туризма. Они должны разрабатывать и реализовывать собственные стратегии развития туризма, учитывающие особенности и потенциал территории. Важно взаимодействие региональных властей с бизнесом и общественностью для создания благоприятного инвестиционного климата и повышения качества туристических услуг [2,4]. Развитие туризма – это

не просто отрасль экономики, а важный фактор социально-экономического развития страны.

Список цитируемой литературы:

1. Государственная программа Российской Федерации «Развитие туризма» на 2019–2025 годы: утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 5 мая 2018 года № 421. – Москва, 2018.

2. Кульментьева, Г. И. Туризм как ключевой элемент развития региона / Г. И. Кульментьева, Э. И. Дадабаева // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2024. – Т. 4, № 2. – С. 136-146. – EDN WQSZVQ.

3. Лебедева, О. Е. Механизмы государственного регулирования предпринимательской деятельности в туризме / О. Е. Лебедева // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 5-2. – С. 272-276. – DOI 10.17513/vaael.3474. – EDN BFMJUG.

4. Чхотуа, И. З. Социальный туризм как стратегическое направление развития внутреннего туризма и инструмент социальной политики государства / И. З. Чхотуа // Сервис в России и за рубежом. – 2025. – Т. 19, № 2(117). – С. 5-21. – DOI 10.5281/zenodo.17200244. – EDN RISRTU.

6. Кульментьева, Г. И. Туризм как ключевой элемент развития региона / Г. И. Кульментьева, Э. И. Дадабаева // Торговля, сервис, индустрия питания. – 2024. – Т. 4, № 2. – С. 136-146. – EDN WQSZVQ.

Бочарников Д.В., магистрант
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Шаповалова И.Б., канд. экон. наук, доцент

МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация

Муниципальная экономика составляет неотделимую инфраструктурную часть экономической системы Российской Федерации, её территориальных образований, включает совокупность экономических ресурсов, имущества муниципального образования, обеспечивающих удовлетворение жизненных потребностей и благ населения, проживающего в его границах на законодательной и нормативной правовой основе. Экономическая деятельность публичных органов местного

самоуправления является важнейшим функциональным компонентом по реализации делегированных полномочий в обеспечении конституционных прав и свобод граждан в решении вопросов местного значения на основе эффективного использования ресурсного потенциала путём механизмов управления и инструментов регулирования социальных отношений в интересах местного сообщества, повышения качества жизни населения муниципального образования.

Ключевые слова: муниципальная экономика, инновационные преобразования, инвестиционная активность.

В современной России развитие гражданского общества происходит в условиях сложных и противоречивых процессов, которые вызваны глобальными изменениями и воздействием множества негативных кризисных факторов, создающих атмосферу неопределенности и затрагивающих как личность, так и социальные институты. Несмотря на политическое давление, Российская Федерация, заявляя о своем суверенитете и независимости, стремиться самостоятельно решать внешние и внутренние задачи, стоящие перед ней. При этом страна не отказывается от стратегических целей, связанных с обеспечением национальной безопасности и защитой своих интересов, конституционных прав и свобод граждан. Безусловно, это возможно в рамках стратегии устойчивого функционирования инфраструктурах отраслей хозяйственных комплексов, в силу федерального устройства размещённых в муниципальных образованиях, единство которых и образует иерархическую структуру социально ориентированной экономики на региональном и национальном уровнях России в интересах государства, органов публичной власти и российского социума.

На сегодняшний день в Российской Федерации система стратегического планирования находится на стадии становления, а ключевые принципы ее организации требуют дальнейшего уточнения. В связи с этим в большинстве муниципалитетов ведется активный поиск действенных инструментов, которые позволили бы сгладить возникающие диспропорции, обеспечить стабильность и устойчивое социально-экономическое развитие территорий в долгосрочной перспективе. При этом современные геополитические вызовы, с которыми сталкивается Российская Федерация, открывают дополнительные возможности для комплексного решения внутренних задач, в том числе в экономической и социальной сферах. Первый вызов связан с резко усиливающейся значимостью инноваций, обесценивающий многие факторы роста экономики:

- низкая инвестиционная активность внедрения научно-технических и технологических инноваций в реальном секторе с высокой добавленной стоимостью продукта;

- усиление ограничений интенсивного роста производственного сектора муниципальной экономики, связанных с экологическими факторами;

- диспропорции в экономическом развитии субъектов муниципальной экономики, дальнейшее накопление которых может повысить риски замедления темпов роста социально-экономического развития.

Второй вызов связан с глобализацией мировой экономики, проявлением кризисных явлений, применения санкций доступа к финансовым ресурсам и передовым технологиям.

Обозначенные вызовы внешней среды обуславливает необходимость повышения конкурентоспособности муниципальной экономики и её хозяйствующих субъектов за счёт инновационного обновления и привлечения инвестиций отечественных инвесторов. То есть переход муниципальной экономики к инновационно-инвестиционному социально-ориентированному типу развития позволит расширить конкурентный потенциал за счёт наращивания преимуществ социально-экономического и инфраструктурного развития, территориального расположения, создания новых точек экономического роста, импортозамещения, как факторов повышения уровня благосостояния населения.

Реализация инвестиционной политики в настоящее время связана с формированием благоприятных экономических, политических, правовых, социальных и иных условий для осуществления долгосрочных инвестиций. Речь идёт о создании инвестиционного климата, формирующего новые возможности и стимулы для эффективного вложения капитала. Благоприятный инвестиционный климат обеспечивает рост доходов, снижение затрат и рисков. В итоге позитивный инвестиционный климат создаёт общественный эффект в виде роста производительности труда, ускоренного внедрения инноваций, повышения конкурентоспособности продукции (работ, услуг), повышения занятости населения, увеличения налоговых платежей в бюджеты всех уровней, а, следовательно, сохранения социальных обязательств перед гражданами.

Практика последних лет доказала, что основным инструментом муниципальной политики в направлении устойчивого развития муниципальных образований является стратегическое планирование в форме целевых программ, ориентированных на укрепление конкурентного потенциала субъектов рыночной муниципальной экономики и особенно субъектов малого и среднего предпринимательства, адекватного вызовам внешней среды. Эффективным инструментом регионального развития выступает создание инновационных кластеров. Эти структуры представляют собой объединения хозяйствующих субъектов, наце-

ленных на совместную реализацию стратегических инструментов менеджмента и маркетинга. Основой их функционирования является здоровая конкуренция, которая служит драйвером для развития локальных компетенций предприятий. Узкая специализация участников позволяет им успешно конкурировать на глобальном рынке, что напрямую влияет на рост благосостояния муниципального образования. Территориальная близость внутри кластера позволяют выстраивать единые технологические цепочки. Такая концентрация обеспечивает значительный синергетический эффект, при котором конкурентные преимущества каждого субъекта многократно увеличиваются за счет высокого уровня концентрации и взаимодействия.

Таким образом, возникает острая необходимость повышения эффективности механизмов управления стратегическим развитием муниципальной экономики, привлечения ресурсов и муниципального имущества, конкурентоспособности хозяйствующих субъектов на основе разрешения проблемных аспектов, сдерживающих рост экономического потенциала муниципалитета, повышения качества жизни его населения.

Список цитируемой литературы:

1. Российская Федерация. Правительство Российской Федерации. Об утверждении Стратегии устойчивого развития сельских территорий Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства Российской Федерации от 02.02.2015 № 151-р. // URL : http://docs.cntd (дата обращения: 02.04.2026).

2. Российская Федерация. Правительство Российской Федерации. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности»: [постановление Правительства Российской Федерации от 15 апреля 2014 г. № 328] // Официальный портал Правительства Российской Федерации. URL : https://www. http://ghttp://government.ru. (дата обращения: 02.04.2026).

Бредихин И.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Шаповалова И.Б., канд. экон. наук, доц.

ИНСТИТУТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ГРАЖДАНСКОЙ СЛУЖБЫ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация

В статье рассматривается институт государственной гражданской службы в Российской Федерации как ключевой элемент системы государственного управления. Раскрывается понятие и значение государственной гражданской службы, анализируется её правовая основа, включая Конституцию РФ и профильные федеральные законы. Охарактеризованы основополагающие принципы ГГС, закреплённые в законодательстве, а также правовой статус гражданского служащего — его права, обязанности и система классных чинов. Особое внимание уделено актуальным задачам и направлениям развития института: повышению профессионализма кадров, цифровизации процессов, совершенствованию мотивации и антикоррупционным мерам. В заключении подчёркивается, что эффективность ГГС напрямую влияет на качество государственного управления и уровень доверия граждан к власти.

Ключевые слова: государственная гражданская служба (ГГС); государственный гражданский служащие, правовая основа ГГС; принципы государственной гражданской службы; классные чины; профессиональное развитие кадров; цифровизация государственной службы; антикоррупционные меры; система государственного управления; служебный контракт.

Государственная гражданская служба (ГГС) представляет собой профессиональную служебную деятельность граждан РФ, реализуемую посредством замещения должностей гражданской службы, направленной на гарантирование исполнения полномочий в отношении: федеральных государственных органов; органов публичной власти федеральной территории; государственных органов субъектов РФ; а также лиц, замещающих государственные должности РФ и субъектов РФ.

В соответствии с ч. 3 ст. 3 Федерального закона от 27.07.2004 № 79 ФЗ «О государственной гражданской службе Российской Федерации» установлено деление ГГС на федеральную государственную гражданскую службу и государственную гражданскую службу субъектов РФ.

С функциональной точки зрения ГГС выполняет системообразующую задачу — обеспечивает устойчивое функционирование меха-

низма публичного управления, обеспечивает трансляцию правовых предписаний и управленческих решений в практическую плоскость, а также осуществляет обслуживание общественных интересов.

В рамках Российской Федерации институт государственной гражданской службы выступает значимым элементом, обеспечивающим результативность государственного управления. При этом институциональная динамика развивается не в вакууме: она включает комплекс вопросов, подлежащих научно и организационно обоснованному разрешению, и одновременно предполагает наличие перспектив, соотносимых с необходимостью адаптации к современным вызовам.

Одновременно отмечается кадрово-экономическая напряжённость, связанная с оплатой труда. Уровень денежного вознаграждения во многих случаях, особенно в отношении молодых специалистов, уступает конкурентным предложениям коммерческого сектора. Так, по данным на 2022 год среднемесячная заработная плата гражданских служащих в государственных органах РФ составляла 79,8 тыс. рублей; подобная величина плохо соотносится с ожиданиями высококвалифицированных кандидатов и, как следствие, может усиливать текучесть кадров, особенно среди начинающих работников.

Отдельный блок проблем формируют условия труда и производственная отдача. Значимая часть служащих задействована в низкопроизводительных операциях в условиях ограниченного финансирования, что снижает совокупную эффективность государственного аппарата и ухудшает качество управленческих результатов. К этим дисбалансам добавляется и несоответствие образовательного сопровождения технологическим сдвигам: современные форматы профессионального развития государственных служащих (семинары, тренинги, стажировки и т. д.), утверждённые Указом Президента РФ от 21.02.2019 №68, не в полной мере закрывают требования информационного общества и темпы активной цифровизации, формируя устойчивый лаг между подготовкой кадров и реальными потребностями цифрового управления.

Цифровизация и автоматизация, будучи системообразующим вектором, дают основания предполагать ускорение управленческих циклов: современные информационно-технологические решения способны сокращать время выработки решений, минимизировать бюрократическую инерцию и расширять доступность государственных сервисов для граждан. В рамках соответствующей логики предусматривается формирование единого цифрового информационно-коммуникационного пространства для государственной гражданской службы, включая оцифровку кадрового делопроизводства.

Параллельно требуется рационализировать контур подготовки и повышения квалификации.

Дальнейшее расширение программ дополнительного обучения, ориентированных на реальные запросы органов публичной власти, следует обосновывать как логичное продолжение уже выстроенных практик. При этом ключевым звеном выступает организация единого центра (оператора), который не только координирует кадровые запросы, но и обеспечивает сопряжение образовательных проектов с институциональными связями, прежде всего с высшими учебными заведениями.

Для повышения привлекательности государственной службы в отношении молодых специалистов целесообразно смещать акценты к более пластичным схемам распределения функций и режимов занятости. Параллельно требуется выстраивание конкурентоспособной системы мотивации и стимулирования, а также задействование инструментов социальной поддержки (например, ипотеки для молодых чиновников). В совокупности указанные меры, по-видимому, уменьшают «входные» барьеры и увеличивают вероятность профессионального удержания персонала.

Одновременно укрепление антикоррупционной архитектуры корректно рассматривать не как разовую кампанию, а как непрерывную институциональную траекторию. В практическом измерении это предполагает углубление надзорно-контрольных механизмов, подготовку и последующее внедрение этических кодексов для государственных служащих, а также регулярное проведение антикоррупционных мероприятий. Тем самым достигается проверяемость, сопоставимость и воспроизводимость профилактических процедур.

Отдельного внимания заслуживает развитие взаимодействия с гражданским обществом. Плотное сопряжение государственной службы с общественными организациями, включение позиции граждан в процедуры принятия решений и участие общественности в мониторинге деятельности государственных структур способны повышать прозрачность управленческих практик и одновременно усиливать меру персональной и коллективной ответственности публичного управления.

Значимым направлением выступает и совершенствование нормативно-правовой базы. Продолжение работ по уточнению и унификации правовых норм, которые регламентируют государственную гражданскую службу, включая процедуры поступления на службу и прохождения службы, позволяет снижать вероятность неоднозначного толкования и повышать согласованность правоприменительной практики в разных звеньях системы.

Рассмотрение развития института государственной гражданской службы в России как единого процесса требует системной взаимосвязанности: технологическая модернизация должна синхронизироваться с реформированием кадровой политики, профилактикой коррупционных

рисков и наращиванием открытости. При успешном развертывании обозначенных направлений можно ожидать становление гибкой, ориентированной на результат и социально ответственной модели управления, способной адекватно реагировать на вызовы современного общества.

Список цитируемой литературы

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 // Официальный интернет-портал правовой информации. — URL: (дата обращения: 01.04..2024).

2. О системе государственной службы Российской Федерации : Федеральный закон от 27.05.2003 № 58-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 2003. — № 22. — Ст. 2063.

3. О государственной гражданской службе Российской Федерации : Федеральный закон от 27.07.2004 № 79-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 2004. — № 31. — Ст. 3215.

4. Об особенностях прохождения федеральной государственной гражданской службы в системе Министерства иностранных дел Российской Федерации : Федеральный закон от 27.07.2010 № 205-ФЗ.

5. О федеральной территории «Сириус» : Федеральный закон от 22.12.2020 № 437-ФЗ.

Бриллиантова У.Ю., Кенарева В.Р., студенты
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Лесных Е.В., канд. филол. наук, доц.

ПРОБЛЕМА ОПРЕДЕЛЕНИЯ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ ЗАВЕРШЕНИЯ КОНФЛИКТА

Аннотация

В статье рассматриваются основные модели завершения конфликта, их особенности, преимущества и недостатки. Анализируются сложности выбора наиболее эффективного подхода, связанные с различием ситуаций и критериев оценки. Делается вывод о необходимости гибкого и ситуативного подхода к управлению конфликтами.

Ключевые слова: завершение конфликта; урегулирование конфликта; угасание конфликта; устранение конфликта; эффективность модели; оппоненты; эмоциональная эскалация; ресурсы сторон.

В жизни каждого человека, любого трудового коллектива или целого государства неизбежно наступает момент, когда острое противодействие должно закончиться. Однако сам процесс окончания борьбы далеко не всегда означает решение проблемы, которая к этой борьбе привела. Как справедливо отмечается в теории конфликтологии, «завершение конфликта - это окончание конфликта по любым причинам». Основная проблема, стоящая перед исследователями и практиками, заключается в отсутствии универсального рецепта: какая из существующих моделей завершения конфликта действительно является наиболее эффективной в той или иной ситуации. То, что отлично работает в семье (например, временное замалчивание проблемы), может разрушить трудовой коллектив. А формальное перемирие между государствами без устранения истинных причин противоречий часто обрачивается новой, более кровопролитной войной, то есть перерастанием в другой конфликт. В данной статье мы подробно рассмотрим основные модели завершения конфликта, проанализируем их сильные и слабые стороны, а также выявим ключевые сложности, связанные с выбором оптимальной стратегии.

Анализ предоставленных текстов позволяет выделить пять классических моделей, через которые происходит окончание противодействия. Каждая из них имеет свои уникальные механизмы, глубину воздействия на проблему и условия реализации. Первая и наиболее глубокая модель - это разрешение конфликта. Согласно определению, «разрешение конфликта - это совместная деятельность его участников, направленная на прекращение противодействия и решения проблемы, которая привела к столкновению». Данная модель предполагает активность обеих сторон по преобразованию условий их взаимодействия. В идеале она ведет к изменению не только внешней ситуации, но и внутренних позиций оппонентов, их отношения к объекту спора и друг к другу. Вторая модель - урегулирование конфликта. Она близка к разрешению, но имеет ключевое отличие. «Урегулирование конфликта отличается от решения тем, что в устранении противоречий между оппонентами принимает участие третья сторона». Это может быть начальник, судья, профессиональный посредник, а в масштабах государств - международные организации. Важно, что участие третьей стороны возможно как с согласия противоборствующих сторон, так и без их согласия. Третья модель - угасание (или затухание) конфликта. Это пассивная модель, при которой борьба прекращается сама собой, но корень проблемы сохраняется. «Угасание конфликта - это временное прекращение противодействия при сохранении основных признаков конфликта: разногласий и напряженных отношений». В тексте указаны типичные причины угасания: испощение ресурсов обеих

сторон, необходимых для борьбы, потеря мотива к борьбе (объект конфликта перестал быть важным) или переориентация мотивации на другие, более серьезные проблемы. Четвертая модель - устранение конфликта. Это радикальное воздействие, при котором ликвидируются сами структурные элементы конфликта. «Под устранением конфликта понимают такое воздействие на него, в результате которого ликвидируются структурные элементы конфликта». Как отмечается в тексте, несмотря на неструктивность устранения, существуют ситуации, требующие быстрых и решительных воздействий (угроза насилия, гибели людей, дефицит времени). Способы устранения: изъятие одного из оппонентов (увольнение, перевод в другой отдел), исключение их взаимодействия на длительное время (командировка) или изъятие самого объекта конфликта (мать забирает у ссорящихся детей игрушку) [3]. Пятая, самая неблагоприятная модель с точки зрения прогнозирования - это перерастание в другой конфликт. «Перерастание в другой конфликт происходит, когда в отношениях сторон возникают новые, более серьезные противоречия и происходит смена объекта конфликта». По сути, старый конфликт не заканчивается, а лишь меняет форму и содержание, часто становясь более масштабным и разрушительным.

Чтобы определить эффективность той или иной модели, необходимо детально взвесить их преимущества и недостатки. Начнем с разрешения конфликта. Главным плюсом этой модели является то, что она устраняет первопричину разногласий, а не борется со следствиями. Это ведет к устойчивому и долговременному миру, формирует у сторон навыки сотрудничества и ведет к результату по схеме «победа-победа». Однако минусом является высокая сложность реализации: разрешение требует высокого уровня осознанности от оппонентов, значительных временных затрат и практически невозможно в ситуации сильной эмоциональной эскалации, когда стороны не слышат друг друга.

Модель урегулирования имеет свой ключевой плюс: участие авторитетной третьей стороны позволяет снять эмоциональный накал и сохранить «лицо» для конфликтующих, которые могут пойти на уступки не друг другу, а посреднику. Это часто происходит быстрее, чем полное разрешение. Но минусы здесь также существенны: существует высокий риск необъективности третьей стороны (она может преследовать свои интересы). Кроме того, достигнутое согласие может быть формальным, принятым под давлением, а не внутренним решением сторон, что делает мир хрупким. Угасание конфликта привлекательно тем, что не требует от сторон никаких усилий и затрат ресурсов. Оно может быть оптимально для малозначащих, ситуативных конфликтов, которые действительно «рассосутся сами». Однако глав-

ный минус перевешивает этот плюс: проблема не решена. Конфликт уходит лишь в скрытую фазу, сохраняя напряженные отношения. При малейшем поводе он может вспыхнуть с новой, еще большей силой[1].

Модель устранения незаменима в экстренных ситуациях, когда нужно мгновенно остановить опасное противостояние (драку, вооруженное столкновение, угрозу жизни). Она эффективна в условиях жесткого дефицита времени или материальных возможностей. Но это крайне неструктивный метод. Устранение одной из сторон (например, увольнение) порождает у нее глубокую обиду и желание мести. Часто это лишь маскирует проблему, перемещая её в другое место (сотрудник переходит в другой отдел и продолжает конфликтовать там). Наконец, перерастание в другой конфликт иногда позволяет снять остроту текущего момента, например, переключив внимание враждующих групп на общего внешнего врага. Но это единственный минус, так как опасность этой модели колоссальна: масштаб разрушений растет, а новый конфликт, как правило, оказывается тяжелее и серьезнее предыдущего. Как справедливо замечено в одном из предоставленных текстов, люди на практике часто допускают типичные ошибки: «попытки урегулирования конфликтов без выяснения их действительных причин» или «использование шаблонных схем без изучения типов конфликтов» [2]. Это превращает потенциальные плюсы любой модели в реальные минусы и усугубляет ситуацию.

Почему же даже зная все модели и их плюсы с минусами, так трудно на практике выбрать единственно верную? Проблема заключается в ряде объективных сложностей, которые носят как объективный, так и субъективный характер. Первая сложность кроется в «размытости» и многокмпонентности критериев завершения конфликта. Эффективность нельзя измерить только лишь фактом прекращения ссоры или драки. В тексте указаны истинные, глубинные критерии: «снижение интенсивности негативных эмоций, переживаемых по отношению к оппоненту», «перестать видеть в оппоненте врага, противника», «объективное обсуждение проблемы, выяснение сути конфликта». Однако достичь этих состояний по чьему-то приказу или внешнему распоряжению невозможно. Часто стороны подписывают мирное соглашение, но продолжают ненавидеть друг друга - это ситуация псевдозавершения, когда конфликт просто загнан внутрь. Оценить истинную эффективность модели можно лишь спустя длительное время, что затрудняет выбор здесь и сейчас. Вторая сложность связана с фактором времени и ресурсов. Мгновенное устранение (например, увольнение скандального сотрудника или изъятие игрушки у детей) дает сиюминутный эффект, который выглядит как эффективный результат. Однако через месяц может выясниться, что уволенный

сотрудник подал судебный иск, а дети нашли новый предмет для ссоры. Полное разрешение конфликта требует долгой, кропотливой совместной работы, но у руководителя, государства или семьи может не быть этого времени. Как отмечено в тексте про урегулирование, «несвоевременное выполнение надлежащих мер по урегулированию» - одна из главных ошибок. Сложность заключается в дилемме: что выбрать - быстрый, но поверхностный метод или медленный, но надежный? Третья сложность носит этический и ценностный характер. Эффективная модель для организации (устранение «смутьяна») может быть абсолютно неэффективной и негуманной для самого человека. Кроме того, сами результаты конфликта многовариантны. В тексте перечислены возможные исходы: от «устранения одной или обеих сторон» и «победы одной из сторон» до «деления объекта конфликта», «равнозначной компенсации» или «альтернативного определения таких объектов, которые удовлетворяют интересы обеих сторон». Выбрать модель, которая приведет к справедливому исходу, можно только при высоком доверии и открытости сторон, которых в разгаре конфликта, как правило, уже нет. Сложность в том, что оппоненты часто не могут договориться даже о том, какой результат считать «эффективным» - для одного это победа, а для другого - компенсация.

Подводя итог, необходимо признать, что проблема определения наиболее эффективной модели завершения конфликта не имеет и не может иметь однозначного арифметического решения. Нельзя раз и навсегда утверждать, что разрешение всегда лучше устранения, а урегулирование лучше угасания. Эффективность любой модели глубоко ситуативна. Если жизни людей угрожает опасность, наиболее эффективной будет модель устранения. Если стороны сохранили способность слышать друг друга и искренне хотят сохранить долгосрочные отношения, наиболее эффективным окажется глубокое разрешение. Если же стороны испощены многолетней враждой, но горды и не желают уступать друг другу, лучшим выходом может стать урегулирование с помощью мудрого и авторитетного арбитра. Главный вывод заключается в том, что наиболее эффективной является не какая-то одна жестко заданная модель, а осознанный, рефлексивный и гибкий подход. Прежде чем применять любую из пяти описанных моделей, необходимо провести тщательный анализ причин конфликта, оценить ресурсы и состояние сторон, а также спрогнозировать возможные отдаленные исходы. Истинное мастерство управления конфликтом состоит в умении выбрать ту форму завершения, которая в конкретной ситуации переведет противостояние из деструктивного русла в конструктивное, даже если для этого потребуется значительное время или привлечение третьей стороны.

Список цитируемой литературы:

1. Основные формы завершения конфикта: [электронный ресурс]. — Текст: электронный // StudFiles: [сайт]. — URL: https://studfile.net/preview/1644863/page:10/ 10-11ст. (дата обращения: 08.04.2026).

2. Стратегии разрешения и урегулирования конфликтов: [электронный ресурс]. — Текст: электронный //4BRAIN: [сайт]. — URL: https://4brain.ru/conflictology/razreshenie.php (дата обращения: 08.04.2026).

3. Основные подходы к завершению и разрешению конфликтов: [электронный ресурс]. — Текст: электронный // Studopedia: [сайт]. — URL: https://studopedia.ru/10_253882_osnovnie-podhodi-k-zavershеniyu-i-razreshеniyu-konfliktov-ih-dostoinstva-i-nedostatki.html 28ст. (дата обращения: 08.04.2026).

Бровкина А.В., Кривоносова Д.О., студенты
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Гурина М.А., канд. экон. наук, доц

УСЛОВИЯ И ТРЕБОВАНИЯ К ПОЛУЧЕНИЮ РОССИЙСКОГО ЗНАКА КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ: ОПЫТ УСПЕШНЫХ КОМПАНИЙ ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация

В статье рассматривается эволюция Знака качества от государственного знака СССР (1967 г.) до современной российской системы. Описана программа «Российское качество», преимущества для производителей и три способа получения знака. На примере Липецкой области показано сотрудничество с Роскачеством, в рамках которого высокое качество подтвердили сметана «Лебедянь молоко» и кефир «Простоквашино». Приведены данные о крупных молочных производителях региона.

Ключевые слова: Знак качества; Роскачество, программа «Российское качество»; Липецкаяобласть; качество продукции; молочная продукция; «ЛебедяньМолоко»; «Простоквашино».

Впервые Знак качества появился в СССР 20 апреля 1967 года, получив название государственный Знак качества СССР. Он был создан с целью содействия росту качества советской продукции. Эволюция Знака качества продолжается и в XXI веке. Теперь он представлен в

модернизированном формате: пятиугольная форма отсылает к историческому образу государственного Знака качества, в то время как актуальный дизайн отражает современную национальную систему качества [1].

В настоящее время к национальным конкурсам в области качества относится программа «Российское качество» – первая общенациональная программа, выявляющая отечественную продукцию и услуги высшего качества. Этот конкурс разработан и проводится Всероссийской организацией качества (ВОК) при поддержке Государственной Думы РФ, Минпромторга России, Росстандарта, Российского союза промышленников и предпринимателей, Российского союза товаропроизводителей и другими профессиональными объединениями предприятий. Программа осуществляется с целью доведения до потребителя информации об отечественной продукции и услугах, сравнимых по качеству с современным мировым уровнем.

Программа «Российское качество» основана на всесторонней, документально подтверждённой экспертной оценке качества продукции и условий её производства. При положительных итогах оценки предприятие получает право применять знак «Российское качество». Право использования данного знака - весомый аргумент для завоевания доверия потребителя [2, с. 198].

Производители, которые получили Знак качества и нанесли его на упаковку, пополняют список лучших российских производств, а также обретают следующие преимущества: рост привлекательности продукции для покупателя, рост продаж продукции, рост возможностей продвижения во всех каналах продаж, рост узнаваемости бренда, рост ценности продукции, рост доверия к продукции на уровне федеральных закупок, рост экспортных возможностей за счет преимуществ подтверждённой локализации.

Существует три пути получения Знака качества: заявление категорий и товаров через сайт Роскачества, заявление категорий через отраслевые ассоциации(если вашей категории товаров не было в исследованиях Роскачества, но у вас есть веские аргументы, обосновывающие необходимость включения данной категории в исследования, Вы можете обратиться в отраслевую ассоциацию и подготовить запрос в Роскачество на рассмотрение включения этой категории в планы исследований), доисследование пула товаров(если собирается пул производителей, кто хочет провести доисследование товаров, не попавших ранее в веер, то необходимо собрать от 5 продуктов-аналогов вашего по характеристикам и оформить Заявки на Роскачество на их доисследовани, также о вопросу подбора продуктов в веерное доисследование можно обратиться в отраслевые ассоциации).

8 февраля 2017 года Российская система качества (Роскачество) подписала соглашение о взаимодействии с Липецкой областью. Сотрудничество предполагало дополнительное включение в исследования товаров местного производства, что позволило бы малому и среднему бизнесу выйти на новые рынки [3].

За последние три года немногие производители Липецкой области подтвердили соответствие российскому знаку качеству, поскольку планка требований к обеспечению его уровня является очень высокой. На сайте Роскачества среди товаров Липецкой области можно найти следующие продукты, обладающие Знаком качества:

1. Сметана, массовая доля жира 20%, «Лебедянь молоко»;

В результате лабораторных испытаний 2022 года этот товар признан высококачественным, так как соответствовал обязательным требованиям законодательства и опережающим стандартам Роскачества. Отмечены следующие достоинства продукта: без консервантов, приготовлен из качественного сырья, не содержит растительных жиров и так далее.

2. Кефир, массовая доля жира 3,2% «Простоквашино».

Этот молочный продукт также был признан высококачественным по результатам лабораторных испытаний 2020 года. Были выявлены достоинства товара: без добавления крахмала и сухого молока, внешний вид, вкус и запах соответствуют товарной категории, приготовлен из качественного молока и прочее [4].

ООО «ЛебедяньМолоко» – один из крупнейших молочных производителей России. Каждый день они производят более 700 тонн молочной продукции и доставляют её по всей стране. Сегодня компаниявходит в число лидеров отрасли. За последние 10 лет выросли в 5 раз по объёмам переработки и в 10 раз по выручке. Сам завод находится в городе Лебедянь Липецкой области.

В АО «Эйч энд Эн» одним из брендов является «Простоквашино». В городе Липецк находится один из филиалов молочного комбината. Также в Липецкой области есть ферма «Вербиловское», которая насчитывает 1 200 голов скота и ежедневно поставляет 1% от общего объёма молока компании.

Таким образом, сегодня в России возрождается отечественная система качества, одним из символов и инструментов которой выступает Знак качества с опорой на высокие стандарты и добровольную экспертную оценку. Она стимулирует производителей к повышению качества, а потребителям предоставляет надёжный ориентир для выбора. Однако жёсткость требований ограничивает число обладателей знака, что подтверждает его престижность и объективность. Липецкая область, несмотря на малое число сертифицированных товаров, имеет успешные примеры продукции, соответствующей лучшим российским стандартам.

Список цитируемой литературы:

1. Российский Знак качества, как получить продукции государственный Знак качества товара : [сайт]. - URL: https://roskachestvo.gov.ru/sign/ (дата обращения: 05.04.2026).
2. Горбашко, Е.А. Управление качеством: учебник для вузов / Е. А. Горбашко - 5-е изд., перераб. и доп. - Москва : Издательство Юрайт, 2026.
3. Липецкие товары смогут получить государственный Знак качества : [сайт]. - URL: https://roskachestvo.gov.ru/news/lipetskie-tovary-smogut-poluchit-gosudarstvennyy-znak-kachestva-/halal/certification-products/halal/certification-products/ (дата обращения: 05.04.2026)
4. Товары Липецкой области | Роскачество : [сайт] - URL: https://rskrf.ru/regions/lipetskaya-oblast/ (дата обращения: 05.04.2026)

Бутырин А.С., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Аксенова М. А., канд. экон. наук, доц.

НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СТРУКТУРНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация

В статье анализируется формирование новых контуров научно-технического и интеллектуального обеспечения структурных изменений экономики РФ. Рассматриваются государственные программы, рост корпоративного спроса на инновации, патентная активность и институты коммерциализации интеллектуальной собственности как драйверы технологического суверенитета.

Ключевые слова: структурные изменения экономики; научно-техническое обеспечение; интеллектуальная собственность; технологический суверенитет; коммерциализация инноваций; технологическая репатриация; патентная активность.

Исторически сложилось так, что Российская Федерация обладает одной из самых сильных в мире школ фундаментальной науки, и именно этот интеллектуальный потенциал рассматривается в качестве ключевого ресурса для глубинной перестройки отраслевых, техноло-

гических и воспроизводственных пропорций национальной экономики. Структурная трансформация, обеспечивающая переход к новой модели экономического роста, в условиях внешнего давления и необходимости достижения технологического суверенитета требует не только генерации новых знаний, но и выстраивания эффективных механизмов их воплощения в конкретных технологиях и продуктах. Задача научно-технического и интеллектуального обеспечения состоит в том, чтобы создать устойчивые связи между фундаментальной наукой, образованием и реальным сектором, и, как будет показано ниже, в последние годы в Российской Федерации уже сформировались новые контуры такого взаимодействия.

Институциональные основы этого процесса определены в государственной программе «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» на период до 2030 года, которая устанавливает целевые ориентиры: доля внутренних затрат на исследования и разработки должна достичь 2 процентов ВВП, удельный вес внебюджетных источников — 43 процента, а доля молодых учёных — не менее 44,6 процента [4]. Принципиально важной особенностью программы является её ориентация на конечные результаты — создание конкретных технологий и продуктов, а не только на поддержание научной активности. Данный подход создаёт необходимые предпосылки для структурных изменений, и статистика уже фиксирует обнадёживающие сдвиги. По данным Федеральной службы государственной статистики, уровень инновационной активности организаций, объём инновационных товаров и затраты на инновационную деятельность демонстрируют положительную динамику. Знаковым событием 2025 года стал перенос в Россию из-за рубежа заказов на высокие технологии на сумму, превысившую 102 миллиарда рублей. Как было заявлено на Петербургском международном экономическом форуме, в программе технологической репатриации участвуют 44 крупнейшие российские корпорации, поддержано 80 проектов на сумму более 12 миллиардов рублей, а общий объём гарантированного спроса со стороны крупного бизнеса до 2030 года оценивается в 355 миллиардов рублей [4]. Создано 21 производство инновационной продукции, ранее поставлявшейся из-за рубежа, причём права на интеллектуальную собственность закреплены за российскими компаниями. Этот растущий корпоративный спрос выступает одним из главных драйверов структурных изменений, формируя запрос на научные и образовательные результаты.

Реакцией на этот запрос становится активизация интеллектуального обеспечения — патентной деятельности и генерации новых знаний. По итогам 2025 года в Роспатент поступило 48 327 заявок на изобретения, полезные модели и промышленные образцы. Почти по-

ловину заявок создают университеты и научно-исследовательские организации, причём вузы лидируют с долей 37,7 процента от общего числа заявок на изобретения (5 944 заявки). Зафиксирован заметный рост активности малого и среднего бизнеса — плюс 12,4 процента, что указывает на вовлечение частного предпринимательства в инновационные процессы. Наиболее интенсивные исследования ведутся в сфере медицинских технологий (свыше 3 тысяч заявок, рост на 16,6 процента), пищевой химии (рост на 35,7 процента) и экологических технологий (рост на 27 процентов). В сфере программного обеспечения число заявок на регистрацию выросло на 14,1 процента, превысив 45,7 тысячи, а всего в России действует более 386 тысяч регистраций программ для ЭВМ и баз данных [4]. Таким образом, интеллектуальный потенциал страны продолжает наращиваться, и следующая задача заключается в том, чтобы обеспечить максимально полное превращение этого потенциала в экономические результаты.

Для решения данной задачи в Российской Федерации развиваются специальные институты коммерциализации интеллектуальной собственности. С 2022 года по поручению Президента реализуется программа кредитования под залог интеллектуальной собственности. За время её действия выдано 55 кредитов, общий объём заёмных средств приблизился к 2 миллиардам рублей. География проекта расширяется: к Москве, где программа начиналась, присоединились Татарстан, Нижегородская область, Удмуртия, Мордовия, Приморский край, Новосибирская и Ленинградская области [2, с. 126]. Дополнительной мерой поддержки стал специальный налоговый режим «патентная коробка», позволяющий снизить региональный налог на доходы от использования результатов интеллектуальной деятельности; он уже применяется в девяти регионах [3, с. 38]. Эти механизмы формируют экономическую мотивацию для инновационной активности, связывая научные разработки с финансовыми потоками. При этом дальнейшее развитие данных инструментов позволит увеличить долю интеллектуальной собственности в структуре ВВП, что является общей задачей для многих стран, переходящих к инновационной модели роста.

Что касается внедрения новых технологий в реальный сектор, то здесь также наблюдаются позитивные изменения. Согласно исследованию центра экспертизы Axoft, промышленный сектор традиционно предъявляет повышенные требования к совместимости технологических решений [5]. Основная задача, которую решают российские разработчики, — обеспечение совместимости новых продуктов с существующими производственными системами. Важно, что 65 процентов российских интеграторов уже имеют сбалансированный портфель решений, включающий как ИТ- и ИБ-продукты, так и оборудование, и

облачные технологии, а приоритетной задачей для 29 процентов заказчиков становится комплексная интеграция «железо плюс софт». Это свидетельствует о переходе от разрозненных закупок к системной технологической модернизации, причём средний бюджет крупных проектов у 46 процентов российских заказчиков превышает 2 миллиона рублей. Таким образом, российский бизнес осваивает практики комплексного внедрения отечественных технологических решений.

Наконец, ключевым условием устойчивости структурных изменений выступает кадровое обеспечение. Внутренние затраты на НИОКР в России демонстрируют тенденцию к росту в сопоставимых ценах. По численности учёных Российская Федерация традиционно занимает высокие позиции в мире, и развитие научно-образовательных центров мирового уровня (НОЦ) и передовых инженерных школ направлено на подготовку специалистов, способных не только создавать знания, но и эффективно воплощать их в технологических решениях [1, с. 86]. Задача государственной научно-технологической политики в этой связи состоит в обеспечении «бесшовного» перехода от идеи к рыночному продукту, что достигается через согласованные действия федеральных органов власти, регионов, академических институтов, университетов и бизнеса.

Таким образом, проведённый анализ позволяет сделать следующий вывод. В российской экономике сформировались и продолжают развиваться три взаимосвязанных контура структурных изменений. Первый контур — это государственная политика, ориентированная на достижение конечных технологических результатов. Второй контур — устойчивый внутренний корпоративный спрос на инновации, зафиксированный программами технологической репатриации и гарантированными заказами крупного бизнеса. Третий контур — институты коммерциализации интеллектуальной собственности (кредитование под залог ИС, патентная коробка), а также практики комплексной технологической интеграции в промышленности. Дальнейшее развитие этих контуров, включая масштабирование финансовых инструментов и расширение сети передовых инженерных школ, позволит структурным изменениям экономики России обрести устойчивый, саморазвивающийся характер, основанный на внутреннем интеллектуальном суверенитете.

Список цитируемой литературы:

1. Аверьянов, А. О., Степусь, И. С. Кадровое обеспечение инновационных процессов: проблематика и содержание // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2025. – №4. – С. 79-94.

2. Когденко, В. Г., Казакова, Н. А. Оценка структурных изменений экономики в аспекте приоритетов научно-технологического

развития России // Финансы: теория и практика. ¬¬– 2026. – №1. – С. 120-134.

3. Ленчук, Е. Б., Ахапкина, Н. Ю., Лыкова, Л. Н., Николаев, И. А., Филатов, В. И. Структурные изменения в российской экономике и политика технологической трансформации: научны доклад / Е. Б. Леччук. – Москва: ИЭ РАН, 2025. – 72 с.

4. Федеральная служба государственной статистики : [официальный сайт]. – Обновляется в течение суток. – URL: https://rosstat.gov.ru/ (дата обращения: 06.04.2026). – Текст: электронный.

5. Центр экспертизы и дистрибуции цифровых технологий Axof : [официальный сайт]. – Обновляется в течение суток. – URL: https://axoftglobal.ru/ (дата обращения: 06.04.2026). – Текст: электронный.

Воронина Е.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Макаров О. В., канд. юрид. наук, доц.

СРАВНИТЕЛЬНО-ПРАВОВОЙ АНАЛИЗ НАЛОГОВЫХ РЕЖИМОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ВЫБОР ОПТИМАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ОТМЕНЫ ЕНВД

Аннотация

В статье рассматривается влияние отмены единого налога на вмененный доход на субъекты малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. Цель работы заключается в выявлении оптимальных налоговых режимов для малого бизнеса, ранее использовавшего ЕНВД, с учетом специфики вида деятельности и размера организации. Рассмотрены и описаны каждая из существующих систем налогообложения, а также выявлены их преимущества, недостатки и условия применения. Особое внимание уделено рассмотрению ключевых аспектов, которые могут повлиять на выбор налогового режима. В заключении статьи подчеркивается важность детального изучения налоговых условий для развития и повышения эффективности бизнеса.

Ключевые слова: малый бизнес; предприятия; налогообложение; основная система налогообложения; патентная система налогообложения; упрощенная система налогообложения; налог на профессиональный доход.

Экономика постоянно меняется под влиянием технологического развития, глобализации и государственной политики. В этих процессах важную роль играют как крупные организации, так и малые предприятия. Крупные компании обладают значительными ресурсами, создают большое количество рабочих мест и реализуют масштабные проекты. Однако именно субъекты малого предпринимательства часто становятся двигателем гибкости и инноваций: они быстрее реагируют на изменения рынка, внедряют новые идеи и создают конкурентную среду. Кроме того, малый бизнес способствует развитию местных экономик, поддерживает занятость и формирует основу предпринимательской культуры. Поэтому, несмотря на влияние крупных корпораций, именно малые организации во многом обеспечивают динамику и устойчивость современной экономики.

Поскольку малый бизнес является фундаментом экономической стабильности, любое ухудшение эффективности его функционирования оборачивается для государства комплексом проблем — от сокращения налоговой базы до снижения конкурентоспособности целых отраслей. Именно поэтому после отмены единого налога на вмененный доход (далее - ЕНВД) государство обязано предоставить малому предпринимательству предсказуемую и удобную систему налогообложения, которая не будет вынуждать бизнес уходить в тень, а станет понятным инструментом для легального роста.

Данная система налогообложения прекратила свое существование с 1 января 2021 года, это было связанно с тем, что в последствии функционирования ЕНВД была признана неэффективной, негибкой и не соответствующей рыночным условиям.

После отмены ЕНВД перед предпринимателями встал вопрос какую же систему налогообложения выбрать, для того чтобы обеспечить оптимальное соотношение между налоговой нагрузкой, трудоемкостью учета и требованиями законодательства с учетом специфики своего бизнеса. Сегодня российское законодательство предлагает малому бизнесу несколько налоговых режимов на выбор. Основными являются: общая система налогообложения (далее - ОСНО), упрощенная система налогообложения (далее - УСН), патентная система налогообложения (далее - ПСН) и налог на профессиональный доход (далее - НПД). Отдельно стоит выделить единый сельскохозяйственный налог (далее - ЕСХН) – это узкоспециализированный инструмент. Он доступен исключительно производителям сельхозпродукции (растениеводство, животноводство, рыболовство) при условии, что доля таких доходов превышает 70%. Более того, в отличие от большинства «льготных» режимов, ЕСХН при доходах свыше 60 млн рублей обязывает платить НДС. Поэтому для обычной розницы, общепита или бытовых услуг этот вариант закрыт изначально.

При выборе оптимальной системы налогообложения необходимо учитывать следующие условия: примерный размер доходов и расходов; возможность документального подтверждения затрат; регион, в котором будет вестись деятельность; количество сотрудников, транспортных средств, площадь торгового зала; система налогообложения будущих партнеров; размер страховых взносов и возможность их учета при определении налога [4, с. 49].

На старте каждый предприниматель ищет налоговый режим, который одновременно снизит нагрузку на бизнес и упростит документооборот. Но проблема в том, что начинающие бизнесмены зачастую плохо понимают, как рассчитываются и уплачиваются разные налоги. Чтобы восполнить этот пробел, разберем ключевые характеристики каждого из перечисленных режимов — их плюсы и минусы.

ОСНО - общая система налогообложения, которая не требует дополнительного перехода на нее, то есть когда предприниматель регистрирует бизнес, по общему правилу он автоматически относится к ней. Для большинства организаций ОСНО является не самым привлекательным режимом, потому что она довольна сложна в ведении бухгалтерского учета и обладает значительным количеством обязательно выплачиваемых налогов. При выборе данной системы налогообложения налогоплательщик будет обязан выплачивать как минимум три виды налога, а именно: налог на прибыль (для юридических лиц) или налог на доход физических лиц (для индивидуальных предпринимателей); налог на добавленную стоимость (далее - НДС); налог на имущество организаций или налог на имущество физических лиц. Вдобавок к вышеуказанным основным налогам иногда требуется вносить и дополнительные суммы. Это касается случаев, когда ИП принадлежат другие объекты, попадающие под налогообложение. Тогда в отношении него могут быть применены сборы на транспорт, землю, воду и т.д. — их состав варьируется исходя из специфики и отраслевой направленности предпринимательской деятельности.

Сложность ОСНО определяется не столько налоговыми ставками и количеством уплачиваемых налогов, сколько бюрократией учета.

В отличие от упрощённой системы, где учет сводится к фиксации доходов или разницы между доходами и расходами, общий режим обязывает бизнес вести полноценный бухгалтерский и налоговый учет. Это включает формирование ведомостей, расчет амортизации основных средств, закрытие счетов затрат и ведение регистров налогового учета по налогу на прибыль. Справиться с таким объемом работы одному физически невозможно. Как следствие — необходимость создания собственного бухгалтерского отдела. Это делает ОСНО недоступной для малого бизнеса без наемной бухгалтерии.

Тем не менее у этой системы есть и сильные стороны. Например, основное достоинство общего режима — возможность вернуть из бюджета уплаченный поставщикам НДС, что критически важно для экспортных операций и бизнеса с высокой долей материальных затрат. Также ОСНО не знает лимитов: доход может быть любым, а количество наемных сотрудников не ограничено — вы растете, а система налогообложения остается прежней. Следовательно, можно сделать вывод, что режим ОСНО может подходить для средних субъектов предпринимательства, либо малых, переходящих в сегмент среднего бизнеса.

Упрощенная система налогообложения — это наиболее распространенный специальный режим, который используется в ведении малого бизнеса. Суть данной системы заключается в том, что она заменяет уплату налога на прибыль (или НДФЛ), НДС и налога на имущество одним налогом. Размер налога будет зависеть от того, какой объект налогообложения выберет предприниматель. Законодательством предусмотрены две ставки: 6% при объекте «Доходы» и 15% при объекте «Доходы минус расходы». Если ваши расходы составляют более 65% от доходов, то вариант "доходы минус расходы" будет для вас более выгодным. Региональные власти имеют право корректировать эти ставки, а при достижении определенных объемов бизнеса они могут увеличиться до 8% и 20% соответственно.

Для УСН существуют свои лимиты, которые бизнес обязан соблюдать, чтобы оставаться на этом режиме. Численность сотрудников не должна превышать 130 человек — в расчет идут и штатные работники, и внешние совместители, и исполнители по договорам ГПХ. На 2026 год годовой доход не должен превышать 490,5 млн рублей. При превышении любого из этих порогов бизнес автоматически теряет право на УСН и переводится на общую систему налогообложения.

Исторически УСН введена Федеральным законом от 29.12.1995 № 222-ФЗ «Об упрощённой системе налогообложения, учёта и отчётности для субъектов малого предпринимательства» и закреплена в главе 26.2 Налогового кодекса РФ. Упрощенная система обеспечивает ряд преимуществ: упрощённый порядок ведения налогового учёта и бухгалтерии, возможность использования налоговых каникул и региональных льгот, снижение налога за счёт социальных выплат сотрудникам и страховых взносов, а также возможность зачёта убытков прошлых периодов. Для ИП на УСН ведение бухгалтерского учёта минимально, достаточно налогового учёта. Она позволяет малому бизнесу платить меньше налогов и действовать в более гибких рамках по сравнению с другими специальными режимами (ПСН, ЕСХН). Следовательно, мы можем сделать вывод, что УСН — оптимальный выбор для большинства представителей малого бизнеса: розницы, сферы услуг, общепита, небольших производств.

Особенность патентной системы налогообложения заключается в получении специального документа - патента, который дает право на осуществление определенных видов деятельности утвержденных законами субъектов РФ [5, с. 119]. Патентная система налогообложения (ПСН) — это специальный налоговый режим, при котором налог платится в виде стоимости патента на определённый вид деятельности. Она подходит исключительно для индивидуальных предпринимателей, которые занимаются конкретными видами услуг или торговли, в том числе, ремонтом, перевозками или сдачей жилья в аренду. Предприниматель может приобрести сразу несколько патентов на различные виды деятельности или в разных регионах, а также совмещать ПСН с другими режимами УСН или ОСНО, а также использовать её при неопределённой перспективе доходов или для тестирования нового бизнеса.

Срок действия патента чаще всего варьируется от одного до двенадцати месяцев, поэтому данный режим отлично подходит для сезонного бизнеса, который ведётся лишь несколько месяцев в году. Стоимость патента представляет собой 6% от потенциально возможного дохода, чья величина определяется законами регионов РФ. Однако этот платёж можно уменьшить на сумму страховых взносов, перечисленных за себя или наёмных работников.

Данный налоговый режим введен Федеральным законом от 25.06.2012 № 94-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» и закреплен в главе 26.5 НК РФ. Ключевым элементом системы является патент — документ, привязанный к конкретному виду деятельности. Патентная система налогообложения отличается простотой применения: она предполагает минимальное количество административных процедур, освобождение от ряда налогов, упрощённый учёт и фиксированный размер налогового платежа. Благодаря этим особенностям данный режим особенно подходит для представителей малого бизнеса, работающих в сфере услуг или имеющих сравнительно небольшие доходы.

Однако ПСН имеет также, как и остальные специальные режимы некоторые ограничения. Во - первых, количество работников не должно превышать 15 человек, самозанятые сотрудники не включаются в этот счет. Во-вторых, доход не должен быть более 20 млн рублей. И в-третьих перечень допустимых видов деятельности утверждается на региональном уровне и в основном охватывает бытовые услуги. Исходя из этого, к минусам можно отнести ограничения по видам деятельности, численности работников и годовому доходу, а также то, что налог нужно платить даже при небольших доходах.

Одним из относительно новых налоговых режимов в России является налог на профессиональный доход (НПД) — это специальный налоговый режим в России, предназначенный для самозанятых граждан и индивидуальных предпринимателей, работающих без наёмных сотрудников. Он был введён в 2019 году для упрощения налогообложения людей, которые получают доход от самостоятельной деятельности, например, оказывают услуги или выполняют работы для клиентов. Основная цель НПД — легализовать небольшой самостоятельный заработок и сделать уплату налогов максимально простой.

Ключевое преимущество данного налогового спецрежима — низкие налоговые ставки: с поступлений от физлиц нужно платить 4%, а с доходов от юрлиц и ИП — 6%. Самозанятые освобождены от сдачи налоговых деклараций и трудоемкого бухгалтерского учета. Учет выручки ведется через приложение «Мой налог»: система сама генерирует чеки для покупателей и вычисляет величину налога. Тем не менее, существуют и рамки: максимальный годовой заработок — до 2,4 млн рублей, а также запрет на найм сотрудников по трудовым договорам. Плюс ко всему, этот режим недоступен при перепродаже товаров сторонних производителей или масштабной розничной торговле.

Таким образом, налог на профессиональный доход больше всего подходит для микробизнеса или индивидуальной деятельности одного человека, например, для фрилансеров, мастеров услуг, репетиторов или людей, сдающих жильё в аренду. Если бизнес расширяется, появляются сотрудники или увеличивается оборот, предпринимателю обычно приходится переходить на другие налоговые режимы, например, регистрироваться как индивидуальный предприниматель на упрощённой системе налогообложения.

Переход на другие налоговые режимы требует уведомления заблаговременно. Так, для УСН это нужно сделать до 31 декабря предыдущего года или в течение 30 дней при регистрации ИП. Хотя отсутствие уведомления обычно лишает права на УСН, но Верховный Суд в своем определении от 2 июля 2019 года № 310-ЭС19-1705 по делу № А62-5153/2017 постановил, что если налоговая фактически принимала платежи и отчётность по УСН, то переводить налогоплательщика на общий режим задним числом недопустимо.

Подводя итог всему вышесказанному, можно сказать, что в России малый бизнес имеет богатый выбор налоговых режимов. При старте своего дела важно заранее разбираться в каждом варианте: какие есть плюсы, какие ограничения и особенности. Именно от этого выбора во многом зависит, насколько эффективно и удобно будет вести бизнес в будущем.

Список цитируемой литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ: [принят Государственной думой 19 июля 2000 года: одобрен Советом Федерации 26 июля 2000 года]: с изменениями и дополнениями на 01.01.2024 // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2000. — № 32. — Ст. 3340.
2. Федеральный закон от 25 июня 2012 г. № 94-ФЗ «О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2012. — № 26. — Ст. 3447.
3. Определение Верховного Суда Российской Федерации от 02 июля 2019 г. № 310-ЭС19-1705 по делу № А62-5153/2017. — Москва, 2019.
4. Дьячков, С. С. Системы налогообложения предприятий малого бизнеса / С. С. Дьячков // Современные гуманитарные исследования. — 2018. — № 2 (81). — С. 48–51.
5. Козлова О. А. Порядок выбора режима налогообложения для малого бизнеса / О. А. Козлова, Е. Л. Чеботарёва // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2024. — № 12 1 (118). — С. 117–122.

Воскресенская А.О., студентка
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель - Гурина М.А. канд. экон. наук, доц.

УДАЛЕННАЯ ЗАНЯТОСТЬ: РИСКИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ИХ ПРЕОДОЛЕНИЯ

Аннотация

В статье рассматривается влияние удаленной работы на состояние организационной культуры компании, сопутствующие этому переходу риски и возможные способы их преодоления через инструменты кадровой политики.

Ключевые слова: удаленная работа; психологическое благополучие сотрудников; вовлеченность персонала; выгорание; организационная культура; управление персоналом; дистанционная занятость; управленческие риски; стили лидерства; кадровая политика.

Согласно статье 312.1 Трудового кодекса РФ «дистанционной (удаленной) работой <...> является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя <...> при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-телекоммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет»» [1].

В настоящее время тенденция перехода к дистанционной занятости вновь набирает обороты, этот факт подтверждается российскими и зарубежными исследованиями последних пяти лет (Forbes, hh.ru, ВЦИОМ, McKinsey, Gallup и другими). К примеру, по данным опроса ВЦИОМ за 2025 год – «четверть работающих россиян полностью или частично трудятся из дома (25%, +6 п.п. с 2022 г.)» [2]. Однако, отношение сотрудников и руководителей к удаленным и гибридным формам занятости остается неоднозначным. Часть исследователей отмечает рост уровня стресса и выгорания сотрудников, сложность переключения между работой и личной жизнью и иные факторы. По данным исследования Forbes «только 11% полагают, что работа из дома может быть такой же эффективной, как из офиса» [3]. К похожим выводам приходит команда аналитиков McKinsey: работать удаленно без снижения эффективности могут в среднем лишь 20% сотрудников [6]. Однако, аналогичные опросы указывают на рост уровня мотивации и продуктивности удаленных сотрудников, улучшение общего благосостояния, например, в материалах исследования hh.ru указано: «больше половины опрошенных считают, что в удаленном формате эффективность работы стала выше, как личная, так и коллективная» [5]. Также во всех исследованиях есть респонденты, отмечающие отсутствие изменений в уровне производительности, мотивации и удовлетворенности работой после перехода в дистанционный формат. Цель статьи: на основе данных исследований определить ключевые управленческие проблемы перехода на удаленную занятость, оценить их влияние на организационную культуру и предложить инструменты кадровой политики для преодоления этих рисков.

Согласно исследованиям Gallup: удаленные работники чувствуют большую вовлеченность (31%) относительно коллег, работающих в офисе (19%) или в формате гибридного графика (23%), однако, чаще сообщают о повышении уровня стресса (45%) относительно 38-39% у персонала, посещающего офис на постоянной основе. В то же время, дистанционные сотрудники все чаще говорят о чувстве гнева (25%), грусти (30%), одиночестве (27%) [8]. Высокий уровень автономии удаленных сотрудников повышает их уровень вовлеченности, но в то же время, негативно влияет на их психологическое состояние.

По мнению специалистов «удаленная работа меняет организационную культуру компании, требует установления новых правил и процессов взаимодействия в коллективе» [4, с. 122]. Под организационной культурой компании Э. Шейн понимает «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [7, с. 31]. Из определения мы видим, что ключевыми элементами организационной культуры являются представления, обретаемые сотрудниками в ходе внутренней коммуникации, адаптации к внешним угрозам и совместного решения проблем. Удаленная работа, как было замечено в исследованиях, значительно сокращает возможности к формальной и неформальной коммуникации, что приводит к появлению у сотрудников чувства изоляции и разобщенности с коллективом, это в свою очередь приводит к снижению устойчивости команд к внутренним и внешним угрозам, то есть имеется риск влияния на все компоненты организационной культуры.

По данным hh.ru, рассмотренным выше, «среди тех, кто считает, что эффективность работы (личной или командной) снизилась, руководители чаще всего отмечают слишком медленное выполнение задач сотрудниками (65%), а сами сотрудники — несогласованность, рассинхронизацию командной работы (48%)» [5]. В данном случае мы видим явное расхождение в отношении оценки главных минусов удаленной работы со стороны сотрудников и со стороны руководителей, менеджеры все больше тяготеют к усилению контроля и авторитарности, а работники заявляют о потребности в поддерживающем стиле руководства и интеграции команды. Столь существенная разница в позициях между персоналом и руководством без корректирующих мероприятий в дальнейшем может привести к усугублению разобщенности коллектива и деградации организационной культуры.

По данным Forbes «только 15% опрошенных сотрудников отметили, что ходят в офис из-за требования работодателей, мотивацией посещения офиса для большинства (59%) является атмосфера внутри офиса, которая позволяет сосредоточиться на задачах, а также быстро обсудить рабочие задачи вместе с коллегами» [3]. Что говорит о потребности персонала в наличии комфортной рабочей среды, быстрых и качественных способах профессиональной коммуникации, неформальном общении с коллегами, а также о проблемах с концентрацией и сложностях с переключением между профессиональными и личными задачами. Данные показатели прямо указывают на возможность ухуд-

шения психологического благосостояния сотрудников при переходе в удаленный формат работы, что в свою очередь может привести к возникновению чувства одиночества и утраты контакта с коллективом, влекущих к падению уровня организационной культуры.

Как видно из обзора исследований, удаленная работа создает серьезные риски для организационной культуры:

- ухудшение психологического состояния сотрудников;
- разобщенность команд;
- утрата доверия к руководству и к коллективу;
- выгорание.

Данные риски необходимо компенсировать в целях сохранения целостности компании и избежания текучести кадров в долгосрочной перспективе. Таким образом, перед организациями стоит вопрос, «как интегрировать сотрудника в поле организационных ценностей, миссии и целей, как сформировать его лояльность к фирме и добиться разделения ценностей» [4, с.122].

В целях сохранения климата в коллективе, функционирующем дистанционно, автором предлагается внедрение следующих корректирующих мероприятий: переход от авторитарных стилей лидерства к более поддерживающим, при обучении персонала акцентирование внимания на форматах коллективных тренингов с совместным обсуждением и групповыми заданиями, а также коллективные неформальные видео собрания. Подобные мероприятия позволят сотрудникам сохранить неформальные связи, доверие к команде, а также будут тренировать навыки совместного решения проблем. В ситуации с дистанционной работой наиболее уязвимым является такой фактор, как уровень вовлеченности сотрудников в рабочий процесс, что можно компенсировать внедрением персональной ответственности за конкретный проект, данный метод уже применяется менеджерами в IT-сфере. Для сохранения психологического благополучия сотрудников (снижения уровня одиночества, стресса и грусти) следует сделать доступной возможность получить бесплатную психологическую поддержку в формате онлайн для каждого работника и нормализовать обращение за подобной поддержкой в кругах сотрудников, а также включить благополучие сотрудников в перечень ключевых ценностей компании.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы, несмотря на преимущества удаленной работы, проявляющиеся в гибкости, повышении уровня вовлеченности персонала и расширении географии поиска высококвалифицированных кадров, переход в дистанционный формат несет в себе значительные управленческие риски: ухудшение психологического состояния сотрудников (стресс, выгорание, одиночество), снижение эффективности работы и качества взаи-

модействия работников, неспособность менеджеров адаптировать стиль лидерства, дезинтеграция команды и как следствие деградация организационной культуры. Предложенные инструменты позволяют скорректировать выявленные риски и сохранить организационную культуру при переходе на удаленный формат работы.

Список цитируемой литературы:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024). Ст. 312.1. – Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 03.04.2026).

2. ВЦИОМ. Работа из дома как новая норма [Электронный ресурс] / ВЦИОМ. – Москва, 2025. – Режим доступа: URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/rabota-iz-doma-kak-novaja-norma (дата обращения: 03.04.2026).

3. Forbes. Три четверти работодателей вернули в офисы большинство сотрудников [Электронный ресурс] / Forbes.ru. – 2025. – 30 янв. – Режим доступа: URL: https://www.forbes.ru/biznes/529794-tri-cetverti-rabotodatelej-vernuli-v-ofisy-bol-sinstvo-sotrudnikov (дата обращения: 03.04.2026).

4. Гурина, М. А. Влияние цифровых технологий на рабочую среду и организационную культуру российских компаний / М. А. Гурина, О. Н. Митрофанова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2025. – № 3(497). – С. 121-131.

5. hh.ru. Перспективы «вечной» удалёнки после изоляции: результаты опроса [Электронный ресурс] / hh.ru. – 2020. – 24 апр. – Режим доступа: URL: https://hh.ru/article/26656 (дата обращения: 03.04.2026).

6. McKinsey & Company. Будущее удаленной работы: новое исследование [Электронный ресурс] / McKinsey & Company. – 2020. – 23 нояб. – Режим доступа: URL: https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/the-future-of-remote-work (дата обращения: 03.04.2026).

7. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн ; пер. с англ. С. Жильцова, А. Чеха ; под науч. ред. В. А. Спивака. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 336 с.

8. Pendell, R. (2025). The Remote Work Paradox: Higher Engagement, Lower Wellbeing. Gallup. Retrieved from https://www.gallup.com/workplace/660236/remote-work-paradox-engaged-distressed.aspx (дата обращения: 03.04.2026).

Головкина А.С., магистрант
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Московцева Л.В., д-р экон. наук

КАДРОВЫЙ ДЕФИЦИТ В ПУБЛИЧНОМ УПРАВЛЕНИИ И БИЗНЕСЕ: ОБЩИЙ ВЫЗОВ ИЛИ КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Аннотация

В статье проводится анализ кадрового дефицита в современной России, затрагивающий как сферу государственной власти и бизнеса. Рассматриваются основные причины нехватки трудовых ресурсов, особенности ее проявления в разных секторах экономики, а также взаимодействие государства и бизнеса в разрешении данной проблемы. Особое внимание уделено анализу рынка труда и его дефицита в Липецкой области.

Ключевые слова: кадровый дефицит; рынок труда; государственное управление; бизнес; занятость; региональное развитие; конкуренция.

За последние годы кадровый дефицит в России стал серьезной проблемой. Этот факт отмечается практически во всех областях хозяйства, государственного управления и бизнесе, что приостанавливает рост и развитие каждую из сфер. Ранее недостаток кадров отмечался лишь в отдельных регионах и сферах деятельности. Сегодня же эта проблема приобрела все признаки системного кризиса.

Дефицит кадров остро ощущают на себе и органы власти и бизнес. Эта ситуация создает противоречивое положение для всех. С одной стороны, для государства и бизнеса возрастает потребность в совместной разработке стратегий по решению указанной проблемы и их реализации, с другой стороны – соперничество за доступных квалифицированных специалистов усиливается ежедневно. Тем самым кадровый голод становится проблемой не только экономической, но и задачей, для решения которой необходимо функционирование всех институтов внутри государства [5, с.14].

Точкой отсчета, условно, стал 2020 год. Пандемия коронавирусной инфекции оказала масштабное влияние на российскую экономику, вызвав как негативные последствия, так и новые тенденции развития российского общества. Из негативных последствий – усугубление проблемы дефицита кадров во множестве отраслей. Связано это с комплексом различных факторов: демографическими, экономическими, структурными.

Уменьшение количества граждан в возрасте, способном к труду, стало следствием тенденций низких показателей рождения в прошлом. Сокращение численности мужского населения, связанного с отдачей долга Родине естественно сокращает доступный ресурс трудовых сил и увеличивает напряженность на рынке труда.

Следующим фактором является миграционная динамика. Активно происходит уход высококвалифицированных кадров за рубеж. Вместе с тем происходит снижение иностранной рабочей силы в нашей стране. Ситуацию усугубляет изменение трудовых ценностей. Сотрудники, в большей мере, отдают предпочтение работе с гибким графиком, сочетанию работы с возможностью свободного личного времени.

Кроме того, еще одним аспектом, влияющим на дефицит кадров, является несогласованность между образовательными программами и реальными запросами на рынке труда. Учебные заведения выпускают специалистов, у которых отсутствуют прикладные умения и навыки необходимых для реальной работы. Это приводит к положению на рынке труда, когда формально кадры существуют, однако они не обладают должной квалификацией для реализации своих должностных обязанностей.

Согласно статистике, на примере Липецкой области, в 2022 году приблизительно 549,5 тысяч человек в среднем за год были трудоустроены. На 2025 год это число варьируется около 500 тысяч человек. Однако уровень безработицы остается довольно низким, порядка 2,9%, что указывает скорее на дефицит, чем на профицит кадров [8, с.15].

Данную тенденцию подтверждает уменьшение числа сотрудников, замещающие должности в государственных и муниципальных органах власти и учреждениях. Происходит большой отток сотрудников в частный бизнес. По анализу информации о вакансиях и сроках их размещения также можно сделать вывод о дефиците кандидатов.

Нехватка кадров на государственную и муниципальную службу имеет объяснение. Выпускники профильных вузов имеют низкую заинтересованность занятия должности на государственной службе. В требованиях к кандидатам обязательным условием является опыт работы по специальности. Немаловажной причиной является неконкурентоспособная заработная плата. Кроме того, государственная и муниципальная служба воспринимается выпускниками как сфера, где есть система и устоявшийся порядок, и где выход за эти рамки невозможен. Возможности карьерного роста на службе формализован, и для молодых людей это становится большим препятствием в принятии решения о работе в государственных органах.

В сфере бизнеса дефицит квалифицированных сотрудников является такой же серьезной проблемой, как и для государственных орга-

нов и имеет ряд своих особенностей. Организациям приходится работать в острой конкуренции за трудовые ресурсы, что увеличивает расходы на содержание штата сотрудников. Происходит постоянное увеличение размера оплаты труда, организации для сотрудников гибкого графика работы, внедрение постоянного обучения внутри компаний.

Однако все эти действия не искореняют проблему в сфере бизнеса. В частности, в промышленном производстве, строительстве, аграрном секторе наблюдается стабильная нехватка профессиональных работников. Причина заключается в том, что обучение сотрудников для необходимого уровня занимает существенное количество времени и связано с большими денежными издержками со стороны работодателя [9, с.52].

Бизнес демонстрирует высокую гибкость по отношению к своим сотрудникам, однако общие демографические и структурные условия превращают дефицит кадров в системную проблему.

Данные обстоятельства дают возможность для органов власти и бизнеса формировать совместные инструменты для обеспечения необходимого кадрового обеспечения. Самым ярким проявлением является целевая подготовка специалистов, где государственное учреждение и бизнес на протяжении всех лет обучений взаимодействуют друг с другом и со студентами для реализации их потенциала для конкретной будущей работы.

Подобная совместная деятельность позволяет сократить дистанцию между сферой образования и кадровыми нуждами. Так подход позволяет создать систему, в которой происходит профессиональная подготовка с выполнением актуальных требований работодателей.

Однако данное обстоятельство имеет обратную сторону медали. Между государством и бизнесом растет соперничество за квалицированные кадры. Коммерческие организации, имея больше финансовых возможностей нередко переманивают профессионалов из госучреждений. Следствием является то, что кадровый ресурс государственного управления сокращается. Из этого мы можем сделать вывод, что отношения государства и бизнеса характеризуются внутренней конфликтностью.

Нехватка квалифицированных специалистов в России сегодня является долгосрочной и системной проблемой. С одной стороны, эта проблема является общей для государства и организаций, с другой – служит причиной противоречий и соперничества между ними. Ситуация в Липецкой области показывает, что данная проблема воздействует на экономику любого масштаба.

Особую важность имеет создание инструментов взаимодействия органов власти и бизнеса, создание престижа государственной служ-

бы, также создание возможностей для постоянного обучения сотрудников. Решить проблему дефицита кадров без всестороннего применения различных мер будет невозможно.

Список цитируемой литературы:

1. Кондратюк, В.С. Кадровый голод в государственных учреждениях / В. С. Кондратюк // Молодой ученый. – 2025. – № 12 (556). – С. 45-48.

2. Олийник, И.А. Проблемы кадрового обеспечения государственной службы в России / И.А. Олийник // Молодой ученый. – 2025. – № 16 (580). – С. 102-105.

3. Чекмарев, О.П. Занятость и дефицит кадров в России / О.П. Чекмарев // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 4. –С. 789–804.

4. Кадровый дефицит в современной России: причины и направления решений // Гуманитарий Юга России. – 2022. – Т. 11, № 5. – С. 67-78.

5. Кадровый дефицит в России: структурные причины, экономические последствия и стратегии преодоления // APNI. – 2024. – № 3. – С. 12-19.

6. Федеральная служба государственной статистики. Рабочая сила, занятость и безработица в России: статистический сборник. – М.: Росстат, 2023. – 150 с.

7. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области. Социально-экономическое положение Липецкой области в 2023 году: статистический сборник. – Липецк: Липецкстат, 2024. – 120 с.

8. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Липецкой области. Труд и занятость в Липецкой области: статистический сборник. –Липецк: Липецкстат, 2023. – 98 с.

Губарева М.П., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Зубков С. Д., канд. геогр. наук, доц.

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ МНОГОДЕТНЫХ СЕМЕЙ НА МУНИЦИПАЛЬНОМ УРОВНЕ: МЕХАНИЗМЫ, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ОПТИМИЗАЦИИ

Аннотация

В статье рассмотрены механизмы муниципальной реализации социальной поддержки многодетных семей. Обоснована роль местного самоуправления в обеспечении адресности и бюджетной эффективности демографической политики. Выявлены барьеры: формальный мониторинг, дублирование мер, административные издержки. Предложены пути оптимизации через проактивные выплаты и программно-целевое планирование.

Ключевые слова: муниципальное управление; многодетные семьи; адресность; бюджетная эффективность; цифровизация; демографическая политика.

Достижение национальных демографических целей зависит от качества реализации социальной политики на местах. В условиях «новой реальности», характеризующейся бюджетными ограничениями, цифровизацией и трансформацией трудовых рынков, муниципальный уровень становится ключевым звеном в адресной доставке мер поддержки многодетных семей. В настоящее время практика демонстрирует устойчивый разрыв между федеральными стандартами и местными практиками: формальный охват льготами не всегда конвертируется в демографический эффект из-за низкого качества управленческих процессов.

Цель статьи – выявить резервы повышения эффективности муниципального управления через оптимизацию механизмов адресности и бюджетного планирования.

Система социального обеспечения строится на принципах чёткого разграничения полномочий между уровнями публичной власти. В соответствии с Федеральным законом № 131-ФЗ, органы местного самоуправления наделены полномочиями по непосредственной доставке мер поддержки, которые включают: приём и первичную обработку обращений, верификация документов, назначение и выплата пособий, предоставление натуральных льгот в форматах, адаптированных к локальным условиям [5, ст. 17]. Ключевым операционным механизмом реализации этих полномочий выступает муниципальная программа – инструмент

программно-целевого управления, позволяющий консолидировать ресурсы, нормировать показатели и обеспечить сквозной мониторинг исполнения. Финансовая модель муниципальной поддержки опирается на три источника: субвенции из регионального бюджета на исполнение переданных полномочий, софинансирование в рамках собственных муниципальных программ и, в ограниченной степени, доходы местных бюджетов. При этом объём финансирования программ социальной поддержки в большинстве муниципальных образований демонстрирует устойчивый рост, что отражает как расширение перечня мер, так и увеличение числа получателей в условиях социально-экономической турбулентности [3, с. 51]. Управление реализуется через замкнутый цикл: на первом этапе формируется программа, затем утверждаются нормативы и целевые индикаторы результативности, после чего осуществляется исполнение мероприятий, далее проводится оперативный мониторинг, и по его результатам при необходимости производится корректировка параметров. В рамках этого цикла муниципалитеты дифференцируют мероприятия по двум направлениям: поддержка отдельных категорий граждан (единовременные выплаты, памятные мероприятия, адресная помощь) и комплексное сопровождение семей с детьми (льготы на питание, образовательные преференции, реабилитационные и досуговые активности) [6, с.3]. Ключевым трендом последних лет стала интеграция муниципальных процессов в единую цифровую экосистему: «Госуслуги», СМЭВ, ГИС «Социальное казначейство», что теоретически снижает транзакционные издержки за счёт автоматизации верификации и межведомственного обмена данными. Тем не менее, как справедливо указывают авторы, переход к проактивному принципу требует не только технологической модернизации, но и глубокой перестройки организационных процессов: чёткого нормирования сроков, унификации регламентов, внедрения сквозных метрик эффективности на уровне конкретного муниципального образования [1, с. 134]. Особое значение приобретает развитие механизмов обратной связи: оценка удовлетворённости получателей, анализ качественных изменений в уровне жизни семей, мониторинг долгосрочной устойчивости результатов – эти инструменты позволяют перейти от отчётности «по объёмам» к управлению «по воздействию» [6, с.4-6].

Анализ практики муниципальных образований в условиях трансформации социальной сферы выявляет ряд системных барьеров, сдерживающих эффективность управленческих решений. Во-первых, сохраняется критически низкий уровень адресности поддержки. Преобладание универсальных механизмов распределения средств без учёта динамической оценки нуждаемости, актуального имущественного положения, статуса занятости родителей и специфических жизненных обстоятельств (воспитания детей с ОВЗ, статуса вынужденных переселенцев, многократной

смены места жительства) ведёт к нерациональному использованию муниципальных и региональных ресурсов. В результате бюджетные средства «размываются», а ожидаемый мультипликативный демографический эффект не достигается, поскольку помощь не всегда попадает к семьям, находящимся в зоне наибольшего социального риска [2, разд. 3]. Во-вторых, бюджетная эффективность существенно ограничивается высокими транзакционными и административными издержками: нередко семьи попадают в так называемую «административную ловушку», когда временные и финансовые затраты на подтверждение статуса многодетности или малоимущности сопоставимы с размером получаемой разовой выплаты, что демотивирует к обращению за положенной поддержкой и снижает фактический охват программ. В-третьих, управленческий мониторинг на местах зачастую носит формально-отчётный характер. Отсутствие единой системы KPI, ориентированной на результат, лишает руководство муниципалитетов объективной базы для оперативной корректировки программ и перераспределения ресурсов. Кроме того, нестабильность межбюджетных отношений проявляется в периодических кассовых разрывах: задержки в поступлении региональных субвенций вынуждают муниципалитеты использовать резервные фонды или перераспределять средства из других статей, что нарушает ритмичность выплат и напрямую подрывает доверие граждан к социальным институтам. Завершает картину системный кадровый дефицит: в муниципальных структурах не хватает специалистов, обладающих компетенциями в области data-driven управления, проектирования клиентских путей и работы с цифровыми платформами, что замедляет переход к современному, проактивному формату обслуживания и снижает общую устойчивость муниципальной системы поддержки в условиях экономической турбулентности.

Для преодоления выявленных барьеров необходимо сместить фокус с экстенсивного расширения перечня мер на качественную трансформацию управленческих процессов. Ключевое направление – внедрение динамического скоринга нуждаемости на базе интеграции данных единого бенефициарного счёта, ФНС, Росреестра и органов ЗАГС, что позволит перейти от «уравниловки» к точечной адресности с учётом жизненного цикла семьи [1, с. 8]. Целесообразно внедрять программно-целевое бюджетирование на уровне МСУ с привязкой к конкретным KPI: сокращение времени обработки заявления до 3 рабочих дней, снижение доли административных расходов на 15–20%, повышение процента семей, получивших комплексное сопровождение (выплаты, трудоустройство и психолого-педагогическая поддержка). Цифровизация должна дополняться развитием сетевых форм взаимодействия: муниципальные гранты для НКО, ГЧП-проекты в сфере семейной инфраструктуры, корпоративные программы гибкой занятости для родителей. Та-

кие меры позволят разгрузить муниципальный бюджет, повысить устойчивость системы поддержки в условиях экономической турбулентности и создать механизмы обратной связи для непрерывного улучшения качества услуг. Важным управленческим резервом является регулярная переподготовка муниципальных специалистов в области data-driven управления и социального проектирования.

Проведённый анализ подтверждает: эффективность демографической политики определяется не объёмом выделяемых средств, а качеством муниципального управления их доставкой. Оптимизация адресности, снижение административных издержек и внедрение цифровых проактивных сервисов напрямую влияют на достижение национальных целей развития [4, п. 12]. Органам местного самоуправления рекомендуется внедрять скоринг-модели оценки нуждаемости, переходить к KPI-ориентированному бюджетированию соцпрограмм и развивать сетевое взаимодействие с бизнесом и НКО.

Список цитируемой литературы:

1. Буйневич Д. В., Сергеев И. Б. Цифровая трансформация и изменение управления сферой социальной защиты // Журнал прикладных исследований. – 2025. – №7. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-i-izmenenie-upravleniya-sferoy-sotsialnoy-zaschity (дата обращения: 22.04.2026).

2. Правительство России. Итоги реализации национального проекта «Демография» за 2024 год [Электронный ресурс]. –М., 2025. – URL: https://mintrud.gov.ru (дата обращения: 15.04.2026).

3. Росстат. Социально-экономическое положение России. 2025: статистический сборник. – М., 2025. – 480 с.

4. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» [Электронный ресурс] // Официальный интернет-портал правовой информации. – 2024. – URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 12.04.2026).

5. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации" [Электронный ресурс] // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». Режим доступа: http://www.consultant.ru (дата обращения: 10.04.2026).

6. Ерин П. В., Ерина И. А., Медведева Ю. В. Осуществление социальной поддержки населения в муниципальном образовании // Наука и образование. – 2024. – №3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osuschestvlenie-sotsialnoy-podderzhki-naseleniya-v-munitsipalnom-obrazovanii (дата обращения: 22.04.2026).

Дементьева А. А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель - Брусенцева В.А., канд. юр. наук, доц.

НЕЗАВИСИМОСТЬ ВУЗОВ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ: К ВОПРОСУ О НАДЕЛЕНИИ РОССИЙСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ ПРАВОМ НА РАЗРАБОТКУ СОБСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ

Аннотация

В статье на основе анализа магистерского исследования рассматривается проблема избыточной централизации государственного регулирования высшего образования в Российской Федерации. В работе обосновывается необходимость расширения академической автономии вузов, включая предоставление им права разрабатывать и утверждать собственные федеральные государственные образовательные стандарты (ФГОС). Работа, в том числе, основана на сравнительно-правовом анализе моделей регулирования образования в США, Германии и Японии формулируются предложения по реформированию российской системы.

Ключевые слова: академическая автономия, государственное регулирование высшего образования, федеральные государственные образовательные стандарты, независимость вузов, сравнительное правоведение.

Одной из важнейших отраслей государственной политики является образование, выступающее поставщиком квалифицированных кадров для всех сфер экономики. В Российской Федерации сложилась централизованная модель государственного регулирования высшего образования, характеризующаяся доминирующей ролью федеральных органов власти в определении стратегии, содержания образования, распределении ресурсов и контроле за деятельностью вузов. В России сохраняется сильное влияние государства на все ключевые аспекты функционирования высшей школы, что подтверждается анализом Федерального закона «Об образовании в Российской Федерации». При этом законодательно закрепленная академическая свобода вузов на практике существенно ограничена жесткими требованиями федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) и формализованными контрольно-надзорными мероприятиями. Возникает противоречие между потребностью в инновационном развитии университетов и избыточной регламентацией их деятельности со стороны государства. Цель настоящей статьи – обосновать необходимость наделения российских вузов реальной независимостью, включая право

на разработку и утверждение собственных образовательных стандартов, с использованием позитивного зарубежного опыта.

Содержание правоотношений в сфере государственного регулирования высшего образования в РФ детально регламентировано Федеральным законом № 273-ФЗ. Государство через механизмы лицензирования, аккредитации, контрольных цифр приема и ФГОС фактически определяет не только рамочные условия, но и содержание образовательных программ. Закон предоставляет вузам академическую свободу в выборе методов обучения и формировании образовательных программ, а также административно-хозяйственную автономию. Однако на практике эта автономия зачастую ограничена жесткими требованиями федеральных государственных образовательных стандартов. Так, к примеру, контрольные цифры приема для приема на программы бакалавриата, на места по договорам, по большему количеству направлений подготовки формируются не образовательной организацией, а Министерством образования и науки Российской Федерации. Данная мера ограничивает образовательные организации в возможности формирования кадрового потенциала отраслей экономики, а также снижает мобильность таких сфер с точки зрения кадрового потенциала. Наиболее острой проблемой является избыточная административная нагрузка на вузы. Жесткие и формализованные процедуры лицензирования, аккредитации и государственного контроля приводят к тому, что университеты вынуждены тратить значительные ресурсы на подготовку объемной отчетности в ущерб непосредственному совершенствованию образовательного процесса и научной деятельности. Особого внимания заслуживает вопрос о федеральных государственных образовательных стандартах. ФГОС устанавливают обязательные требования к структуре, условиям и результатам освоения образовательных программ. Однако единые для всех вузов стандарты не учитывают региональную специфику, отраслевые особенности и индивидуальные траектории развития конкретных университетов. Это нивелирует конкурентные преимущества ведущих вузов, сдерживает их инновационный потенциал и не позволяет оперативно реагировать на запросы рынка труда. Проблема также заключается в том, что «цифры приема утверждаются на протяжении года, при этом в процессе распределения таких мест учувствует, по общему правилу, исключительно Минобрнауки России. Процесс утверждения мест выглядит на практике следующим образом. Исполнительные органы государственной власти запрашивают у работодателей, не имеющих методических рекомендаций или иных инструментов расчета, потребность в кадрах. На основании собранной информации, региональные органы власти формируют региональную потребность, которая позже преобразуется

в федеральную, путем обобщения собранных данных. Однако за региональными и федеральными органами власти остается правомочие изменить потребность исходя их видения. В результате мы получаем механизм, который на начальном этапе формирует ничем необоснованные данные, а позже эти данные перерабатываются на усмотрение органов исполнительной власти, что делает всю процедуру максимально субъективной. Проблема также заключается в том, что потребность в кадрах собирается на год приема, следующий за годом сбора кадровой потребности. К примеру, кадровая потребность на 2027/2028 учебный год формируется до 01 апреля 2026 года. Таким образом механизм становится наименее злободневным. Разработанная потребность может устареть к началу приема.

В целях разработки более эффективных предложений по решению обозначенных проблем был проведен сравнительно-правовой анализ. Данный анализ демонстрирует, что общемировым трендом является отход от жесткой директивной централизации в сторону гибридных моделей, сочетающих стратегическое государственное руководство с оперативной автономией вузов. Опыт США представляет собой эталон децентрализованной модели. Полномочия в сфере образования закреплены за штатами, которые лицензируют вузы и аккредитуют программы. Федеральный центр использует преимущественно косвенные методы регулирования: финансовая помощь студентам, поддержка научных исследований через гранты, обеспечение соблюдения гражданских прав. Как отмечает Ж. Салми, «система независимой, негосударственной аккредитации является краеугольным камнем американской модели, выполняющим функцию гарантии качества» [3, с. 71]. Аккредитационные агентства, не будучи государственными, устанавливают стандарты качества, которым добровольно следуют вузы для получения доступа к федеральному финансированию. Эта модель обеспечивает гибкость, адаптивность и стимулирует здоровую конкуренцию, что в свою очередь всю индустрию. Германия демонстрирует модель «контролируемой автономии». Как указывает И.Р. Кельзиев, «немецкая модель характеризуется как контролируемая автономия, где государство задает стратегические рамки и контролирует финансовую дисциплину, но внутри этих рамок вузы свободны в своей деятельности» [4, с. 288]. После реформ вузы самостоятельно разрабатывают учебные планы в рамках рамочных требований, управляют своими бюджетами и набирают персонал. При этом муниципалитеты несут основную ответственность за высшее образование, а федеральный центр участвует в финансировании научных исследований и крупных проектах национального значения. В Японии после реформы 2004 года была организована гибридная модель, в рамках которой

национальные университеты были преобразованы в корпорации публичного права. Государство перешло от прямого содержания вузов к системе блочных грантов, распределяемых на конкурсной основе и привязанных к выполнению среднесрочных целей. Как отмечает А. Артимото, «эта модель позволила повысить эффективность, гибкость и инновационность японских университетов, сохранив за государством роль стратегического координатора» [5, с. 24]. Анализ этих моделей показывает, что успешное развитие высшего образования достигается там, где вузам предоставляется реальная автономия в определении содержания образовательных программ при сохранении государственного контроля за качеством и финансовой дисциплиной.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие аргументы в пользу предоставления российским вузам права разрабатывать и утверждать собственные образовательные стандарты. Во-первых, собственные стандарты позволят ведущим университетам учитывать свою уникальную научную и педагогическую школу, развивать конкурентные преимущества. В условиях глобальной конкуренции за талантливых студентов и преподавателей унификация образовательных программ снижает привлекательность российских вузов на международном рынке. Во-вторых, отказ от жестко централизованных ФГОС в пользу рамочного регулирования с последующей аккредитацией, основанной на результатах, снизит административную нагрузку на вузы. Как отмечается в диссертации, «в качестве идеального донора предлагаемых решений может стать опыт США и Германии, которые предполагают наличие модели аккредитации, основанной на «доверии» к вузам, имеющим безупречную репутацию и демонстрирующим высокие результаты в течение длительного периода» [2, с. 23]. В-третьих, право на собственные стандарты будет стимулировать конкуренцию между вузами за качество образования. В настоящее время конкуренция в российской системе высшего образования, в отличие от США, «не носит столь же выраженный характер и не является предметом правоотношений» [2, с. 10]. Предоставление вузам свободы в разработке стандартов создаст рыночные механизмы повышения качества. В-четвертых, собственные стандарты позволят оперативно реагировать на запросы региональных экономик и конкретных работодателей. Единые ФГОС не могут в полной мере учесть специфику кадровых потребностей разных субъектов РФ. Предложение о наделении вузов правом на собственные ФГОС не означает полного отказа от государственного регулирования. Напротив, требуется выработка новых механизмов контроля качества. В качестве таких механизмов могут выступать: обязательная профессионально-общественная аккредитация с участием работодателей и отраслевых

ассоциаций; регулярный независимый аудит образовательных результатов; публичная отчетность вузов о трудоустройстве выпускников и их востребованности; сохранение государственного лицензирования как первичного барьера для входа на рынок. Кроме того, целесообразно введение дифференцированного подхода: право на разработку собственных стандартов предоставляется в первую очередь университетам, имеющим статус федеральных, национальных исследовательских или признанным лидерами по результатам независимых рейтингов. Для остальных вузов могут сохраняться рамочные ФГОС и ФУМО, устанавливающие минимальные обязательные требования. Необходимо также видоизменить механизм формирования кадровой потребности. Во-первых, необходимо разработать методические рекомендации для работодателей, формирующий потребность на начальном этапе. При этом работодатель должен помимо конкретных цифр подавать с заявкой на кадровую потребность обоснование предоставленных данных. Органы исполнительной власти также необходимо обязать мотивировать изменение предоставленных ранее, на предыдущей стадии, данных. Во-вторых, сбор кадровой потребности необходимо начинать с января года приема на программы профессионального обучения и заканчивать формированием кадровой потребности не позднее 15 мая года приема. Таким образом удастся достигнуть наибольшей эффективности и объективности формирования кадровой потребности, а, следовательно, и контрольных цифр приема. Необходимо также либерализовать подход к формированию контрольных цифр приема по места на договор. Необходимо сузить перечень специальностей, на которые ВУЗам объем таких цифр определяется Министерством образования и науки Российской Федерации. Это также поможет наиболее эффективно формировать кадровый состав всех отраслей экономики.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о необходимости реформирования системы государственного регулирования высшего образования в России в направлении расширения академической автономии вузов. Ключевым элементом такой реформы должно стать предоставление ведущим университетам права разрабатывать и утверждать собственные образовательные стандарты. Общемировым трендом, особенно в развитых странах, является отход от жесткой, директивной централизации в сторону гибридных моделей. Эти модели сочетают стратегическое государственное руководство, необходимое для обеспечения национальных интересов и социальной справедливости, с оперативной автономией вузов, без которой невозможны гибкость и инновации. Реализация предложенных мер позволит не только снизить избыточную административную нагрузку на университеты, но и создать условия для реальной конкуренции, повышения качества образо-

вания и интеграции российских вузов в мировое академическое пространство. При этом государство сохранит за собой функции стратегического планирования, контроля за соблюдением гарантий качества и обеспечения равного доступа к образованию.

Список цитируемой литературы:

1. Капитонова, Е. А. Правовые основы управления высшим образованием в России : монография / Е. А. Капитонова. – Москва : Юстицинформ, 2019. – 312 с.

2. Салми, Дж. Проблема создания университетов мирового класса / Джамиль Салми. — Вашингтон, Округ Колумбия: Публикации Всемирного банка, 2009. — 71 с.

3. Кельзиев, И. Р. Правовое положение университетов в Германии и России: сравнительно-правовое исследование : монография / И. Р. Кельзиев. – Москва : Проспект, 2021. – 288 с.

4. Артимото, А. Реформа университетов в Японии: изменение управления и финансирования / А. Артимото // Международное высшее образование. – 2020. – № 102. – С. 23-25.

Дементьева А. А., студентка
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Васильева С. И., канд. соц. наук, доц.

РЕПУТАЦИЯ КОМПАНИИ КАК ФАКТОР ДОВЕРИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ

Аннотация

В статье рассмотрены влияние цифровой репутации компании на формирование доверия потребителей, особенности управления репутационными рисками в онлайн-среде, значение пользовательских отзывов, оперативной обратной связи и присутствия бренда в социальных сетях. На основе анализа практики российских и международных компаний сформулированы рекомендации по эффективному управлению репутацией для повышения доверия аудитории и конкурентоспособности организации.

Ключевые слова: цифровая репутация, доверие потребителей, управление репутацией, онлайн-коммуникации, социальные сети, репутационные риски, конкурентоспособность.

С развитием информационных технологий и формированием нового интернет-пространства особенно интенсивно обсуждаются вопросы влияния цифровой среды на жизнь общества. По данным исследования Demandsage, более 6,04 миллиарда человек во всем мире пользуются интернетом, что составляет 73,2% населения планеты [11]. В условиях роста активности цифровых платформ, популярности социальных сетей, а также развития алгоритмов развлекательного контента компании сталкиваются с необходимостью рационального распределения своего репутационного ресурса. Доверие потребителей в настоящее время зарабатывается не только посредством производства качественной продукции, но и через значимость открытого диалога с общественностью посредством цифровых механизмов. [10, с. 166].

Актуальность управления репутацией в цифровой среде определяется тем, что интернет-пространство – это постоянно изменяющаяся под воздействием трендов среда, пользователи которой активно реагируют на возникающие информационные поводы. Эффективное управление, а также скорость принятия решений могут укрепить репутацию бренда и сформировать доверительное отношение потребителей к продуктам компании. [8, с. 88].

Проблема формирования репутации в цифровой среде заключается в недостаточной осведомленности организаций о важности взаимосвязи факторов цифровой репутации между собой и необходимости их комплексного использования в целях повышения результативности взаимодействия с целевой аудиторией.

Целью исследования является влияние управления цифровой репутацией компании на формирование доверия потребителей на основе анализа практики реагирования организаций на информационные воздействия и разработка рекомендации по повышению эффективности управления репутацией в компании.

В современной экономике репутация рассматривается как ключевой нематериальный актив, оказывающий значительное влияние на конкурентоспособность компании и доверие потребителей [3, с. 80]. Часто в совокупности с репутацией компании рассматривается ее имидж – целенаправленно формируемый образ компании, который она транслирует аудитории. В научных исследованиях подчеркивается, что, несмотря на тесную взаимосвязь, имидж и репутация бренда не являются тождественными категориями. Имидж формируется преимущественно под влиянием маркетинговых стратегий, позиционирования и визуальных элементов и может изменяться в краткосрочной перспективе по инициативе самой компании. В то время как репутация означает устойчивую общественную оценку, общее мнение о каче-

ствах, достоинствах и недостатках компании, формирующиеся на долгосрочной основе под влиянием реальных действий.

Одна из ключевых целей репутации – это повышение доверия потребителей. С развитием интернет-пространства и увеличением цифровых площадок бизнес вынужден играть по новым правилам и воспринимать цифровую среду как поле для улучшения своего репутационного ресурса. По данным Ассоциации компаний интернет-торговли, только за 2025 год объем интернет-торговли вырос на 28% по сравнению с предыдущим [1]. После пандемии Covid-19 многие бренды перешли в режим онлайн-продаж, а большинство потребителей, ушедших на удаленную работу, стали приобретать товары через интернет. Например, по данным статистического исследования INFOline, только в Москве количество торговых точек с начала 2025 года к началу 2026 года сократилось на 5 тысяч. Такой тренд наблюдается по всей России, что говорит о невостребованности офлайн-покупок среди населения ввиду значительного расширения ассортимента интернет-площадок [6].

Вместе с расширением интернет-продаж растет и конкуренция на различных онлайн-площадках. Цифровая репутация – это образ организации, пользователя или публичного лица, который складывается из упоминаний в Интернете. В современном мире использование исключительно традиционных инструментов управления репутацией компании ошибочно. Компаниям необходимо использовать новые инструменты в борьбе за доверие потребителей и их денежные средства. Важным аспектом оценки репутации бренда является анализ пользовательского контента и отзывов, которые выступают самостоятельным источником репутационных сигналов. Оценки пользователей и рекомендации оказывают существенное влияние на доверие к бренду и принятие потребительских решений, особенно в условиях высокой конкуренции и информационной перегруженности цифровой среды [9, с. 30]. Так, по данным исследовательского центра «RWB Исследования», товары с оценкой 4,8, 4,9 и 5,0 продаются в три раза чаще, чем аналоги с ценой на 10-15% ниже, но рейтингом ниже 4,5. Кроме того, высокий рейтинг продавца компенсирует низкую оценку товара для 13% покупателей [5]. Это говорит о том, что, во-первых, отзывы влияют на желание покупателей приобретать товар даже по более высокой цене, а во-вторых, сама репутация компании-продавца может помочь покупателям сделать выбор в пользу товара даже с рейтингом ниже, чем у других. Именно поэтому так важно, чтобы компании следили не только за оценкой продаваемых товаров, но и за своим рейтингом, как показателем надежности и прозрачности.

В цифровой среде немаловажен такой инструмент, как оперативность и качество обратной связи с потребителями. При эффективном

управлении репутационным капиталом даже негативный отзыв о товаре или услуге компании может способствовать укреплению ее репутации и повышению уровня доверия потребителей. Такого результата можно добиться путем своевременной и конструктивной обратной связи. По данным исследования Okkam Creative, каждые 2,5 тысячи негативных упоминаний в онлайн-пространстве обходятся бренду без эффективного управления репутацией в интернете примерно в 2 миллиона рублей потерь еженедельно. Это говорит о том, что оперативное реагирование на негативную информацию в цифровой среде способствует минимизации репутационных рисков и укреплению доверия потребителей [4].

С развитием социальных сетей и увеличением объема краткого визуального контента возрастает значение присутствия компании в интернет-среде. Так, например, компания Befree на протяжении нескольких лет ведет свои социальные сети, отвечает на комментарии пользователей, а в 2022 запустила собственный проект «Befree Co: Create HUB», в рамках которого объединяет деятелей креативной сферы и помогает им в реализации своего творческого потенциала [2]. Менеджеры компании Befree демонстрируют открытый подход к реализации своего репутационного капитала, сохраняя долгое время доверие потребителей разного возраста и пола.

В контексте цифровой репутации компании важно учитывать феномен «canceling» (от англ. to cancel – «отменять»), который в современной интернет-культуре обозначает публичное осуждение личности или бренда и отказ аудитории от поддержки вследствие действий или высказываний, признанных неприемлемыми. В 2025 году несколько российских компаний подверглись феномену «отмены» в социальных сетях и среди них бренд «Monochrome», «Додо Пицца», «PIMS». Вследствие негативного настроя пользователей в интернет-пространстве компании понесли репутационные потери, которые впоследствии оказали влияние и на посещаемость заведений. Однако культура «отмены» возникла еще до появления современного термина. Так, в 2017 году компания «Pepsi» запустила в прокат рекламный ролик, в котором актриса с напитком компании помогает успокоить протестующих. Целевой аудитории показалось неуместным использование серьезных проблем общества в коммерческих целях. Представители компании в краткие сроки удалили ролик и извинились перед аудиторией.

История знает примеры, когда эффективное управление репутацией не просто помогает удерживать рейтинги компании на высоком уровне, но и выстраивать долгосрочный диалог с потребителями. Так, компания «Lego» ставит перед собой миссию объединения детей и их родителей через их конструкторов, среди которых множество тематик.

Безупречная репутация компании складывается не только за счет добросовестного выполнения обязательств, но и за счет своего присутствия в интернете, где «Lego» постоянно обрабатывает запросы на форумах и в социальных сетях. Туда входят и положительные, и отрицательные отзывы. Данный пример показывает, что даже имея хорошую репутацию и громкое имя, всегда необходимо вести диалог с общественностью.

Проанализировав влияние репутации на доверие потребителей, а также примеры управления репутационным ресурсом, можно выделить некоторые рекомендации для эффективного управления репутацией в цифровой среде.

Во-первых, необходимо не забывать, что отзывы в социальных сетях в настоящее время один из важнейших инструментов, влияющих на желание покупателя приобрести товар. В равной мере стоит поддерживать репутацию и стараться вести конструктивную обратную связь с потребителями.

Во-вторых, с точки зрения управления важную роль играет институционализация репутационного менеджмента внутри организации [3, с. 83]. Необходимо обучать сотрудников правильному общению в интернет-пространстве, чтобы избежать случайных негативных ситуаций, перерастающих в репутационный конфликт.

В-третьих, прозрачность и открытость компании в общении с потребителями в социальных сетях – это путь к завоеванию доверия людей. Пользователи готовы возвращаться к товарам и услугам компаний, которые не боятся признавать ошибки и ведут свои аккаунты в социальных сетях открыто.

Наконец, компании должны осознать, что потребители больше не приходят за товаром. Они ждут, когда их заинтересуют в покупке. Именно поэтому репутация в цифровой среде играет ключевую роль в успешности организации и ее конкурентоспособности. Интернет-среда очень быстро изменяется, все, что попадает в нее, подвергается обсуждению, и лишь от того, насколько эффективно компания работает со своей репутацией, будет зависеть результативность ее продаж.

Список цитируемой литературы:

1. АКИТ: объем интернет-торговли в России в 2025 году вырос на 28% URL: https://tass.ru/ekonomika/26493169 (дата обращения: 05.04.2026). – Режим доступа: официальный сайт ТАСС: [сайт]. – Текст: электронный.

2. Как befree построил свое комьюнити почти на 1,5 млн подписчиков в соцсетях и зачем ему livedune URL: https://www.sostav.ru/publication/kak-befree-postroil-svoe-komyuniti-pochti-na-1-5-mln-podpischikov-v-sotssetyakh-i-zachem-emu-livedune-77726.html (дата об-

ращения: 06.04.2026). – Режим доступа: официальный сайт Sostav.ru: [сайт]. – Текст: электронный.

3. Костенькова, Т.А. Корпоративная социальная ответственность как элемент деловой репутации современного предприятия / Т.А. Костенькова // Вопросы отраслевой экономики. – 2023. – № 2 (2). – С. 79–86.

4. Осознанный репутационный менеджмент: как ORM помогает спасти продажи в кризисный инфоповод URL: https://okkam.group/researches/or-menedzhment/?utm_source=media&utm_medium=rbc&utm_campaign=or-menedzhment_reg (дата обращения: 05.04.2026). – Режим доступа: официальный сайт Okkam Creative: [сайт]. – Текст: электронный.

5. Отзывы важнее цены: Wildberries публикует довольно неожиданные результаты своего исследования URL: https://oborot.ru/news/otzyvy-vazhnee-ceny-wildberries-publikuet-dovolno-neozhidannye-rezultaty-svoego-issledovaniya-i240178.html (дата обращения: 06.04.2026). – Режим доступа: официальный сайт Oborot.ru: [сайт]. – Текст: электронный.

6. Прислали к закрытию: в России впервые с начала 2000-х сократилось общее число магазинов URL: https://www.forbes.ru/biznes/558186-prisli-k-zakrytiu-v-rossii-vpervye-s-nacala-2000-h-sokratilos-obsee-cislo-magazinov (дата обращения: 05.04.2026). – Режим доступа: официальный сайт Forbes: [сайт]. – Текст: электронный.

7. Сыропятов, В.В. Роль цифрового маркетинга и социальных сетей в построении ценности бренда / В.В. Сыропятов // Проблемы современной экономики. – 2024. – № 3 (91). – С. 88–91.

8. Хузиева, Э.Ф., Абдурафиева Д.Э. Корпоративный имидж и корпоративная репутация: сущность и значение / Э.Ф. Хузиева, Д.Э. Абдурафиева // Финансовый бизнес. – 2025. – № 4 (262). – С. 85–88.

9. Бакеева, Г.С. Роль пользовательских отзывов и UGC в формировании репутации бренда / Г.С. Бакеева // Вестник науки. – 2025. – Т. 4. – № 2 (83). – С. 28–38.

10. Internet Usage Statistics 2026 (Global Users) URL: https://www.demandsage.com/internet-user-statistics/ (дата обращения: 05.04.2026). – Режим доступа: официальный сайт DemandSage: [сайт]. – Текст: электронный.

Дмитриева А.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Зубков С.Д., канд. геогр. наук, доцент

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЛИЧНОСТИ, ОБЩЕСТВА И ГОСУДАРСТВА В РЕАЛИЗАЦИИ ПОЛИТИКИ РЕПРОДУКТИВНОГО ЗДОРОВЬЯ

Аннотация

В статье анализируется взаимодействие личности, общества и государства в реализации политики репродуктивного здоровья в современных условиях. Рассматриваются нормативно-правовые и социальные механизмы регулирования, а также современные демографические вызовы. Особое внимание уделяется роли государственных программ, общественных институтов и индивидуальной ответственности граждан.

Ключевые слова: репродуктивное здоровье; государственная политика; демография; здравоохранение; социальное взаимодействие.

В современных социально-экономических условиях проблема репродуктивного здоровья приобретает стратегическое значение, поскольку напрямую связана с демографической безопасностью государства и устойчивостью общественного развития. Снижение рождаемости, увеличение возраста материнства и распространение заболеваний репродуктивной системы формируют необходимость комплексного подхода к реализации соответствующей государственной политики. Репродуктивное здоровье, согласно определению Всемирной организации здравоохранения, представляет собой состояние полного физического, психического и социального благополучия, связанного с репродуктивной системой [1]. Данное определение отражает многокомпонентный характер проблемы, требующий участия различных социальных институтов.

Государство выступает ключевым субъектом формирования политики репродуктивного здоровья. В Российской Федерации данная сфера регулируется Федеральным законом № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации», который закрепляет право граждан на медицинскую помощь и профилактику заболеваний [2]. Дополнительно государственная демографическая политика ориентирована на повышение рождаемости, поддержку семьи и развитие системы здравоохранения [3].

Современные данные свидетельствуют о высокой актуальности рассматриваемой проблемы. Так, по результатам диспансеризации, начатой в 2024 году, нарушения репродуктивного здоровья выявлены почти у 12,9%

женщин и 2,1% мужчин [5]. В рамках государственных программ только за 2024 год оценку репродуктивного здоровья прошли около 7 млн человек, что позволило выявить более 230 тыс. заболеваний, влияющих на возможность деторождения [6]. В целом к 2025 году подобные обследования охватили свыше 17 млн граждан, что свидетельствует о расширении масштабов государственной политики в данной сфере [7].

Реализация политики репродуктивного здоровья невозможна без развития институциональной инфраструктуры. Создание перинатальных центров, внедрение программ скрининга и диспансеризации, развитие вспомогательных репродуктивных технологий, включая экстракорпоральное оплодотворение, являются важнейшими направлениями государственной деятельности. Пилотные проекты, реализуемые в регионах Российской Федерации, уже демонстрируют положительное влияние на демографическую ситуацию за счет комплексного подхода, включающего медицинские, социальные и информационные меры [8].

Наряду с государством значительную роль играет общество как совокупность социальных институтов и норм. Общественные организации, образовательные учреждения и средства массовой информации участвуют в формировании ценностей ответственного родительства и здорового образа жизни. Однако исследования показывают, что в обществе сохраняется определенная табуированность вопросов репродуктивного здоровья: около половины граждан не готовы обсуждать данные темы даже с врачами [9]. Это существенно снижает эффективность профилактических мер и требует усиления просветительской работы.

Личность является центральным элементом системы взаимодействия, поскольку именно индивидуальное поведение определяет реализацию репродуктивного потенциала. Уровень информированности, отношение к собственному здоровью и готовность обращаться за медицинской помощью оказывают прямое влияние на демографические показатели. В этой связи важное значение приобретает формирование культуры здоровья, начиная с раннего возраста. В частности, внедрение профилактических осмотров и образовательных программ направлено на повышение осведомленности населения и раннее выявление заболеваний. Дополнительно следует учитывать влияние социальных установок и семейных ценностей, формирующих отношение человека к вопросам деторождения и сохранения здоровья. Существенную роль также играет доступность качественной медицинской помощи, которая определяет возможность своевременной реализации репродуктивных намерений граждан.

Особую роль в современных условиях играет цифровизация здравоохранения. Использование телемедицины, электронных медицинских карт и цифровых сервисов способствует повышению доступности

медицинской помощи и эффективности взаимодействия между государством и гражданами. Кроме того, цифровые технологии позволяют проводить мониторинг состояния здоровья населения и оперативно реагировать на возникающие проблемы.

Следует отметить, что эффективное взаимодействие личности, общества и государства возможно только при наличии согласованной политики и координации действий. Несогласованность мер, недостаточная информированность населения и ограниченный доступ к медицинским услугам могут существенно снизить результативность реализуемых программ.

Таким образом, политика репродуктивного здоровья представляет собой комплексное направление государственной деятельности, требующее активного участия всех социальных субъектов. Государство формирует нормативную и организационную основу, общество способствует распространению соответствующих ценностей и норм, а личность реализует индивидуальные стратегии поведения. Только при условии их эффективного взаимодействия возможно достижение устойчивых демографических показателей и повышение качества жизни населения.

Список цитируемой литературы:

1. Всемирная организация здравоохранения. Репродуктивное здоровье: доклад. – Женева: ВОЗ, 2010.

2. Федеральный закон от 21.11.2011 № 323-ФЗ «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации».

3. Указ Президента Российской Федерации от 09.10.2007 № 1351 «Об утверждении Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года».

4. Федеральный проект «Укрепление общественного здоровья» (в рамках национального проекта «Демография»). – 2021.

5. Минздрав России: данные о диспансеризации репродуктивного здоровья населения // РБК. – 2025.

6. В России в 2024 году диспансеризацию репродуктивного здоровья прошли 7 млн человек // Интерфакс. – 2025.

7. Более 17 млн человек проверили репродуктивное здоровье в России // РИА Новости. – 2025.

8. Пилотный проект «Репродуктивное здоровье» улучшил демографическую ситуацию в регионах РФ // ТАСС. – 2024.

9. Исследование отношения россиян к репродуктивному здоровью // РБК. – 2025.

Дятчина О.В., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Коновалова И.Н., канд. пед. наук

ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ И РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА (НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЗАКУПКАМИ)

Аннотация

Представленная работа посвящена аналитическому обоснованию выбора бизнес-партнеров через призму дифференциального исчисления. В центре внимания — методология оценки предельных затрат в условиях динамических ценовых моделей. Автором разработан алгоритм прогнозирования финансовых результатов для ООО «ХИМПРОЕКТ», учитывающий кумулятивный эффект масштаба при закупках. Итогом исследования стала верифицированная математическая модель, позволяющая идентифицировать точку перехода к стратегически выгодному взаимодействию с контрагентами, предлагающими нелинейные тарифные планы.

Ключевые слова: дифференциальное исчисление, предельные издержки, оптимизация закупок, торговые операции, максимизация прибыли, нелинейная модель затрат.

В современных рыночных реалиях бизнес-структуры сталкиваются с необходимостью внедрения высокоточных инструментов математического контроля. Классический инструментарий финансового мониторинга, опирающийся на усредненные коэффициенты, демонстрирует низкую точность при анализе гибких закупочных схем. Критически возрастает роль математического моделирования в ситуациях, когда затратные функции поставщиков содержат переменные параметры (объемные дисконты, логистические преференции). Внедрение дифференциального подхода трансформирует процесс принятия решений из интуитивной плоскости в плоскость строгого математического детерминизма, позволяя извлекать дополнительную маржинальность из долгосрочных контрактов.

Дифференциальное исчисление позволяет исследовать чувствительность экономических показателей к колебаниям объемов операционной деятельности. Ключевым индикатором здесь выступает производная функции совокупных издержек $f'(x)$, которая в экономическом смысле интерпретируется как предельные издержки (Marginal Cost).

Математический аппарат дифференциала $dy = f'(x)dx$ дает возможность менеджменту мгновенно оценивать приращение затрат при незначительном изменении объема закупок dx. В отличие от анализа средних величин, такой подход позволяет найти оптимальную структуру снабжения в условиях, когда стоимость единицы ресурса динамически снижается при росте партии.

Объектом анализа является закупочная стратегия ООО «ХИМПРОЕКТ». Предприятие выбирает между двумя альтернативными источниками сырья.

Контрагент 1 (Германия) характеризуется высокими фиксированными затратами при входе, но предлагает прогрессивную шкалу скидок. Функция затрат выражается формулой:

$$TC_1(x) = 120 + 25x - 0{,}5x^2$$

Контрагент 2 (Китай) работает по линейной модели без дисконтов. Функция затрат выражается формулой:

$$TC_2(x) = 65 + 20x$$

Для верификации модели проведем исследование эффективности при планируемом объеме закупки $x = 18$ единиц.

Выполним прогнозирование предельных издержек через производную:

Для Германии $f'_1(x) = 25 - x$. При $x = 18$ предельные издержки равны $25 - 18 = 17$ тыс. руб.

Для Китая $f'_2(x) = 20$ тыс. руб. (постоянная величина).

Дифференциальный прогноз указывает на то, что на данном этапе масштабирования каждая дополнительная единица сырья у первого поставщика обойдется в 7 тыс. руб., что почти в три раза выгоднее предложения второго поставщика (20 тыс. руб.).

Установив цену реализации $P = 40$ тыс. руб., сопоставим итоговую прибыль π.

Сценарий «Германия».

$TC_1(x) = 120 + 25 \cdot 18 - 0{,}5 \cdot 18^2 = 408$ тыс. руб.

Чистая прибыль: $\pi_1 = 40 \cdot 18 - 408 = 312$

Сценарий «Китай».

$TC_2(x) = 65 + 20 \cdot 18 = 425$ тыс. руб.

Чистая прибыль: $\pi_2 = 40 \cdot 18 - 425 = 295$

Расчет подтверждает, что при росте объема операций капиталоемкая модель поставщика 1 генерирует на 17 тыс. руб. больше прибыли, чем бюджетная на первый взгляд модель поставщика 2.

Произведенный с помощью графика анализ (рис 1), наглядно иллюстрирует преимущество Германии при росте объемов операций.

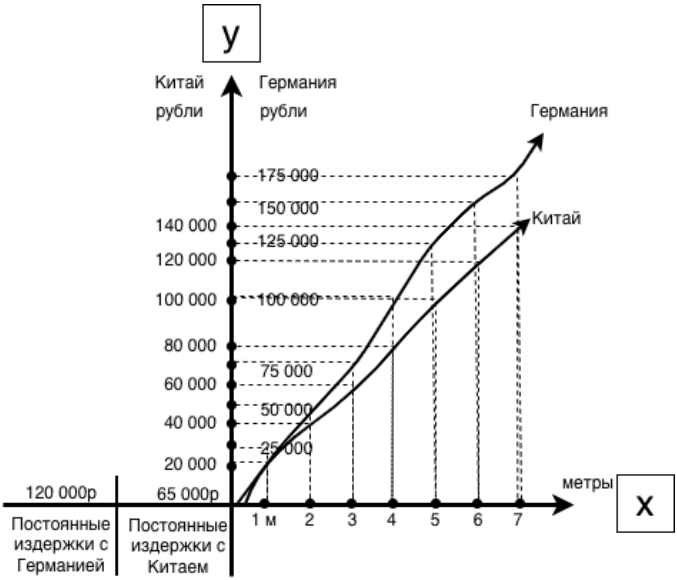


Рис. 1 Сравнительный анализ доходности закупок

В результате проведенного моделирования подтверждена гипотеза о превалирующем значении дифференциального анализа в процессах оптимизации бизнеса. Переход от сопоставления цен к исследованию динамики предельных издержек позволил получить следующие результаты:

- выявлено, что ориентация на низкий «входной» бюджет часто маскирует финансовые потери при масштабировании деятельности.

- на базе производной функции продемонстрировано, что при достижении объема в 18 единиц немецкий вектор снабжения становится значительно эффективнее за счет снижения скорости роста затрат.

- математически подтвержден прирост прибыли на 17 тыс. руб. в рассматриваемом сценарии, что обосновывает выбор в пользу технологичного контрагента.

Таким образом, можно утверждать, что дифференциальное исчисление является фундаментальным базисом для качественного развития коммерческих операций в нестабильной среде.

Список цитируемой литературы:

1. Высшая математика для экономистов : учебник для студентов вузов / под редакцией Н.Ш. Кремера. — 4-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 439 с.

2. Письменный, Д.Т. Конспект лекций по высшей математике : полный курс / Д.Т. Письменный. — 13-е изд. — Москва : Айрис-пресс, 2014. — 608 с.

3. Иванов, А.В. Дифференциальные уравнения и их применение в экономическом анализе / А.В. Иванов // Вестник экономики и управления. — 2021. — № 2. — С. 15–20.

4. Акулич, И.А. Математическое программирование в примерах и задачах : учебное пособие / И.А. Акулич. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 352 с.

Егорьева М.О., студент
ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» (Финансовый университет), г. Москва
Научный руководитель – Кабанова Н.А., канд. экон. наук, доц.

УСЛУГИ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО КОМПЛАЕНСА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОДДЕРЖКИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО БИЗНЕСА ПРИ СОТРУДНИЧЕСТВЕ С КИТАЕМ

Аннотация

Статья посвящена практическим рискам, с которыми сталкивается российский микро- и малый бизнес при торговле с Китаем, а также причинам, по которым профессиональное комплаенс-сопровождение остается для данного сегмента фактически недоступным. Раскрывается роль риск-ориентированного подхода в формирования доступной инфраструктуры управления рисками для небольших компаний, а также обосновываются подходы к его практической реализации в процедурах проверки китайских контрагентов.

Ключевые слова: риск-ориентированный комплаенс; российско-китайское сотрудничество; Due diligence; микро- и малый бизнес; экспортный контроль; контрафакт.

Товарооборот двух стран в 2024 году составил 244,81 млрд долл. США, увеличившись за предшествующие три года более чем вдвое [8]. Вместе с ростом объемов торговли возрастает и концентрация регуляторных рисков, управление которыми требует специализированный инструмент, позволяющий небольшому предприятию концентрировать контрольные усилия там, где вероятность и масштаб последствий нарушений максимальны [2, с. 109]. Методологический фундамент риск-ориентированного подхода образует связка стандартов ISO 37301:2021 «Compliance Management Systems» и ISO 31000:2018 «Risk Management

– Guidelines», интегрированных через концепцию GRC (Governance, Risk, Compliance) и реализованных посредством модели трех линий защиты (3LOD) Института внутренних аудиторов [3, с. 7]. Опираясь на данную методологию, автором настоящей работы сформулировано следующее определение: риск-ориентированный комплаенс в трансграничной торговле – это динамическая система приоритизации ресурсов, основанная на непрерывной оценке угроз несоответствия в множественных правовых системах, проактивной адаптации процедур к изменениям нормативной среды и интеграции межкультурной экспертизы для корректной интерпретации деловых практик контрагента.

Практическое применение данного подхода в контексте российско-китайской торговли предполагает прежде всего выделение ключевых комплаенс-рисков:

1. Санкционный риск характеризуется высокой динамичностью. Перечни OFAC, Европейского союза и Минфина РФ обновляются регулярно, вследствие чего контрагент, прошедший проверку несколько месяцев назад, к моменту исполнения контракта может оказаться в ограничительном реестре. Осуществление мониторинга в ручном режиме при значительном числе операций практически невозможно без применения специализированного программного обеспечения.

2. Таможенный и маркировочный комплаенс приобрел дополнительную остроту с 2024 года, когда в России ввели обязательную цифровую маркировку для 17 товарных категорий, включая обувь, одежду и молочную продукцию. Китайский поставщик обязан нанести код Data Matrix до отгрузки с интеграцией в систему «Честный ЗНАК». Несоблюдение данного требования влечет невозможность легальной реализации партии на территории РФ и административную ответственность импортера. Помимо маркировки, законодательство об экспортном контроле за последнее десятилетие претерпело существенные изменения в части кодирования товаров и лицензионных режимов, что дополнительно увеличивает регуляторную нагрузку на участников торговли [1, с. 158].

3. Контрагентский риск обусловлен структурными особенностями китайской корпоративной среды. Сведения о реальных бенефициарах, финансовых показателях и судебной истории компаний недоступны через открытые государственные реестры и требуют обращения к специализированным коммерческим платформам (QiChaCha, Tianyancha, Aiqicha), использование которых предполагает знание китайского языка и значительные финансовые затраты: годовая подписка на VIP-пакет QiChaCha составляет около 45 тыс. руб. [3, с. 5]. В отсутствие надлежащей проверки возрастает вероятность взаимодействия с посредническими структурами, не располагающими собственными производственными мощностями, или с компаниями, зарегистрированны-

ми для осуществления единичных сделок. Последствия подобных ситуаций отражает статистика международного коммерческого арбитража. В 2024 году МКАС при ТПП РФ рассмотрел 241 иск с участием иностранных контрагентов. При этом среди них в процентном соотношении доля представителей стран Азии составила 18% [7].

4. Правовой риск обусловлен принципиальным расхождением договорных традиций двух стран. Российское право придерживается формалистического подхода к толкованию договорных условий, тогда как китайское законодательство основывается на принципе добросовестности и честности (诚实信用原则), допускающем расширительную интерпретацию обязательств сторон [5, с. 184]. Ненадлежащее отражение данного различия при составлении контракта или некачественный перевод его условий создают почву для разногласий, разрешение которых требует дорогостоящего арбитражного разбирательства.

5. Риск в сфере интеллектуальной собственности также достиг значительных масштабов: Федеральная таможенная служба России выявила в 2024 году 5,8 млн единиц контрафактной продукции с предотвращенным ущербом 3,4 млрд. руб. [10], в то время как Главное таможенное управление КНР задержало 41,6 тыс. партий товаров с 81,6 млн единиц продукции, подозреваемой в нарушении прав интеллектуальной собственности [11]. Самостоятельную угрозу представляет практика сквоттинга, из-за чего регистрация товарных знаков третьими лицами в Китае до выхода правообладателя на рынок фактически блокирует использование бренда или влечет существенные финансовые издержки по его возврату.

6. Особого внимания заслуживает налоговая составляющая, нередко упускаемая из виду участниками внешнеэкономической деятельности. С 2024 года расширены критерии признания сторон взаимозависимыми в сделках с трансфертным ценообразованием, а санкция за нарушение принципа «вытянутой руки» увеличена до 40% от суммы неуплаченного налога [9]. С 2025 года ставка налога на прибыль повышена с 20 до 25%, а с 2026 года базовая ставка НДС выросла с 20 до 22% [6]. Для импортеров китайских товаров последнее изменение означает необходимость пересмотра ценовых моделей и заблаговременного внесения коррективов в заключенные контракты.

Описанные риски формируют устойчивый спрос на профессиональные услуги в сфере комплаенса, однако рынок организован таким образом, что предприятия с наибольшей уязвимостью получают наименьший доступ к сопровождению. Структура рынка является четырехуровневой: международные консалтинговые сети с подразделениями China Desk (Kept, Б1, ДРТ), специализированные юридические фирмы трансгранич-

ной практики, универсальные консультанты для МСП, а также операционные посредники (инспекционные, таможенные, переводческие организации). Первые два уровня ориентированы преимущественно на средний и крупный бизнес, а третий и четвертый функционируют в режиме разовых заказов, не обеспечивая системного управления рисками.

Ценовая недоступность услуг обусловлена значительным разрывом между стоимостью сопровождения и финансовыми возможностями микро- и малых предприятий. Содержание штатного специалиста по комплаенсу с компетенцией в праве КНР обходится от 150 тыс. руб. в месяц, что экономически неоправданно для компаний с годовым оборотом до 120 млн руб. [4, с. 379]. Наиболее доступный публично известный продукт на рынке – бизнес-справка о китайской компании через сервис Контур.Фокус – стоит 7 900 руб. Технологическое отставание российских провайдеров усугубляет проблему. В то время как китайские аналитические платформы формируют базовый отчет о компании за 3–15 минут, ряд отечественных провайдеров осуществляет анализ в ручном режиме и затрачивает до 5–7 рабочих дней, что несовместимо с темпом принятия коммерческих решений. Дополнительным барьером служит информационная закрытость рынка. Так, сведения о надежных провайдерах распространяются преимущественно по неформальным каналам, вследствие чего доступ к качественному сопровождению определяется в значительной мере профессиональными связями предпринимателя, а не его платежеспособностью.

Преодоление выявленных структурных дефицитов не предполагает разработки принципиально новых инструментов, поскольку необходимые методы уже апробированы в мировой практике. Так, в риск-ориентированном комплаенсе предлагается использовать API-интеграцию с китайскими реестрами QiChaCha и Tianyancha. Данное решение позволит сократить срок базовой проверки контрагента до 15–30 минут при существенном снижении ее стоимости, а автоматизированный мониторинг санкционных перечней обеспечит своевременное выявление изменений без участия человека. Развитие русскоязычной self-service платформы с конструктором внешнеторговых договоров и базой знаний по праву КНР создаст возможность для проведения первичных проверок без привлечения консультанта, что обеспечит дополнительное снижение порога входа на рынок для микропредприятий [3, с. 9].

Центральным инструментом риск-ориентированного комплаенса в российско-китайской торговле должна служить структурированная проверка контрагента (Due diligence), охватывающая шесть последовательных направлений: юридическую идентификацию и подтверждение правового статуса компании, верификацию отраслевых лицензий на соответствие заявленной деятельности, поведенческий анализ на основе

данных системы социального кредита КНР, оценку операционного потенциала (экспортного опыта, производственных мощностей и цепочек субподрядчиков), анализ финансовой устойчивости и, наконец, санкционный скрининг по ключевым ограничительным спискам. Принципиальная особенность риск-ориентированного подхода состоит в том, что совокупный уровень риска, установленный по итогам проверки, напрямую определяет объем последующих контрольных процедур.

Совокупность рассмотренных рисков и ограничений показывает, что регуляторная среда российско-китайской торговли приобрела сложность, при которой несистематизированный подход к управлению рисками формирует критически опасную среду для предприятий без специализированной поддержки. Парадокс состоит в том, что именно наиболее уязвимый микро- и малый бизнес располагает наименьшим доступом к инструментам защиты. Риск-ориентированный подход предлагает выход из этой ситуации, но лишь при условии, что он будет реализован в форматах, соразмерных возможностям небольших компаний. Формирование такой инфраструктуры поддержки является государственной задачей, поскольку напрямую влияет на устойчивость и безопасность российско-китайского торгово-экономического сотрудничества.

Список цитируемой литературы:

1. Агапов, А. Ю. Экспортный контроль РФ и изменения в его правовом регулировании в период 2014-2024 годов / А. Ю. Агапов, С. В. Халипов // Пробелы в российском законодательстве. – 2025. – Т. 18, № 4. – С. 150-161.

2. Буянский, С.Г. Корпоративное управление, комплаенс и риск-менеджмент : учебное пособие / С.Г. Буянский, Ю.В. Трунцевский. – Москва : Русайнс, 2021. – 342 с.

3. Егорьева, М.О. Комплаенс-консультирование международных торговых агентов при работе с КНР / М.О. Егорьева, Н.А. Кабанова // Вестник Евразийской науки. – 2025. – Т. 17. – № S5. – URL: https://esj.today/PDF/26FAVN525.pdf (дата обращения: 09.03.2026).

4. Митрофанова, Н.Б. Особенности управления рисками в малом бизнесе / Н.Б. Митрофанова // Россия: Тенденции и перспективы развития. – 2021. – № 16–1. – С. 377-380.

5. Понаморенко, В.Е. О теоретических и методологических основах формирования комплаенс-компетенций у юристов-международников / В.Е. Понаморенко // Пробелы в российском законодательстве. – 2022. – Т. 15. – № 2. – С. 182–186.

6. Налоговые изменения 2025–2026: повышение НДС, реформа НДФЛ и новые правила для бизнеса // Audit-it.ru. – URL: https://www.audit-it.ru/news/pressab/1123063.html (дата обращения: 24.03.2026).

7. Состоялось первое в 2025 году заседание Президиума МКАС // Международный коммерческий арбитражный суд. – URL: https://mkas.tpprf.ru/ru/news/costoyalos-pervoe-v-2025-godu-zasedanie-prezidiuma-mkas-i562783/?utm_source (дата обращения: 12.03.2026).

8. Товарооборот России и Китая по итогам 2024 года вырос на 2 % до $245 млрд долларов // InfraNews. – URL: https://www.infranews.ru/vneshnyaya-torgovlya/66671-tovarooborot-rossii-i-kitaya-po-itogam-2024-godavyros-na-2-do-245-mlrd-dollarov/ (дата обращения: 30.09.2025).

9. Трансфертное ценообразование: риски использования схемы оптимизации налогов // Sapelkin. – URL: https://spb.sapelkin.ru/blog/transfertnoe-tsenoobrazovanie-riski-ispolzovaniya-skhemy-optimizatsii-nalogov/ (дата обращения: 24.03.2026).

10. Федеральная таможенная служба России. Поддельная масса: в Россию стали чаще ввозить контрафактную одежду и обувь // ФТС России. – URL: https://customs.gov.ru/press/pressa-o-nas/document/628729 (дата обращения: 10.03.2026).

11. China Releases Status of Intellectual Property Protection in China Customs in 2024 // China IP Law Update. – URL: https://www.chinaiplawupdate.com/2025/05/china-releases-status-of-intellectual-property-protection-in-china-customs-in-2024/ (дата обращения: 11.03.2026).

Елизарьева П.С., студент
ФГБОУ ВО «Уфимский университет науки и технологий», г. Уфа
Научный руководитель – Сафиуллина Е.А., ст. преподаватель

ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И КОНТРОЛЯ ИСПОЛНЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Аннотация

В статье обосновывается необходимость системного подхода к выбору методов и технологий контроля исполнения управленческих решений на предприятии. Предложена классификация инструментов контроля в зависимости от этапа реализации управленческого решения и уровня управления. Разработана схема взаимосвязи элементов системы контроля исполнения, представлена сравнительная характеристика традиционных и современных инструментов контроля. Сформулированы рекомендации по выбору оптимального набора инструментов в зависимости от специфики деятельности организации.

Ключевые слова: управленческое решение, организация исполнения, контроль, инструменты контроля, методы контроля, эффективность управления.

В практике управления современными организациями все более очевидным становится тот факт, что успешность реализации управленческих решений зависит не только от качества их разработки, но и от того, насколько адекватно подобраны инструменты организации и контроля их исполнения. В условиях цифровой экономики организациям все чаще приходится использовать усовершенствованные методы управления и контроля [1, с.25]. Как отмечает А.В. Тебекин, «реализовать управленческое решение часто значительно сложнее, чем его принять», поскольку на этапе исполнения возникают многочисленные барьеры, связанные с человеческим фактором, ресурсными ограничениями и несовершенством коммуникаций [4, с. 314].

Проблема инструментального обеспечения контроля исполнения управленческих решений приобретает особую актуальность в условиях цифровизации управления, когда традиционные методы контроля дополняются новыми технологическими возможностями. При этом, как подчеркивают А.Ю. Янченко и К.А. Тарарыкова, ключевая задача контроля остается неизменной – обеспечить обратную связь между управляющей и управляемой подсистемами, позволяя своевременно корректировать отклонения и минимизировать риски недостижения целей 6, с. 59].

В научной литературе выделяются различные подходы к классификации инструментов контроля исполнения управленческих решений. Наиболее продуктивным представляется подход, основанный на выделении этапов реализации решения и соответствующих им контрольных процедур.

Эффективная система контроля должна охватывать все этапы реализации управленческого решения: от предварительной проверки готовности к исполнению до итоговой оценки достигнутых результатов. При этом ключевым элементом, обеспечивающим адаптивность системы, является механизм обратной связи, позволяющий не только фиксировать отклонения, но и своевременно вносить коррективы в процесс реализации.

Х.Ш. Муллахметов, рассматривая организацию управленческого контроля, выделяет пять последовательных этапов деятельности контрольной системы: определение желаемого состояния объекта контроля; проведение контрольных процедур для выявления фактического состояния; сравнение и выявление отклонений; сбор, обобщение, анализ и оценка отклонений; устранение причин возникновения отклонений [3, С. 3-9]. Данный алгоритм ориентирован не на поиск виновных, а на устранение причин, что повышает конструктивность контрольной деятельности.

В зависимости от характера применяемых процедур и используемых технических средств инструменты контроля исполнения управ-

ленческих решений могут быть разделены на традиционные и современные. Сравнительная характеристика этих групп инструментов представлена в таблице 1.

Современные инструменты контроля обладают рядом существенных преимуществ, среди которых – оперативность получения обратной связи, возможность непрерывного мониторинга и снижение влияния «человеческого фактора». Однако их внедрение требует значительных первоначальных инвестиций и соответствующей квалификации персонала.

Е.В. Малюженко и В.А. Дмитриевская отмечают, что «организационный контроль может быть решающим фактором, который будет определять успех той или иной компании». При этом авторы подчеркивают, что выбор конкретных инструментов контроля должен осуществляться с учетом масштаба деятельности организации, сложности управленческих решений и уровня квалификации исполнителей [2, с. 322].

Таблица 1

Сравнительная характеристика традиционных и современных инструментов контроля исполнения управленческих решений

Критерий сравнения	Традиционные инструменты	Современные инструменты
Форма контроля	Периодические проверки, отчетность	Непрерывный мониторинг в режиме реального времени
Носитель информации	Бумажные документы, журналы учета	Электронные системы документооборота, цифровые платформы
Скорость получения обратной связи	От нескольких дней до недель	Мгновенно или в течение нескольких минут
Субъект контроля	Вышестоящий руководитель, контролирующие органы	Самоконтроль, взаимоконтроль, автоматизированные системы
Характер принимаемых решений	Корректирующие воздействия по факту отклонения	Превентивное управление, прогнозирование рисков
Затраты на осуществление	Относительно низкие операционные затраты	Высокие первоначальные инвестиции, низкие операционные затраты

А.Е. Паршуков вводит в научный оборот понятие контроллинга принятия и реализации управленческих решений, которое, по его мнению, шире традиционного понимания контроля. Контроллинг ориентируется не только на оценку результатов, но и на прогнозирование поведения факторов внешней и внутренней среды, а также на адаптацию предприятия к изменяющимся условиям. Согласно типологии контрол-

линга принятия и реализации управленческих решений по А. Е. Паршукову «роль контроллера сводится не к надзирателю, проводящему дотошный контроль с поиском виновных», а к специалисту, обеспечивающему информационную поддержку управленческих решений.

Важным направлением совершенствования инструментального обеспечения контроля является интеграция контрольных процедур с процессами планирования и мотивации. Как отмечают И.З. Шакирова, Г.Р. Абзалова и Р.М. Аминова, контроль не должен восприниматься исполнителями как инструмент давления; его ценность возрастает, когда он служит источником информации для совершенствования деятельности и профессионального развития сотрудников [5, С. 205-208]. В этой связи целесообразно развивать практики самоконтроля и взаимоконтроля, а также формировать у персонала понимание логики принимаемых решений и своей роли в их реализации.

Выбор оптимального набора инструментов контроля исполнения управленческих решений должен основываться на принципах системности, адекватности, экономичности, оперативности и конструктивности.

Таким образом, инструментальное обеспечение организации и контроля исполнения управленческих решений представляет собой многокомпонентную систему, эффективность которой зависит от правильного выбора и сочетания традиционных и современных методов контроля, учета специфики деятельности организации и ориентации на превентивное управление отклонениями. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка методик оценки эффективности различных инструментов контроля, а также адаптация цифровых технологий к задачам контроля исполнения управленческих решений на предприятиях различных отраслей.

Список цитируемой литературы:

1. Еникеев, Д. О. Развитие менеджмента в условиях цифровой экономики / Д. О. Еникеев, Е. А. Сафиуллина // Моделирование в менеджменте и маркетинге: проблемы и пути решения: сборник научных трудов Всероссийской молодежной научно-практической конференции, Уфа, 26 ноября 2021 года. – Уфа: Башкирский государственный университет, 2021. – С. 25-28. – EDN KHMURC.

2. Малюженко, Е. В. Организация контроля исполнения управленческих решений / Е. В. Малюженко, В. А. Дмитриевская // Молодой ученый. – 2016. – № 25(129). – С. 322-323. – URL: https://elibrary.ru/xbfysn

3. Муллахметов, Х. Ш. Некоторые подходы к организации управленческого контроля / Х. Ш. Муллахметов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 6. – С. 3-9. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=27456919

4. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 493 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-5576-7. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/582850

5. Шакирова, И. З. Контроль и анализ в системе процедур управленческих решений / И. З. Шакирова, Г. Р. Абзалова, Р. М. Аминова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 5-2. – С. 205-208. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=38214571

6. Янченко, А.Ю. Эффективные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии / А.Ю. Янченко, К.А. Тарарыкова // Путеводитель предпринимателя. – 2026. – Т. 19, № 1. – С. 58–65. – URL: https://www.pp-mag.ru/jour/article/view/2204

Ермократов А.С., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель –Лесных Е.В., канд. фил. наук, доц.

МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ

Аннотация

В статье ставится задача выйти за пределы традиционных подходов к мотивации, основанных на «кнуте и прянике». Исследуется, почему одинаковые стимулы проявляют различный эффект в разных условиях, как формируется стабильное трудовое поведение, а также выявляются потенциальные трудности для руководителей, пытающихся корректно мотивировать сотрудников. Особое внимание уделяется вытеснению внутренней мотивации внешними стимулами, проблеме восприятия справедливости и значимости труда.

Ключевые слова: стимулы труда, мотивация, психология управления, внутренняя и внешняя мотивация, подкрепление, справедливость, смысл труда.

В управленческой практике долгое время господствовало мнение: повышение заработной платы способствует улучшению работы сотрудников. На первый взгляд, такая логика кажется убедительной. Тем не менее, многолетние исследования индустриальных отношений выявили сомнения в прямой зависимости между оплатой и производи-

тельностью. Эксперимент Эдварда Деси, проведённый в 1970-х годах с использованием головоломок, показал неожиданное явление: при введении денежного вознаграждения за решение задач интерес участников и время, затрачиваемое на них добровольно, значительно снижались после отмены оплаты. Таким образом, денежное вознаграждение превратило игру в труд.

Данный эффект, известный как «вытеснение внутренней мотивации», занимает важное место в современной психологии труда. Внутренняя мотивация возникает, когда деятельность доставляет человеку удовольствие, ощущение компетентности, автономии или социальной связи. Внешняя мотивация, напротив, связана с выполнением задач ради внешних вознаграждений или во избежание наказаний, не связанных непосредственно с самой деятельностью.

Внешние стимулы, в частности денежные и контролирующие, часто снижают внутреннюю мотивацию. Например, сотрудник, ранее увлечённый программированием, может начать считать: «Зачем работать больше нормы, если за это не платят». Либо он ориентируется лишь на измеримые показатели, утрачивая гибкость, инициативу и креативность. Руководитель, не осознающий этих психологических аспектов, напоминает садовника, который вместо воды и солнца поливает растение бензином — эффект негативен.

Обсуждение стимулирования целесообразно начинать с уточнения конкретной цели: что именно подлежит поощрению? Послушание, проявление инициативы, долгосрочная лояльность или краткосрочная производительность? Ответы на этот вопрос определяют выбор соответствующих инструментов. Внутренняя мотивация возникает, когда субъект действует из-за удовольствия, получаемого от самого процесса, чувства мастерства, автономии или социальной связи. Внешняя мотивация связана с действиями, направленными на достижение внешних результатов — заработной платы, премий, похвалы или избежания наказаний.

Для анализа механизмов стимулирования полезно обратиться к системам регуляции поведения, изученным в психологии. Например, система условных рефлексов, описанная Павловым и Скиннером, где последовательность следующая: стимул вызывает реакцию, которая подкрепляется. К примеру, если крыса получает пищу за нажатие рычага, она с большей вероятностью повторит это действие. Аналогично, сотрудник, поощряемый премией за своевременное прибытие, скорее продолжит проявлять пунктуальность. Такой механизм эффективен для простых, повторяющихся действий, не требующих глубокой рефлексии.

Публичная похвала, к примеру, для одних служит сильным подтверждением профессионализма и повышает мотивацию, тогда как для других вызывает дискомфорт, особенно в коллективах, где не привет-

ствуется выделение из общей массы. При неоднократной лояльности к одному сотруднику возникает риск возникновения отчуждения у остальных, которые воспринимают это не как признание заслуг, а как необъективное предпочтение. Поэтому психологи рекомендуют применять разные формы признания: публичные для тех, кто в этом нуждается и получает пользу, а личные — в виде благодарности или записок — для более сдержанных и тревожных работников. [3]

Другой нематериальный стимул — расширение свободы и ответственности, основанное на базовой потребности в автономии согласно теории самоопределения Деси и Райана. [1] Предоставляя сотруднику возможность самоуправления в планировании дня и выборе способов выполнения задач, можно повысить его ощущение причастности. В то же время не все готовы к такой ответственности; для некоторых свобода вызывает тревогу и ощущение переноса на них бремени ответственности. Для таких случаев необходим постепенный подход, создающий небольшие безопасные зоны выбора, чтобы не игнорировать их потребность в определённости. [2]

В учебниках по управлению теории Маслоу, Герцберга, Врума и Адамса часто преподносятся как набор фундаментальных положений, которые достаточно лишь выучить и применить на практике. Это опасная ошибка, так как ни одна, ни одна из теорий не дает готовое решение. Рассмотрим их последовательно.

В современных работах иерархия Маслоу получает много замечаний, которые указывают на ошибки в описании строгой структуры из пяти уровней. Специалисты также не соглашаются с правилом, по которому новые желания возникают только после исполнения предыдущих. По результатам практических опытов люди не всегда движутся от физических нужд к защищенности. При этом они не обязательно переходят от безопасности к связям с другими группами. На практике человек, который долго не ел, выбирает искусство вместо пищи. Для руководителя компании социальная изоляция на рабочем месте становится источником боли. Состояние психики зависит от личных ценностей в каждый момент времени. Когда кто-то стремится к самовыражению, он часто забывает про комфорт. Но при достижении высокого статуса личность все равно испытывает нужду в близости. Если изучать поведение субъектов, то порядок приоритетов меняется под влиянием среды. Из-за этого универсальная схема из пяти ступеней не отражает реальность во всех случаях.

Фредерик Герцберг сформулировал двухфакторную теорию, когда изучал данные о том, как люди относятся к своей работе. В ходе работы исследователь установил, что причины для удовольствия от труда и причины для разочарования в нем не являются частями одной шкалы.

Для описания этих явлений он использовал термины «мотиваторы» и «гигиенические факторы». К гигиеническим факторам относится уровень оплаты труда. По этой же категории оценивается обстановка на рабочем месте. Сюда же включаются принятые в организации правила. Важное значение имеют контакты между коллегами. На восприятие также влияет положение человека в иерархии. Если эти элементы отсутствуют или не соответствуют ожиданиям, работники испытывают выраженный дискомфорт. Но при их наличии люди не стремятся совершать действия, которые выходят за рамки обычных обязанностей.

В теории ожиданий Врума мотивация представлена как результат перемножения трех переменных величин. Эта концепция показывает причины, по которым перестают работать системы материального поощрения. Если организация устанавливает выплату за превышение показателей на пятую часть, важна достижимость этой цели. Когда сотрудники считают норму невыполнимой, связь между приложенными силами и итогом отсутствует. В этой ситуации люди отказываются от попыток достичь цели.

Если установленная планка достижима, но деньги переводят не по графику, снижается уверенность в получении выгоды. Из-за задержек персонал утрачивает доверие к обязательствам руководства. В случае своевременной выплаты значение имеет субъективная полезность ресурса. Если бонус предоставляют в виде документа на покупку в неинтересном месте, показатель валентности остается малым. По Вруму, условия получения благ должны быть понятными для всех. Для эффективности важно, чтобы награда была гарантированной. Наконец, содержание поощрения должно соответствовать личным запросам конкретного человека.

Теория справедливости Адамса вызывает сложности в работе руководителей. Люди реагируют на нарушение баланса в распределении благ. Склонность к такой реакции возникла у древних людей, которые добывали пищу вместе. В малых группах неравный раздел ресурсов приводил к гибели участников. Современный работник действует активно, если видит преимущество у другого коллеги. Он работает медленно. И еще он просит увеличить оплату труда. В сознании человека происходит процесс обесценивания собственных задач. К этому когнитивному искажению приводит желание избежать дискомфорта. Иногда сотрудник забирает имущество компании без разрешения. Или он намеренно мешает рабочим процессам. Таким образом человек восстанавливает равенство.

В управлении часто применяются способы поощрения без денежных выплат. На стенах в офисах размещают фотографии отличившихся работников. Порой руководители произносят положительные отзывы о подчиненных во время общих встреч. И иногда компания выдает сотрудникам

документы о заслугах в бумажном виде. Эти действия влияют на желание людей работать. Но результат зависит от настроений внутри коллектива. При определенных условиях такие меры дают обратный эффект.

Геймификация представляет собой использование механик из игр в рабочих процессах. Этот метод выглядит интересно. Однако его польза зависит от того, как люди понимают данные правила. Если сотрудники считают методы скрытым управлением, их вера в руководство слабеет. Там, где открытые списки с именами заставляют людей чувствовать себя неловко, связи между коллегами портятся.

В некоторых организациях специалисты уже применяют игровые инструменты. При этом сотрудники выбирают участие в таких программах самостоятельно. Для каждого человека прописаны четкие правила. Основной акцент направлен на личные показатели работника. Но система не выделяет людей с низкими результатами.

Если руководитель настраивает мотивацию, он создает среду для личного желания сотрудников работать эффективно. В такой ситуации не существует единого решения для всех. По материальному вознаграждению или другим внешним факторам можно судить лишь о дополнительной поддержке в трудные моменты. Так, одобрение со стороны коллег помогает человеку сохранять активность. Или предоставление свободы действий облегчает выполнение задач.

Для организации выгодно, если человек изучает свои рабочие процессы. Когда сотрудник получает удовольствие от завершенных дел, он больше опирается на собственные побуждения. С этим отношением работник видит, как его задачи влияют на общие результаты команды. И такое восприятие делает внешние требования его собственным желанием работать хорошо.

Функция менеджеров заключается в том, чтобы работник меньше зависел от наград со стороны. Этот процесс меняет формат взаимодействия с системы обещаний на совместный труд над важным проектом. В основе метода лежит признание того, что человек самостоятельно принимает решения. К важным факторам относится помощь в развитии профессиональных навыков. Также для этого процесса нужно, чтобы люди чувствовали связь с коллективом.

Но способы, которые мешают самостоятельности, работают плохо. Например, это происходит при слишком частом надзоре за действиями персонала. С другой стороны, если эти нужды человека обеспечены, он сохраняет активность при малом количестве денег.

Перед внедрением новых правил оплаты полезно понять, что будет делать персонал без бонусов. Если у человека остается интерес к деятельности, то выбранный метод является правильным. По иным причинам результаты быстро исчезают. [5]

Список цитируемой литературы:

1. Деси Э., Райан Р. Самодетерминация и внутренняя мотивация. – Москва : Изд-во ВШЭ, 2020.
2. Пинк Д. Драйв : Что на самом деле нас мотивирует. – Москва : Альпина Паблишер, 2019.
3. Грант А. Даю : почему помогать другим — это будущее успеха в работе и жизни. – Москва : Эксмо, 2018.
4. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. – Санкт-Петербург : Питер, 2003.
5. Ариели Д. Предсказуемая иррациональность. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Ермократов А.С., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель –Шаповалова И.Б., канд. экон. наук, доц.

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА (ВЫСШЕГО, СРЕДНЕГО, НИЗОВОГО) УРОВНЯ

Аннотация

В этой статье представлены идеи и способы, по которым создается система для измерения труда менеджеров на разных этапах руководства. В тексте указаны главные признаки качества работы для тех, кто занимает высокие посты. Отдельно описаны правила для тех, кто руководит отделами. Также приведены нормы для тех, кто работает непосредственно с исполнителями. Из текста следует, что компания работает лучше, если она оценивает итоги и навыки каждого начальника по разным правилам.

Ключевые слова: оценка персонала; профессиональная деятельность менеджера; высший уровень управления; средний уровень управления; низовой уровень управления - KPI; компетенции.

В сегодняшней экономике работа организации является успешной, если управленцы работают хорошо. Но оценивать работу менеджера нельзя по одной схеме. На это влияют его задачи. Также на это влияют его права. И на это влияет круг его обязанностей. В менеджменте есть три уровня управления. К высшему уровню относится совет

директоров. На среднем уровне работают руководители подразделений. На низовом уровне находятся линейные руководители.

Для каждого звена нужны свои показатели. Для них также нужны свои методы оценки. И для них нужна своя частота проверок. Если компания оценивает всех менеджеров одинаково, данные становятся неверными. В таких случаях стратегические цели не выполняются. Это происходит из-за того, что к линейным руководителям применяют неправильные критерии. При избыточном контроле топ-менеджеров их стратегическое видение пропадает. Вместо него появляется операционная отчётность.

Для генерального директора и других руководителей высшего звена основная мера успеха заключается в достижении стратегических результатов. В деятельности топ-менеджмента важно анализировать показатели, которые действуют в течение длительного времени. На работу руководителей указывает то, как растет рыночная стоимость организации. По объему прибыли от вложенных средств можно судить о качестве управления. Доля компании на рынке также является важным признаком успешности. Степень выполнения планов по развитию определяет статус руководства. Эффективность того, как устроена структура корпоративного управления, служит критерием оценки.

К числам в финансовых отчетах следует добавлять описание качественных признаков. Уровень доверия, которое проявляют заинтересованные лица, характеризует работу лидеров. Оценка включает описание того, насколько новыми являются идеи в принятой стратегии. Способность сохранять работу бизнеса при резких переменах во внешней среде является значимым качеством. Сбалансированная система показателей часто применяется для таких проверок. Управление по целям выступает другим способом измерения результатов. Метод 360 градусов с привлечением собственников бизнеса также является распространенным.

Для этой группы сотрудников проверка обычно происходит один раз в год. От итогов оценки зависят программы, которые стимулируют работу в будущем. По условиям договоров руководители получают право на покупку акций компании. Если при оценке возникают ошибки, бизнес теряет стабильность. Примером служит ситуация, когда во внимание принимают только текущий доход. Из-за этого менеджеры могут уменьшать траты на научные исследования. Когда инвестиции в развитие сокращаются, компания рискует своим будущим.

В структуре организации существует средний уровень управления. Он включает в себя начальников отделов. Также к этой группе относятся руководители филиалов в регионах. В данный сегмент входят менеджеры проектов. На этих сотрудников возложена задача по передаче решений от высшего руководства к исполнителям.

При анализе работы данных специалистов учитываются результаты производства. К ним относится выполнение планов, которые установлены для подразделения. Также проверяется соблюдение правил расходования денежных средств. Важным фактором является то, как выстроены рабочие процессы.

Для оценки применяются управленческие навыки. В их число входит распределение задач между сотрудниками. К навыкам относится передача полномочий подчиненным. Специалист должен устранять споры в коллективе. Работа оценивается по тому, как менеджер побуждает персонал выполнять задачи.

По результатам деятельности отдела используются ключевые показатели эффективности. Примером служит объем проданных товаров. Также измеряется точность соблюдения дат в проектах. Фиксируется количество уволившихся людей из штата. Организации часто совершают ошибку, когда они полностью копируют ключевые показатели эффективности высшего уровня для всех сотрудников. [4]

При таком подходе руководители не учитывают особенности работы отдельного подразделения. В результате менеджеры среднего звена считают условия труда неравными. Из-за этого у сотрудников исчезает желание работать продуктивно. К руководителю отдела закупок предъявляют требование увеличить стоимость всех активов компании на рынке. Но такое задание не соответствует его прямым обязанностям. Для генерального директора устанавливают показатель, который зависит от числа заполненных документов. И такая система оценки не отражает реальный вклад руководителя в управление.

На низовом уровне менеджмента находятся линейные руководители. К этой категории относятся мастера. Они управляют рядовыми исполнителями. В зону их ответственности входят результаты операционной деятельности. [5]

При оценке этой группы работников проверяют выполнение сменных заданий. Для контроля важно, чтобы сотрудники соблюдали трудовую дисциплину. На вверенном участке измеряют количество продукции, которую производит персонал. Специалисты также учитывают долю изделий без дефектов. При этом обязательно выполнение требований, которые исключают риск получения травм.

Низовое звено отличается от среднего и высшего руководства. В их работе стратегические показатели занимают малую часть. Напротив, большое значение имеют действия сотрудников. По этой причине оценивают скорость, с которой руководители устраняют возникающие проблемы. В работе важен процесс общения с подчиненными. От начальников также требуют, чтобы они следовали правилам. [2]

Для проверки линейных руководителей часто используют аттестацию. Основой для нее являются документы, где подробно описаны обязанности сотрудника. На практике применяют листы наблюдения за рабочим процессом. По ним эксперты смотрят, как идет производство. Дополнительно измеряют достижение индивидуальных планов. К ним относится снижение процента брака. Также оценивают соблюдение графика производства. Иными показателями являются объемы заявок, которые обработаны без ошибок.

Специалисты анализируют работу сотрудников на начальных позициях каждый месяц. В отдельных ситуациях эти действия происходят раз в квартал. Такая частота связана с тем, что рабочие процессы меняются быстро. Но иногда при проверке линейных руководителей возникают сложности из-за большого количества документов. Если отчетов слишком много, менеджеры тратят меньше времени на работу с подчиненными. По этой причине также страдает контроль над производством. [1]

Специалисты подбирают правильные показатели для разных ступеней в иерархии и исключают системные сбои во время запуска процессов. К распространенным проблемам относится ситуация, когда требования к сотруднику не соответствуют его полномочиям. Например, в таких случаях от начальника отдела ждут изменения прибыли на вложенный капитал во всей организации. Но руководителей высшего звена иногда критикуют за незначительные ошибки в ежедневных процессах.

Другой дефект возникает, когда общее мнение о человеке определяет восприятие всех его конкретных действий. При этом позитивный или негативный образ искажает факты о работе менеджера. Часто организации не проводят обсуждение итогов после завершения проверок. Если сотрудники не получают подробный разбор своих успехов и недостатков, любая методика становится формальностью.

Для уменьшения личного влияния проверяющего на результат полезно использовать разные подходы одновременно. Так, для руководителей среднего звена подходит контроль достижения конкретных задач. И для топ-менеджмента актуальна проверка профессиональных навыков. Для рядового персонала применяется контроль поведения на рабочем месте. С этой же целью для низших звеньев проводится регулярная проверка знаний и квалификации.

В управлении есть правила, по которым проверяют работу менеджеров. При оценке руководителей важны точные данные. Для доверия сотрудников критерии проверки понятны всем. На предприятии эти проверки проходят через равные промежутки времени.

С результатами этой деятельности связана оплата труда. По итогам работы сотруднику начисляют деньги в виде премий. На основа-

нии этих показателей принимают решения о повышении по службе. Также данные влияют на включение человека в список кандидатов на будущие руководящие посты.

Оценка нужна для того, чтобы определять навыки персонала. При анализе находят профессиональные задачи, с которыми менеджер справляется плохо. По этим сведениям составляют список учебных курсов для работника. Если линейный руководитель плохо мотивирует подчинённых, он посещает занятия по лидерству. Когда менеджер имеет низкие показатели, компания назначает ему наставника.

Иным способом решают задачи в высшем руководстве. Если топ-менеджеру трудно планировать стратегию, он изучает стратегический менеджмент. Для получения этих знаний сотрудника зачисляют на обучение по программе MBA [3].

В итоге можно сказать, что компания внедряет разные методы проверки для руководителей разного ранга. С помощью этих действий организация проверяет работу управленцев. На основе полученных данных фирма находит сотрудников для будущего продвижения. При такой системе руководство исправляет недочеты в управлении. Благодаря этому предприятие занимает более выгодное положение среди других участников рынка. Для примера можно рассмотреть структуру управления в General Electric. В этой организации оценка зависит от уровня должности. Для топ-менеджмента важны стратегические ключевые показатели эффективности. Если рассматривать среднее звено, то здесь проверяют эффективность бизнес-процессов. На низовом уровне контролируют операционную дисциплину. Дальнейшие научные работы могут быть связаны с созданием отраслевых моделей оценки. Подобные системы учитывают особенности информационных технологий. К тому же авторы могут адаптировать зарубежные методики под российское управление.

Список цитируемой литературы:

1. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2019. – 320 с.

2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2018. – 848 с.

3. Десслер Г. Управление персоналом. – М.: БИНОМ, 2017. – 799 с.

4. Сотникова С.И. Управление персоналом: деловая оценка. – Новосибирск: НГУЭУ, 2020. – 210 с.

5. Чемеков В.П. KPI и мотивация персонала. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 302 с.

Ерофеев Н.Р., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Герсонская И.В., д-р экон. наук., доц.

ПРИБЫЛЬ КАК ФАКТОР ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ И РЕЗЕРВЫ ЕЕ РОСТА

Аннотация

В статье проводиться исследование понятия прибыль как фундаментальный фактор обеспечения финансовой устойчивости и экономической безопасности предприятия. Проведен всесторонний анализ внутренних и внешних факторов, определяющих финансовый результат в условиях рыночной нестабильности на данном этапе развития общества. Центральное место в исследовании занимает выявление и классификация ключевых резервов роста прибыли, которые способствуют в последствии укреплению рыночных позиций хозяйствующего субъекта.

Ключевые слова: экономическая безопасность; прибыль; финансовая устойчивость; резервы роста; чистая прибыль; хозяйствующий объект; рентабельность.

В современных условиях на передний план всплывают вопросы обеспечения условий экономического роста предприятия. Показатель прибыли выступает суммирующим звеном эффективной деятельности предприятия и ключевым инструментом управления внутренней системой. Она обеспечивает:

- гарантию своевременных расчётов с поставщиками, сотрудниками;
- поддержание бюджета в целом;
- автоматизация процессов;
- сокращения издержек без потери качества;
- эффективное использование ресурсов;
- улучшение логистики.

При это сохраняется экономическая защищенность предприятия, устойчивость к кризисным моментам и закладывается формирование резервных фондов, которые служат фундаментом для долгосрочных конкурентных преимуществ и лидерства в своей нише.

В целом понятие экономическая безопасность - это состояние развития хозяйствующего субъекта, характеризирующийся стабильностью, результативностью деятельности и стойкостью развития [6, с. 747].

Факторы экономической безопасности - это совокупность условий, ресурсов процессов, которые обеспечивают устойчивость развитие, конкурентноспособность и защиту интересов хозяйствующего

субъекта от внешних и внутренних угроз. Основными факторами выделяют прибыль, финансовую устойчивость, производственный потенциал, кадровую безопасность, технологическую независимость и правовую защищенность. Прибыль является конечным финансовым результатом, характеризующим хозяйственную деятельность предприятия, т. е. составляет основу экономического предприятия.

Исследованию проблем повышения прибыли посвящены работы таких зарубежных и российский экономистов прошлого и современности, как У. Петти, Ф. Кэне, А. Смита, Д. Рикардо, А. Тюрго, К. Маркса, А.П. Мицкевича, Г.В. Савицкой, И.А. Бланка, Ф. Найта, П. Самуэльсона и других. С постоянным темпом развития условий экономики и функционирования бизнеса, появлением новых проблем и возможностей появилась необходимость дополнительных исследований, свежих взглядов на факторы их анализ, подходы к управлению к ним.

Экономисты советского периода считали, что прибавочная стоимость является источником прибыли и богатства тех, кто эксплуатирует рабочую силу [4, с. 337].

В отечественной литературе советского периода прибыль классифицируется как результат производства и реализации продукции.

В трудах современных американских экономистов Р. Энтони и Дж. Риса понятие прибыли понимается, как положительная разница между доходами (выручкой) предприятия и расходами на производство, закупку, хранение и реализацию товаров и услуг. Ведь именно она показывает эффективность бизнеса и является источником его развития.

По мнению западных экономистов, прибыль - конечный финансовый результат хозяйственной деятельности компании за период (месяц, год) [5, с. 4]. Такие финансовые показатели и как валовая прибыль, рентабельность, чистая прибыль не могут дать общей оценке эффективности работы хозяйствующего субъекта. Она рассчитывается ка положительная разница между общими доходами (выручкой) и всеми расходами, включая налоги и проценты по кредитам.

Базовый подход к квалификации факторов подразумевает две группы:

1. Внутренние факторы – это контролируемые элементы внутри организации, которые полностью зависят от решений руководства:

- объем продаж;
- объект и качество реализованной продукции;
- политика ценообразования на хозяйствующем субъекте;
- материальная состояние и экономическая безопасность.

2. Внешние факторы – это условия, которые действуют за пределами предприятия, не зависят напрямую от его деятельности, но оказывают на него существенное влияние:

- уровень инфляции, доходы населения, налоги;
- уровень цен и тарифов, которые регулируются государством;
- климат, объем и качество природных ресурсов;
- научный прогресс, предпочтения потребителей, мода.

Анализ внутренних факторов, влияющих на положительную динамику чистой прибыли, помогает выявить скрытые резервы - то есть потенциальные возможности, результативное применение которых приведёт к укреплению финансового положения компании. Учеными отмечается, что «на основе анализа разрабатываются соответствующие управленческие решения по устранению отрицательных отклонений и возможного перерасхода ресурсов» [1, с. 45]. К основным рычагам воздействия относят:

- увеличение объёма продукции за счёт совершенствования производственных циклов и модернизации рабочих процессов;
- рост объёма продаж продукции за счёт создания благоприятных условий продажи и мотивации клиентов, освоение новых рыночных ниш и внедрение прогрессивных маркетинговых инструментов систем взаиморасчета;
- формирование гибкой ценовой политики, использование механического ценообразования, клиентоориентированность и анализ рынка;
- увеличение прибыли за счёт реализации незадействованных основных фондов ценных бумаг, развитие дополнительных источников дохода (например сдачу в аренду свободных активов).

На основании вышеизложенного, резервы повышения прибыли можно квалифицировать на 2 группы: тактические и стратегические.

Разница между тактическими и стратегическими резервами заключается в масштабе целей, времени использования и уровне управления [3, с. 269].

К тактическим можно отнести в основном резервы, которые увеличивают объем производства и реализуют продукцию, минимизируют затраты на производство продукции.

Контроль осуществляют менеджеры высшего и среднего звена конкретного предприятия и несут ответственность за реализацию мер по их реализации, что по мнению исследователей, «…связано с необходимостью повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности отдельных структурных подразделений предприятия, то есть бизнес-единиц» [2, с. 942].

Тактические резервы - это краткосрочные запасы (сырье, оборотные средства, персонал), используемые здесь и сейчас для выполнения текущих планов и адаптации к изменениям.

Комплексные резервы представляют собой стратегический инструмент, ориентирований на долгосрочное развитие организации.

Все резервы без исключения объединяют группу факторов, воздействие которых неоднородно: в то время как одна элементы способствуют росту итоговых показателей, другие могут оказывать на них негативное влияние.

Одним из ключевых направлений является увеличение маржинальности (разница между рыночной ценой себестоимостью). Это достигается за счет опережающего роста, стоимости реализации по сравнению с производственными издержками, что за частую становится возможным благодаря повышению качественных характеристик продукта.

Под стратегическими резервами хозяйствующим субъектом понимают совокупность долгосрочных активом, включая финансовый капитал, профессиональные кадры и применяемыми технологиями.

Для эффективного управления должностью менеджмент должен опираться на детальный анализ всех виляющих факторов и динамику их проявления. Такой подход создает условия для устойчивого роста прибыли. Наиболее оправданным методом распределения прибыли считается её реинвестирование в развитие бизнеса обновление мощностей, технологическую модернизацию и выпуск высоконкурентных товаров. Параллельно с этим рекомендуется ежегодно пополнять резервный фонд за счет чистой прибыли, формируя тем самым финансовый буфер предприятия.

Список цитируемой литературы:

1. Герсонская, И. В. Учет производственных затрат предприятия по центрам ответственности / И. В. Герсонская // Дневник науки. – 2019. – № 1(25). – С. 45.

2. Герсонская, И. В. Анализ отклонений в системе управления текущими затратами предприятия / И. В. Герсонская, А. Е. Кисова, Т. Г. Герсонская // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-3(89). – С. 939-945.

3. Пикушина, М. Ю. Анализ состава, структуры и динамики финансовых результатов / М. Ю. Пикушина, А. В. Кривова, Л. Б. Винникова // Современные подходы к трансформации концепций государственного регулирования и управления в социально-экономических системах : Сборник научных трудов 11-й Международной научно-практической конференции, Курск, 17–18 февраля 2022 года. - 2022. – С. 267-271.

4. Тарасова, Ю. В. Прибыль предприятия: экономическое содержание, виды и пути ее роста // Сборник материалов LI Всероссийской итоговой студенческой научной конференции ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ» : [Электрон. ресурс] / под общ. ред. Е.Ю. Злобиной. – Ижевск : Удмуртский университет. – 2023. – С. 337-338.

5. Трубицына, Н. С. Прибыль предприятия: сущность, методы планирования / Н. С. Трубицына, С. В. Воробьев // Электронный научный журнал «Вектор экономики». – 2022. – № 10. – С 4-5.
6. Шабашов, Р. А. Анализ рыночных рисков предприятия / Р. А. Шабашов // Экономика и социум. – 2023. – № 4(59). – С. 747-748.

Залётова Я.В., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Лесных Е.В., канд. филол. наук, доц.

КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Аннотация

В работе рассмотрены критерии эффективности деятельности руководителя в организациях частного и государственного сектора. Проанализированы экономические, организационные и социально-поведенческие показатели эффективности, а также современные методы оценки управленческой деятельности. Показаны особенности применения KPI и управленческих инструментов в российских организациях.

Ключевые слова: эффективность руководителя; KPI; управление персоналом; организационная эффективность; оценка деятельности.

Эффективность деятельности руководителя рассматривается как ключевой фактор функционирования организаций частного и государственного сектора. Управленческие решения определяют распределение ресурсов, достижение стратегических целей и устойчивость организационных систем. В условиях цифровизации и усложнения управленческих процессов возрастает значение формализованных критериев оценки деятельности руководителей, позволяющих сопоставлять результаты управления на разных уровнях. Теоретические подходы к оценке эффективности руководителя базируются на концепции соотношения результатов и затраченных ресурсов. В рамках управленческой теории выделяются экономические, организационные социально-поведенческие критерии. Экономический подход ориентирован на количественные показатели деятельности такие как прибыль, рентабельность и производительность организации. Организационный подход фиксирует качество управленческих процессов, включая структуру управления, скорость принятия решений и уровень координации. Со-

циально-поведенческий подход учитывает состояние персонала, вовлеченность и устойчивость кадрового состава. Также важно брать во внимание личностные характеристики руководителя.

Практика в российских организациях демонстрирует доминирование экономических критериев оценки. Системы ключевых показателей эффективности, которые называют KPI, используются для количественной фиксации результатов и привязки управленческих решений к целям организации [1]. Как пример, снижение издержек подразделения при сохранении качества продукции или услуг рассматривается как показатель результативного управления. В государственном управлении аналогичные механизмы применяются при оценке деятельности органов власти и государственных учреждений, где показатели формируются на основе государственных программ и целевых индикаторов. Различие заключается в том, что, как правило, в бизнесе KPI ориентированы на прибыль и эффективность использования ресурсов, а в государственном секторе на достижение социально значимых результатов и выполнение нормативных показателей.

Организационные критерии отражают внутреннюю эффективность управленческой системы. К ним относятся рациональность структуры управления, распределение полномочий и согласованность действий подразделений. Внедрение KPI позволяет выявлять неэффективные процессы и оптимизировать управленческие решения [2]. На практике это проявляется в сокращении времени согласования документов и повышении управляемости процессов. В государственных организациях аналогичные изменения наблюдаются при внедрении проектного управления, где регламентируются сроки выполнения задач и ответственность должностных лиц.

Социально-поведенческие критерии связаны с характеристиками персонала и управленческого взаимодействия. Показатели текучести кадров, удовлетворенности сотрудников и уровня вовлеченности используются для оценки устойчивости организационной среды [1]. В бизнес-структурах данные показатели связаны с производительностью труда, тогда как в государственном управлении они влияют на качество предоставления государственных услуг. Снижение текучести кадров и рост вовлеченности рассматриваются как косвенные индикаторы эффективности управленческой деятельности.

Личностные характеристики руководителя дополняют систему критериев оценки. Ключевыми параметрами являются компетентность, способность к принятию решений и коммуникативные навыки. Такие параметры можно проанализировать с помощью оценки «360 градусов». В таком методе обратная связь собирается с разных сторон: руководители других подразделений, подчиненные, клиенты, внешние

партнеры и даже сам сотрудник, то есть самооценка. Это позволяет получить более объективное представление о качестве управленческого взаимодействия [3]. В организациях государственного сектора похожие процедуры используются при оценке государственных служащих и формировании кадрового резерва.

На практике KPI формируются по принципу декомпозиции целей. Стратегическая цель организации разбивается на задачи подразделений, а затем на индивидуальные показатели руководителей. Например, если целью компании является рост прибыли на 15%, для руководителя подразделения могут быть установлены показатели по снижению издержек или увеличению объема продаж.

Сравнение практик бизнеса и государственного управления показывает различие в приоритетах оценки эффективности. В коммерческих организациях доминируют финансовые показатели, обеспечивающие рост прибыли и конкурентоспособности. В государственном секторе основное внимание уделяется достижению целевых показателей государственных программ и повышению качества управления общественными ресурсами [5]. При этом в обоих сферах наблюдается тенденция к интеграции количественных и качественных критериев оценки.

Однако существует проблема: формализованное применение KPI в организациях приводит к ситуации, при которой показатели выполняются без улучшения управленческих процессов. KPI фиксируют конечный результат, но не учитывают способы его достижения, что ограничивает их аналитическую ценность. В коммерческой практике выполнение показателей может сопровождаться сокращением ресурсов, что в дальнейшем влияет на устойчивость работы подразделений. В государственном управлении аналогичная проблема проявляется при выполнении целевых показателей программ, когда приоритет отдается отчетности, а не качеству управленческих решений. Причина связана с особенностями построения KPI. Показатели ориентированы на измеримость и сопоставимость, но не отражают сложные управленческие процессы [2]. При некорректной декомпозиции целей формируются изолированные показатели, что приводит к дисбалансу между экономическими и качественными результатами.

В комплексном подходе оценке эффективности деятельности руководителя в расчёт принимают одновременное использование экономических, организационных и социально-поведенческих показателей. Системы KPI, дополненные инструментами оценки управленческих компетенций, позволяют формировать более объективную характеристику управленческой деятельности [4]. Применение данных подходов в бизнесе и государственном управлении обеспечивает повышение

прозрачности управления, снижение управленческих рисков и улучшение результатов деятельности организаций.

Список цитируемой литературы:

1. Мамержанов А. И. Оценка эффективности работы сотрудников: современные методики // Молодой ученый. – 2024. – № 49. – С. 124–126. – URL: https://moluch.ru/archive/548/120144

2. Седая М. О., Сараев Л. А. Теоретические аспекты разработки системы KPI // Экономика и бизнес. – 2024. – URL: https://sciup.org/170208043

3. Шендель Т. В., Кулыгина Д. А. KPI работников: практика внедрения // Лидерство и менеджмент. – 2024. – URL: https://1economic.ru/lib/121708

4. Баранова Э. С. Повышение эффективности системы мотивации на основе KPI // Актуальные направления научных исследований. –2024. – DOI: https://doi.org/10.34220/2308-8877-2024-12-3-70-84

5. Королева В. Руководители компаний пересматривают KPI // Российская газета. – 2024. – URL: https://rg.ru/2024/11/18/kliuch-k-pokazateliam-effektivnosti.html.

Захарычева А.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель: Зубков С.Д., канд. геогр. наук, доц.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРОГРАММ СОЦИАЛЬНОЙ ПОДДЕРЖКИ СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ДЕМОГРАФИЧЕСКОЙ ПОЛИТИКИ РФ

Аннотация

В статье рассматриваются современные методологические подходы к оценке эффективности региональных программ социальной поддержки семей с детьми. Актуальность исследования обусловлена переходом к долгосрочной демографической стратегии до 2036 года и необходимостью адаптации управленческих инструментов к новым социально-экономическим реалиям. Проведен сравнительный анализ традиционного, динамического, типологического, индикативного и

интегрального методов оценки. Обоснована целесообразность комбинирования динамического и интегрального подходов для обеспечения комплексного мониторинга результативности государственных программ.

Ключевые слова: демографическая политика; региональные программы; социальная поддержка семей; оценка эффективности; методологические подходы; государственное управление.

В условиях новой социально-экономической реальности демографическое развитие Российской Федерации приобретает стратегическое значение, определяя потенциал национальной безопасности, устойчивого экономического роста и социальной стабильности. Переход от концептуальных положений к реализации Стратегии действий по реализации семейной и демографической политики до 2036 года требует существенной трансформации инструментария государственного управления, в частности, механизмов оценки эффективности реализуемых региональных программ социальной поддержки семей с детьми [2].

Современная демографическая политика носит комплексный характер и сочетает финансово-экономические, организационные, хозяйственные, информационно-мотивационные и нормативно-правовые инструменты [1]. Однако их практическая результативность напрямую зависит от качества мониторинга и объективности оценочных процедур. В связи с этим актуализируется задача выбора и адаптации методологических подходов, позволяющих не только фиксировать факт достижения плановых показателей, но и измерять долгосрочное влияние управленческих решений на репродуктивные установки и качество жизни населения.

В современной научной литературе и практике государственного управления выделяются пять основных методологических подходов к оценке результативности социальной и демографической политики [4].

Традиционный подход, широко используемый в практике государственного и муниципального управления. Заключается в оценке степени достижения поставленных стратегических и тактических социальных целей государственных и муниципальных стратегий, программ, проектов и иных документов. При этом цели могут быть заданы как количественно, так и качественно. В качестве преимущества можно выделить прозрачность контроля. Недостатком выступает риск манипулирования целевыми значениями со стороны исполнителей для обеспечения формального выполнения показателей [4].

Динамический подход заключается в изучении динамики количественных показателей. Достоинством данного подхода является про-

стота расчетов и интерпретации полученных результатов. Однако несмотря на простоту интерпретации, данный метод часто игнорирует качественные социальные сдвиги и территориальную специфику [4].

Типологический подход предполагает группировку субъектов Российской Федерации по типу демографического развития на основе соотношения естественного и миграционного прироста. В качестве достоинств можно отметить простоту оценки и возможность качественной интерпретации полученных результатов. Недостатками является высокий уровень обобщения оценки, невозможность исследования факторов и причин наблюдаемой динамики показателей, а также сравнительный характер полученных результатов ограничивает область применения данного подхода [4].

Индикативный подход основан на сравнении достигнутого уровня ряда социальных и демографических критериев с их пороговыми значениями. Его недостаток заключается в сложности объективного установления порогов, которые часто не учитывают региональные различия и структуру расселения [4].

Наиболее комплексным является интегральный подход, аккумулирующий множество разнородных социально-демографических и экономических индикаторов в единый критерий. Преимуществом является отсутствие необходимости экспертной трактовки разнонаправленных результатов. К недостаткам данного подхода относят сложное обоснование весовых коэффициентов и чувствительность к изменениям методологии расчета [4].

В условиях новой реальности единичное применение какого-либо одного метода оценки становится недостаточным. Практика показывает, что перспективным направлением является комбинирование динамического и интегрального подходов. Динамический анализ позволяет отслеживать реакцию населения на внедрение новых мер поддержки в реальном времени, а интегральная оценка обеспечивает учет качества жизни, доступности инфраструктуры и долгосрочных эффектов программ. Такое сочетание позволяет формировать обоснованные управленческие решения на региональном уровне [2].

Кроме того, в современных условиях возрастает роль информационной открытости и обратной связи с получателями социальных услуг. Внедрение цифровых платформ для мониторинга нуждаемости, автоматизация верификации данных и использование больших массивов информации в социальном управлении позволяют минимизировать административные издержки и повысить точность оценочных процедур. При этом нормативно-правовая база, включая федеральные законы о пособиях и материнском капитале, а также региональные программы софинансирования, требует постоянной актуализации оценоч-

ных индикаторов в соответствии с изменяющимися макроэкономическими параметрами [1].

Таким образом, эффективность региональных программ социальной поддержки семей с детьми в современных условиях определяется не только объемом выделяемых бюджетных ресурсов, но и качеством применяемой оценочной методологии. Комбинирование динамического и интегрального подходов, дополненное цифровыми инструментами проактивного мониторинга, позволяет обеспечить баланс между простотой интерпретации результатов и полнотой учета социально-демографических эффектов. Дальнейшее совершенствование системы оценки требует разработки унифицированных, но гибких региональных методик, учитывающих территориальную специфику, и внедрения механизмов независимой экспертизы результативности социальных программ.

Список цитируемой литературы:

1. Матвиенко, И. И. Федеральные инструменты демографической политики / И. И. Матвиенко // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2021. – № 2 (66).

2. Распоряжение Правительства РФ от 15.03.2025 № 615-р «Об утверждении Стратегии действий по реализации семейной и демографической политики, поддержке многодетности в Российской Федерации до 2036 года» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_501543/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 19.04.2026).

3. Федеральный закон от 29.12.2006 № 256-ФЗ «О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей» // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64872/ (дата обращения: 18.04.2026).

4. Яковлева, Е. Н. Методические подходы к оценке результативности и эффективности региональной социальной и демографической политики: теоретический аспект / Е. Н. Яковлева, И. В. Крюкова // Известия высших учебных заведений. Серия «Экономика, финансы и управление производством». – 2021. – № 1(47). – С. 116–124.

Иванова Е.С., студентка
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Графова Г.Ф., док.экон.наук, проф.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ДОХОДАМИ, РАСХОДАМИ И ПРИБЫЛЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация

В данной статье рассматриваются теоретические основы управления доходами, расходами и прибылью предприятия в целях обеспечения экономической безопасности. Особое внимание уделяется экономическая сущность понятий «доходы», «расходы», «прибыль», их принципы, методы уравления, роль в формировании финансовой устойчивости предприятия, а также взаимосвязь финансовых результатов и уровень экономической безопасности в условиях нестабильности внешнеэкономической среды.

Ключевые слова: экономика; предприятие; доходы; расходы; прибыль; экономическая безопасность; управление финансами; финансовая устойчивость.

В условиях современной рыночной экономики обеспечение экономической безопасности предприятия становится одной из приоритетных задач его управления. Усиление конкуренции, нестабильность макроэкономической среды и рост финансовых рисков требуют формирования эффективной системы управления финансовыми результатами [2, с. 15].

Доходы и расходы формируют финансовый результат деятельности организации, а прибыль выступает основным источником развития, инвестиций и повышения конкурентоспособности [5, с. 112]. Таким образом, управление данными показателями напрямую влияет на развитие предприятия, его экономическую безопосность, финансовую устойчивость, конкурентноспособность и положение на рынке, а также степень противостояния внешним и внутреннним угрозам.

Согласно экономической теории и действующим нормативным положениям, доходы предприятия представляют собой увеличение экономических выгод в результате поступления активов или погашения обязательств, приводящее к росту капитала организации [6, с. 84].

Расходы предприятия — это уменьшение экономических выгод вследствие выбытия активов или возникновения обязательств, приводящее к сокращению капитала. Они включают производственные,

коммерческие, управленческие и прочие затраты, формирующие себестоимость продукции [3, с. 97].

Прибыль является конечным финансовым результатом деятельности предприятия и определяется как разница между доходами и расходами. В экономической литературе прибыль рассматривается как основной показатель эффективности хозяйственной деятельности [1, с. 25].

Прибыль выполняет оценочную, стимулирующую и воспроизводственную функции, а также служит источником формирования бюджетных доходов государства [4, с. 58].

Таким образом, прибыль, являясь ключевым индикатором финансовой устойчивости компании, определяет уровень эффективности бизнеса в целом и отражает конечный финансовый результат деятельности.

Управление доходами и расходами представляет собой систему принципов и методов целенаправленного воздействия на формирование финансовых результатов предприятия [2, с. 42]. К основным принципам управления доходами относятся:

- обеспечение финансовой устойчивости;
- документальное подтверждение всех операций;
- максимизация объёма реализации товаров при оптимальной ценовой политике;
- диверсификация источников дохов;
- управление дебиторской задолжности.

Управление расходами направлено на оптимизацию затрат и снижение себестоимости продукции. В научной литературе выделяются такие методы управления затратами, как нормативный метод, директ-костинг, стандарт-костинг и анализ безубыточности, а к основным принципам относятся:

- управление от начальной до конечной стадии производства;
- недопустимость лишних расходов;
- использование взаимозаменяемых ресурсов;
- единые методы управления на всех этапах;
- введение наиболее эффективных методов управления расходами;
- выявление резервов снижения себестоимости.

Система управления доходами и расходами имеет возникновоение проблем разного характера. Во-первых, из-за отсутствия ведения управленческой отчётности, возникают затруднения с систематизацией сведений о доходах и расходах компании, что приводит к проблеме проведения финансового анализа. Во-вторых, большинство предприятий не учитывают среднеотраслевые показатели работы, что приводит к недостаточному уровню внимания к инструментам стратегического планирования, в следствии чего, не позволяет выделить сильные и слабые стороны работы предприятия, возможности и угрозы. В-

третьих, при управлении доходами и расходами учитываются не все факторы, влияющие на величину доходов и расходов, что нарушает достоверность и полноценность предоставляемой информации.

Экономическая безопасность предприятия рассматривается как состояние защищенности его финансовых интересов и ресурсов от внутренних и внешних угроз [4, с. 73].

Прибыль выступает основным внутренним источником обеспечения экономической безопасности, поскольку она формирует финансовые резервы, обеспечивает самофинансирование и снижает зависимость от заемных средств [1, с. 48]. Существует несколько направлений управления прибылью:

- планирование на основе прогнозирования объёмов продаж и затрат;
- факторный анализ формирования прибыли;
- распределение и использование чистой прибыли;
- формирование резервов и страховых фондов.

Для хозяйствующих субъектов необходимо эффективно сформировать систему управления прибылью, чтобы снизить возможные риски.

Таким образом, доходы, расходы и прибыль составляют единый механизм, который формирует финансовый результат компании. По эффективности формирования доходности определяется не только текущие результаты деятельности, но и прогнозируется устойчивость предприятия на рынке. Оптимизация расходов необходима для осуществления комерческой и произвостенной деятельноси. Приябыль выражает соотношение доходов и расходов, что является конечным результатом деятельности хозяйствующего субъекта.

Список цитируемой литературы:

1. Дорман, В. Н. Экономика организации. Ресурсы коммерческой организации: учеб. пособие / В. Н. Дорман; под ред. Н. Р. Кельчевской. – Москва: Юрайт; Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та, 2019. – 134 с.

2. Ковалев, В. В. Финансовый менеджмент: теория и практика: учебник / В. В. Ковалев. – Москва: Проспект, 2020. – 1104 с.

3. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г. В. Савицкая. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 384 с.

4. Сенчагов, В. К. Экономическая безопасность России: общий курс: учебник / В. К. Сенчагов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2018. – 815 с.

5. Шеремет, А. Д. Финансы предприятий: учебник / А. Д. Шеремет, Р. С. Сайфулин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 343 с.

6. Шуляк, П. Н. Финансы предприятий: учебник / П. Н. Шуляк. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 400 с.

Иванова М.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель - Гурина М.А. канд. экон. наук, доц.

ЧТО МОТИВИРУЕТ ПОКОЛЕНИЕ Z: ЦЕННОСТИ И ОЖИДАНИЯ МОЛОДЫХ СОТРУДНИКОВ

Аннотация

Работа посвящена изучению мотивации, ценностных ориентиров и карьерных ожиданий сотрудников поколения Z. Актуальность темы связана с дефицитом кадров и обострением конкуренции за молодых работников. Представлены данные эмпирического исследования (N=51), которое выявило неоднородность этой когорты: выделяются два профиля – «автономный» и «корпоративный». Отмечено, что респонденты чаще жертвуют корпоративным обучением ради личного времени и здоровья. По результатам исследования предложены рекомендации по настройке мотивационных программ, включая гибкие форматы занятости, трансформацию культуры и обновление социального пакета.

Ключевые слова: поколение Z, мотивация персонала, ценностные ориентации, гибкие форматы занятости, кадровый дефицит, корпоративная культура.

Современный этап развития российского рынка труда характеризуется сменой поколений в составе трудовых ресурсов. Поколение Z (1997–2012 гг.) формирует значительную часть кадрового потенциала [8]. По данным Росстата на 2024 год, в возрастной группе 20–29 лет занято более 10 млн человек. При этом наблюдается устойчивое сокращение численности молодежи на рынке труда: если в 2013 году доля молодежи 15–29 лет в структуре занятости составляла около 23%, то к 2023 году она сократилась до примерно 15% [5]. Данный тренд обостряет конкуренцию за молодые кадры и требует пересмотра традиционных подходов к управлению персоналом.

Вопросы ценностных ориентаций поколения Z исследовались в трудах Д.В. Амеличевой, В.И. Чупрова, Ю.А. Зубок, Н.Н. Демидова, Н.А. Самохвалова [1; 2; 3; 6], а также в работах Ю.С. Ким и А.В. Горбушиной [4]. Дэвид Стиллман показывает, как несоответствие традиционных систем мотивации новым запросам приводит к росту текучести среди молодых специалистов [7].

Целью настоящей работы стало выявление ценностных и мотивационных ожиданий молодых сотрудников, а также разработка практических рекомендаций для работодателей. Исследование опиралось на

эмпирические данные, полученные методом анкетирования с элементами ранжирования. Выборка составила 51 человека, все они относятся к поколению Z. Среди опрошенных преобладают девушки (92,2%), основная масса — это молодежь 18–22 лет (88,2%), причем у большей части (62,7%) пока отсутствует опыт постоянной работы.

Одной из центральных задач стало определение иерархии профессиональных предпочтений. Участникам предложили оценить по пятибалльной шкале значимость 11 аспектов трудовой деятельности. Итоги ранжирования отражены в таблице 1.

Анализ полученных сведений позволил выстроить следующую картину приоритетов. На первом месте ожидаемо оказался высокий и предсказуемый доход — 4,73 балла. Немногим уступают карьерный рост и благоприятная атмосфера в коллективе, набравшие 4,59 и 4,57 балла соответственно. Замыкают список гибкий график и дистанционная занятость, получившие сравнительно невысокие оценки.

Таблица 1

Ранжирование профессиональных ценностей (N=51)

Ранг	Аспект работы	Средний балл
1	Высокая и стабильная заработная плата	4.73
2	Возможность карьерного роста (повышение в должности)	4.59
3	Дружный коллектив, психологический комфорт (нет токсичности)	4.57
4	Стабильность / уверенность в завтрашнем дне (работа на годы)	4.53
5	Возможность учиться новому (курсы, тренинги за счет компании)	4.14
6	Удобное расположение офиса / близость к дому	3.78
7	Социальная значимость работы (помощь людям, польза обществу)	3.75
8	Известность / престиж компании	3.61
9	Интересные, нестандартные задачи (креатив)	3.61
10	Гибкий график (сам планирую начало и конец дня)	3.53
11	Возможность работать удаленно (из дома / любой точки мира)	3.45

Чтобы определить предпочтительные элементы мотивационного пакета, респондентам предлагалось распределить 100 баллов между семью мотивационными категориями. Результаты приведены в таблице 2.

Первую строчку занимает денежный фактор. На втором месте корпоративная среда, что опять же подтверждает важность этого аспекта для молодых сотрудников.

Анализ готовности к компромиссам выявил следующие закономерности. Почти четверть опрошенных (23,8%) предпочли бы сокра-

щенную рабочую неделю корпоративному обучению. Расширенный полис ДМС вместо образовательных программ выбрали 22,5%. Около 19% респондентов готовы пожертвовать карьерным продвижением ради полноценной удаленной работы, а 17,5% согласились бы на уменьшение премиальных выплат в обмен на свободный график. Из этого следует, что стандартное корпоративное обучение оценивается не слишком высоко: молодежь больше заинтересована в конкретных и применимых здесь и сейчас благах, таких как дополнительное свободное время или качественное медицинское обслуживание.

Таблица 2

Ранжирование элементов мотивационного пакета

Приоритет	Категория мотивации	Усредненное значение
1	Зарплата и премии	32
2	Коллектив и атмосфера	15
3	Гибкость и свобода	13
4	Карьера и статус	12
5	Медицина и забота	11
6	Обучение и развитие	10
7	Дополнительные бонусы	7

Относительно предпочитаемого формата занятости выборка разделилась на две сопоставимые по величине группы. Для 45% принципиальна автономия – возможность самостоятельно распоряжаться временем и контролировать рабочий процесс. Другие 41% ценят корпоративную среду и коллективное взаимодействие. Классический вариант «с девяти до шести» без выраженной командной атмосферы привлекает лишь 14% респондентов. Отсюда следует, что компании, не вкладывающие ресурсы в создание привлекательной рабочей обстановки, рискуют проиграть в конкурентной борьбе за молодые кадры. В данном опросе более половины (54,2%) респондентов оценили ожидания от работы на «тройку» или ниже по пятибалльной шкале.

Проведенное исследование позволяет сделать ряд умозаключений. Респонденты выделяют основным приоритетом достойную оплату труда. При этом карьерные перспективы и стабильность также имеют высокое значение, что указывает на потенциальную готовность к долгосрочному сотрудничеству. Подтверждена базовая роль психологического комфорта как одного из ключевых условий удовлетворенности. Главным же результатом стало выявление неоднородности внутри поколения Z: четко просматриваются две подгруппы — условно «автономные» (45%) и «командно-ориентированные» (41%). Высокий процент неудовлетворенных текущей работой (54,2%) свидетель-

ствует о необходимости срочной коррекции существующих HR-стратегий.

Исходя из полученных данных, можно предложить следующие практические шаги:

1. Обеспечение конкурентной и прозрачной системы оплаты труда с четко обозначенными показателями эффективности.

2. Внедрение дифференцированного подхода к организации рабочего пространства и графика: предлагая одной части персонала удаленный или гибкий формат, а другой – насыщенную офисную жизнь и командную работу.

3. Трансформация корпоративной культуры, обучение руководителей навыкам эмоционального интеллекта и переход от микроменеджмента к управлению по целям.

4. Пересмотр наполнения социального пакета, смещение фокуса с массовых формальных тренингов на расширенное медицинское страхование и развитие института наставничества.

5. Усиление программы адаптации новых сотрудников, чтобы снижать уровень неопределенности и тревожности на старте.

Реализация перечисленных мер, принимающих во внимание неоднородный состав и специфические ценностные ориентации поколения Z, будет способствовать росту лояльности начинающих специалистов, сокращению текучести кадров и формированию устойчивого конкурентного преимущества в условиях нарастающего демографического дефицита.

Список цитируемой литературы:

1. Амеличева, Д. В. Ценностные ориентиры и карьерные предпочтения поколения Z: какие экономические изменения принесет молодое поколение / Д. В. Амеличева, Е. А. Семенова, О. Р. Белова, Н. Е. Тиханов // Вестник Академии знаний. – 2021. – №6 (47). – С. 12–19.

2. Демидов, Н. Н. Ценностные ориентации поколения Z: социологический анализ // Академическая мысль. – 2021. – №2 (15). – С. 45–51.

3. Зубок, Ю. А. Современная социология молодежи: изменяющаяся реальность и новые теоретические подходы / Ю. А. Зубок, В. И. Чупров // Россия реформирующаяся. – 2017. – №15. – С. 12–28.

4. Ким, Ю. С. Особенности мотивации работой сотрудников поколений X, Y, Z / Ю. С. Ким, А. В. Горбушина // Педагогика и психология в XXI веке: современное состояние и тенденции исследования. – 2025. – №13. – С. 112–120.

5. Рабочая сила, занятость и безработица в России (по результатам выборочных обследований рабочей силы). 2024: Стат. сб. / Росстат. М., 2024. 152 с.

6. Самохвалов, Н. А. К вопросу о влиянии зумеров на современную систему образования // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2021. – №2 (31). – С. 34–39.

7. Стиллман, Д. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык / Д. Стиллман, И. Стиллман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 272 с.

8. Теория поколений [Электронный ресурс] / Сайт «Unisender». – Режим доступа: https://www.unisender.com/ru/glossary/chto-takoe-teoriya-pokoleniy/ (дата обращения: 18.11.2025).

Ильина К.В., студентка
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Гурина М.А., канд. экон. наук, доц.

ЦЕННОСТНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ РОССИЙСКОГО РАБОТОДАТЕЛЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

Аннотация

В статье рассматривается эволюция подходов к формированию кадровой привлекательности российских компаний в условиях трансформации рынка труда. Автором анализируется структура ценностного предложения работодателя (EVP) как ключевого инструмента управления человеческими ресурсами, обосновывается необходимость перехода от транзакционной модели занятости к реляционной. На примерах российских компаний иллюстрируются успешные практики реализации EVP.

Ключевые слова: ценностное предложение работодателя; EVP; кадровая привлекательность; HR-брендинг; управление талантами; мотивация персонала.

Современный этап развития российской экономики характеризуется структурными сдвигами в сфере труда, обусловленными демографическими ограничениями, цифровой трансформацией и изменением социально-психологических установок занятого населения. В этих условиях классические инструменты привлечения и удержания персонала, базирующиеся исключительно на уровне денежного вознаграждения, недостаточно эффективны. Требуется комплексный подход к формированию привлекательных условий занятости и лояльности сотрудников

предприятий. В теории и практики управления персоналом он базируется на интеграции различных элементов клиентоцентричности персонала в рамках ценностного предложения работодателя (Employee Value Proposition, EVP), объединяющего материальные и нематериальные аспекты взаимодействия сотрудника и организации. Стоит сказать, что EVP является не только элементом кадрового маркетинга, но еще и формирует базу стратегического управления персоналом и развивает конкурентоспособность компании в человеческом капитале.

При формировании EVP в российских условиях необходимо учитывать специфику национальной модели занятости: высокую степень формализации трудовых отношений при сохранении патерналистских ожиданий, ориентацию на устойчивые неформальные связи и высокую значимость авторитета руководителя [1, 5]. Ключевой проблемой является преодоление разрыва между декларируемым ценностным предложением и реальным опытом сотрудников, поскольку диссонанс ведет к девальвации HR-бренда и росту текучести кадров. Эффективное EVP должно рассматриваться не как статичный набор бенефитов, а как динамическая система, способная эволюционировать вместе с изменениями внешней среды.

Специалисты выделяют в структуре EVP разное количество компонентов, которые условно можно объединить в пять основных [4, 5], в совокупности образующих целостную систему кадровых аргументов в пользу конкретной компании.

1. Материальное вознаграждение. Этот элемент остается базовым, однако акцент смещается на стабильность выплат, расширенный социальный пакет (ДМС, корпоративная пенсионная программа) и прозрачность премирования.

2. Карьерные перспективы. В контексте EVP данный компонент трансформируется: растет ценность горизонтального развития, программ наставничества и возможности получения новых компетенций.

3. Корпоративная культура как важная составляющая развития кадрового имиджа компании требует обеспечения психологической безопасности, справедливости процедур и наличия «человеческого лица» в управлении.

4. Создание баланса между личной жизнью и работой, а это является главным фактором, а также гибридный формат работы становится стандартным условием. Ценность миссии и социальная значимость труда приобретают особое значение для молодых поколений, что делает актуальной интеграцию ESG-принципов в кадровую политику [3, с. 45].

Как показывают исследования, стратегическое управление EVP требует внедрения циклического процесса: диагностика (анализ удовлетворенности, exit-интервью, бенчмаркинг), проектирование (фор-

мирование аутентичного предложения с участием сотрудников), коммуникация (интеграция во все точки касания) и верификация. Ошибка копирования EVP рыночных лидеров без учета собственной специфики ведет к феномену «раздутых ожиданий» и высоким издержкам на замену сотрудников [3, с. 112].

Высокие рейтинги и индексы кадровой лояльности отечественных организаций доказывают необходимость разработки ценностного предложения работодателя и включения всех вышеописанных элементов привлекательного HR-бренда, с выделением собственных приоритетов в его формировании. Системный подход к созданию EVP обеспечивает привлекательность в работе с персоналом, что можно проследить на примере успешных практики российских компаний.

ПАО «Сбербанк» — системный подход к управлению персоналом в крупной корпорации. В рамках трансформации бренда работодателя «Сбер» сделал ставку на концепцию «человекоцентричности». EVP строится вокруг трех направлений: возможности самореализации в цифровой экосистеме, заботы о здоровье и благополучии сотрудников, а также культуры непрерывного обучения. Практическая реализация включает корпоративный университет «СберУниверситет» с более чем 1000 образовательных программ, программу «СберЗдоровье» с бесплатной телемедициной для сотрудников и членов их семей, а также внутреннюю платформу «3S», где сотрудники могут формировать индивидуальные пакеты бенефитов. Результатом стало снижение текучести среди ИТ-специалистов на 15% в 2023 году и вхождение в топ-3 рейтинга лучших работодателей России по версии HeadHunter.

X5 Group (сети «Пятерочка», «Перекресток», «Чижик») — массовый найм линейного персонала. Перед компанией стояла задача привлечения кассиров, продавцов, комплектовщиков в условиях острой конкуренции с маркетплейсами. EVP X5 Group строится на принципах прозрачности и стабильности. Внедрена система ежедневных выплат заработной платы, что стало революционным решением для рынка. Развита система наставничества «Школа лидера», позволяющая за полгода вырасти от рядового сотрудника до директора магазина. Создана корпоративная платформа «Выбирай» с более чем 200 программами лояльности и скидками от партнеров. Результат состоит в следующем: совсем недавно, в 2024 году, компания закрыла более 95% вакансий линейного персонала без привлечения внешних рекрутинговых агентств, при этом индекс лояльности сотрудников вырос до 40 с лишним процентов.

Приведенные примеры показывают, какие ключевые факторы успеха EVP существуют в российских компаниях сегодня. Так, в «Сбер» эффективны масштабные решения (корпоративные университеты, экосистемы бенефитов, программы здоровья). У X5 Group ре-

шающим фактором является прозрачность выплат, стабильность, и карьерные лифты для линейного персонала. В сельском хозяйстве, «ЭкоНива», большим преимуществом выступает жилищный вопрос и социальная поддержка сотрудников, которые имеют семьи. А общим аспектом для всех компаний является аутентичность ценностного предложения работодателя, так как оно строится из настоящих преимуществ компании, а не берется из других организаций.

Стоит сказать, что важным аспектом также является измерение эффективности EVP. Традиционные метрики (Time-to-Hire, Cost-per-Hire) отражают лишь операционную эффективность рекрутмента. Более адекватными показателями выступают уровень добровольной текучести, доля сотрудников, рекомендующих компанию как место работы (eNPS), а также соотношение внутренних и внешних назначений. Российские компании, внедряющие системный подход к управлению EVP, фиксируют снижение затрат на поиск персонала в среднем на 25-30% за счет роста реферальных программ.

По мнению ученых развитие EVP в России будет определяться тремя основными трендами: цифровизацией и кастомизацией предложения на основе больших данных, усилением внимания к ментальному здоровью и психологическому благополучию (well-being), а также переходом от модели долгосрочной занятости к «циклической карьере» с возможностью роста внутри экосистемы работодателя [8]. Включение мер, обеспечивающих качество жизни и удовлетворение карьерных ожиданий позволит, на наш взгляд выстроить грамотную кадровую стратегию и повысить привлекательность работы в организации.

Таким образом, ценностное предложение российского работодателя выступает не просто маркетинговым инструментом привлечения соискателей, а стратегическим фактором обеспечения кадровой безопасности и устойчивости бизнеса. Эффективное EVP формируется на пересечении экономической целесообразности, социокультурной специфики и организационной аутентичности. Как показывают успешные практики российских предприятий, переход от транзакционной модели занятости («труд в обмен на зарплату») к реляционной модели, основанной на общих ценностях, доверии и взаимном инвестировании в развитие, является магистральным путем повышения кадровой привлекательности.

Список цитируемой литературы:

1. Васильева, С. И. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и организация труда в аутсорсинговых компаниях / С. И. Васильева, М. А. Гурина, И. С. Щетинина // Креативная экономика. – 2025. – Т. 19, № 5. – С. 1403-1426.

2. Кибанов, А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учеб.-практ. пособие / А.Я. Кибанов. – Москва: Проспект, 2020. – 512 с.

3. Мансуров, Р.Е. HR-брендинг: как стать лучшим работодателем в России / Р.Е. Мансуров. – Москва: Альпина Паблишер, 2019. – 220 с.

4. Одегов, Ю.Г. Экономика персонала: в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 392 с.

5. Пеша, А. В. Ценностное предложение работодателя - сущность и значение в экономике организации / А. В. Пеша // Human Progress. – 2016. – Т. 2, № 12. – С. 8.

6. Соловьев, А.В. Ценностное предложение работодателя в системе управления человеческими ресурсами / А.В. Соловьев, Е.Н. Захарова // Кадровик. – 2022. – № 7. – С. 72-79.

7. Шапиро, С.А. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики: монография / С.А. Шапиро, А.В. Шатаева. – Москва: Русайнс, 2021. – 250 с.

8. Щербакова, Е.А. Эволюция бренда работодателя: от привлечения к удержанию // Управление развитием персонала. – 2023. – № 1 (64). – С. 28-35.

Истомина Е.А., студентка
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель - Зубков С.Д., канд. геогр. наук, доц.

МЕХАНИЗМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРОГРАММАМИ ПОДДЕРЖКИ МОЛОДЫХ СЕМЕЙ В ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация

В статье анализируются механизмы государственного управления программами поддержки молодых семей в Липецкой области. Рассматриваются нормативно-правовая база, система межведомственного взаимодействия (9 исполнительных органов), финансовые инструменты (социальный сертификат, проактивное назначение мер поддержки). На примере региональных проектов («Школа будущих родителей», «Школа активного родителя») выявлены управленческие практики, рекомендуемые для тиражирования. Обосновано, что Липецкая об-

ласть выступает модельным регионом для внедрения родительского просвещения как государственной услуги.

Ключевые слова: государственное управление, социальная политика, Липецкая область, молодая семья, межведомственное взаимодействие, социальный сертификат, родительское просвещение.

В системе государственного и муниципального управления Российской Федерации поддержка семьи, материнства и детства остается стратегическим приоритетом. Однако традиционные меры – материнский капитал, пособия, льготы – не в полной мере решают управленческую проблему роста родительской тревожности, дефицита психолого-педагогической компетенции и профилактики семейного неблагополучия. Возникает потребность в новых механизмах государственного управления, ориентированных на профилактику, а не только на компенсацию.

В 2024 году Липецкая область была выбрана первым регионом для пилотирования проекта «Школа будущих родителей» в рамках партийного проекта «Крепкая семья» [4], а в 2026 году запущен проект «Школа активного родителя». Наличие этих инициатив, а также развитой системы межведомственного взаимодействия и опыта применения социального сертификата [3] делает регион уникальной площадкой для исследования.

Цель статьи – проанализировать механизмы государственного управления программами поддержки молодых семей в Липецкой области, выявить эффективные практики и предложить направления их тиражирования.

Реализация программ поддержки молодых семей в Липецкой области базируется на трёх уровнях нормативного регулирования:

Федеральный уровень: Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей», Федеральный закон от 26 декабря 2024 г. № 495-ФЗ "О внесении изменения в статью 8 Федерального закона "О дополнительных мерах государственной поддержки семей, имеющих детей" [7].

Региональный уровень: Государственная программа Липецкой области «Социальная поддержка граждан, реализация семейно-демографической политики Липецкой области» (постановление Правительства области от 28 декабря 2023 г. № 811) [5]; Закон Липецкой области от 25 декабря 2025 г. № 756-ОЗ «Об отдельных вопросах социальной поддержки молодых семей, имеющих детей» [1] (предусматривающий компенсацию стоимости найма жилья до 20 000 руб.).

Ведомственный уровень: Регламент межведомственного взаимодействия исполнительных органов государственной власти Липецкой области в сфере социального обслуживания, определяющий порядок координации девяти управлений (Постановление Правительства Липецкой области от 23.03.2023 № 147) [6].

Наличие многоуровневой нормативной базы создаёт институциональные условия для внедрения новых механизмов поддержки молодых семей, включая программы родительского просвещения.

Ключевым механизмом, обеспечивающим реализацию программ поддержки семей, является Регламент межведомственного взаимодействия, утверждённый постановлением Правительства Липецкой области. Необходимость такого взаимодействия обусловлена объективными трудностями, с которыми сталкиваются молодые семьи. Как отмечается в научной литературе, значительная часть молодых супругов находится на ранней стадии профессиональной карьеры, что в сочетании с необходимостью приобретения жилья и освоения новых социальных ролей создаёт повышенную нагрузку на семью [2, с. 21]. Именно комплексный характер этих проблем требует скоординированных усилий нескольких ведомств. В Регламенте закреплены участники и их функции:

- Управление социальной защиты населения: координатор, принимает решение о признании граждан нуждающимися, организует социальное сопровождение.
- Управление здравоохранения: информирует о гражданах, нуждающихся в помощи, организует медицинскую и психологическую поддержку.
- Управление образования и науки: содействие в получении образования, предоставление площадок для занятий.
- Управление ЗАГС и архивов: предоставление данных о рождении детей (проактивное информирование).
- Управление молодежной политики: работа с молодыми семьями.

Формы взаимодействия: обмен информацией через систему электронного документооборота «Дело-WEB» (срок ответа на межведомственный запрос – не более 2 рабочих дней); осуществление совместных мероприятий в рамках индивидуальных программ социального сопровождения; заключение соглашений между ведомствами.

Именно эта система межведомственной координации позволила запустить в регионе проекты «Школа будущих родителей» (на базе Липецкого областного перинатального центра) [4] и «Школа активного родителя» (с записью через чат-бот) [6].

Липецкая область обладает успешным опытом внедрения социального сертификата в сфере дополнительного образования детей (система ПФДО), функционирующего с 2018 года [3].

Ключевые параметры системы:

- сертификат выдается на каждого ребенка от 5 до 18 лет;
- номинал определяется муниципалитетом;
- возможен выбор двух программ одновременно;
- с 2025 года сертификат формируется автоматически через портал Госуслуг [5].

Кроме того, в Липецкой области с 2020 года внедрено проактивное назначение мер поддержки: материнский капитал оформляется автоматически при рождении ребёнка, единое пособие на новорожденных – с 2025 года также в проактивном режиме. По данным Отделения СФР по Липецкой области [3], в 2025 году единое пособие назначалось 31 447 семьям на 60 912 детей.

Предложение по совершенствованию: распространение модели социального сертификата на услуги родительского просвещения (программы типа «Школа молодых родителей») с номиналом, покрывающим стоимость курса (ориентировочно 3 000–5 000 руб. на семью). Это позволит создать конкурентную среду среди поставщиков услуг (включая НКО и частных специалистов), обеспечить адресность бюджетных средств и автоматизированный учёт.

На сегодняшний день в регионе реализуются два показательных проекта:

«Школа будущих родителей» (с июля 2024 г.) [4]

- Базовый механизм: интеграция медицинской организации (перинатальный центр) в систему социального сопровождения.
- Специалисты: врачи акушеры-гинекологи, консультанты по грудному вскармливанию, психологи.
- Управленческая значимость: как отметила депутат Государственной Думы Татьяна Дьяконова, «высокие стандарты в работе "Школы будущих родителей", которые мы заложим в Липецкой области, будут примером для других регионов».

«Школа активного родителя» (с апреля 2026 г.) [6]

- Базовый механизм: цифровизация записи через чат-бот в мессенджере MAX с заполнением анкеты и записью видеовизитки.
- Целевые направления: помощь в поиске подхода к ребенку, превращение гаджетов в полезный ресурс, формирование здоровых привычек.

Оба проекта демонстрируют разные управленческие модели: первый – ведомственную (через здравоохранение), второй – цифровую (через прямую запись граждан).

На основе анализа региональной практики выявлены следующие риски:

- Кадровый дефицит – проявляется как ограниченное число психологов в малых городах. Для минимизации риска можно развивать онлайн-формат (чат-бот уже используется для записи).

- Неравномерный охват – проявляется как концентрация проектов в г. Липецке. Решение – заключение соглашений с центральными районными больницами.

- Риск формального отчёта – проявляется через отсутствие независимой оценки результативности. Как способ минимизации можно внедрить опросы удовлетворённости.

Какие рекомендации по совершенствованию механизмов управления могут быть предложены?

1. Включить программы родительского просвещения в перечень услуг государственной программы «Социальная поддержка граждан…» [5] с утверждением единого стандарта.

2. Распространить механизм социального сертификата на услуги родительского просвещения, используя успешный опыт сферы дополнительного образования [3].

3. Использовать существующую инфраструктуру портала Госуслуг и системы «Дело-WEB» для автоматической записи, учёта и оценки эффективности.

4. Внедрить KPI для руководителей управлений: доля молодых семей, охваченных программами просвещения (целевой ориентир – 20% от числа родивших детей в год); динамика родительской компетентности по стандартизированным опросникам.

В заключение, Липецкая область представляет собой модельный регион для отработки механизмов государственного управления программами поддержки молодых семей. Наличие нормативно закреплённой системы межведомственного взаимодействия (9 участников, регламентированный документооборот), успешный опыт внедрения социального сертификата в образовании (с 2018 года), действующие пилотные проекты («Школа будущих родителей», «Школа активного родителя») и развитая система проактивного назначения мер поддержки создают институциональную базу для системного внедрения родительского просвещения как государственной услуги.

Предложенные механизмы управления – координация через управление социальной защиты, финансирование через социальный сертификат, цифровой учёт и мониторинг – могут быть рекомендованы для тиражирования в иных субъектах Российской Федерации в рамках реализации государственной семейной политики и достижения национальных целей в сфере демографии.

Список цитируемой литературы:

1. Закон Липецкой области от 25 декабря 2025 г. № 756-ОЗ «Об отдельных вопросах социальной поддержки молодых семей, имеющих детей». – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации Липецкой области. – URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 22.04.2026).

2. Касьянов, В. В. Молодая российская семья как важнейший ресурс в государственной политике / В. В. Касьянов, А. К. Манучарян, П. С. Самыгин. – Текст : электронный // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 7. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/molodaya-rossiyskaya-semya-kak-vazhneyshiy-resurs-v-gosudarstvennoy-politike (дата обращения: 22.04.2026).

3. Официальный сайт Социального фонда России. – Текст : электронный. – URL: https://sfr.gov.ru (дата обращения: 22.04.2026).

4. Официальный сайт Фракции «Единая Россия» в Государственной Думе. – Текст : электронный. – URL: https://er-gosduma.ru (дата обращения: 22.04.2026).

5. Постановление Правительства Липецкой области от 28 января 2025 г. № 52 «О внесении изменений в государственную программу Липецкой области "Социальная поддержка граждан, реализация семейно-демографической политики Липецкой области"». – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации Липецкой области. – URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 22.04.2026).

6. Регламент межведомственного взаимодействия исполнительных органов государственной власти Липецкой области в связи с реализацией полномочий в сфере социального обслуживания : утвержден постановлением Правительства Липецкой области от 23.03.2023 г. № 147 – Текст : электронный // Официальный сайт Министерства социальной политики Липецкой области. – URL: https://uszn.lipetsk.ru (дата обращения: 22.04.2026).

7. Указ Президента РФ от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей». – Текст : электронный // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://publication.pravo.gov.ru (дата обращения: 22.04.2026).

Кенарева В.Р., Торосян Л.С., студенты
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Гурина М. А., канд. экон. наук, доц.

КАЧЕСТВО УСЛУГ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ КУЛЬТУРЫ ЗДОРОВОГО ПИТАНИЯ МОЛОДЕЖИ В ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация

Статья посвящена исследованию качества услуг общественного питания и их влияния на формирование культуры здорового питания молодежи. На примере популярных заведений города Липецка рассматриваются критерии качества продукции и обслуживания, анализируется ассортимент меню и возможности выбора полезных блюд. Особое внимание уделяется роли управления качеством в обеспечении безопасности пищевой продукции и формировании здорового поколения.

Ключевые слова: управление качеством, общественное питание, здоровое питание, молодежь, рестораны, фастфуд, Липецкая область

В современных условиях качество питания выступает одним из ключевых факторов, влияющих на состояние здоровья населения и уровень жизни. Особенно актуальной данная проблема становится среди молодежи, так как именно в молодом возрасте закладываются устойчивые пищевые привычки. В последние годы в России отмечается увеличение популярности предприятий быстрого питания, что обусловлено ускоренным ритмом жизни и стремлением потребителей экономить время. Одновременно с этим возрастает интерес к здоровому образу жизни и правильному питанию, что способствует развитию ресторанов и кафе, предлагающих более сбалансированный рацион [1].

С позиции дисциплины «Управление качеством» предприятия общественного питания должны гарантировать безопасность реализуемой продукции, соблюдение санитарных норм, постоянство качества блюд и удовлетворение потребностей посетителей. Именно поэтому качество услуг в сфере общественного питания напрямую отражается на формировании культуры питания населения.

В рамках исследования были изучены популярные заведения общественного питания города Липецка: рестораны People, Marbelya, Merzen, а также предприятия быстрого обслуживания федеральных сетей «Вкусно - и точка» и Rostic’s. Данные организации были выбраны благодаря их высокой популярности среди жителей города и различию форматов предоставления услуг.



Рис. 1. Ресторан «Merzen»

Одним из показателей оценки качества выступает ассортимент меню. Рестораны People, Marbelya и Merzen предоставляют разнообразный выбор салатов, рыбных и мясных блюд, овощных гарниров и горячих позиций. Наличие различных категорий продукции дает возможность посетителям составлять более сбалансированный рацион и учитывать индивидуальные особенности питания. Также рестораны уделяют внимание эстетике подачи блюд и качеству используемых ингредиентов [2].



Рис. 2. Ресторан быстрого питания «Вкусно и точка»

Еще одним значимым критерием качества является доступность полезных блюд. В ресторанном сегменте потребитель может выбрать блюда с высоким содержанием белка, овощей и сложных углеводов. В то же время ассортимент заведений быстрого питания в основном включает бургеры, картофель фри, сладкие напитки и десерты, кото-

рые отличаются высокой калорийностью и повышенным уровнем жиров, сахара и соли [4].

С позиции скорости обслуживания преимущество находится у предприятий быстрого питания. Однако подход управления качеством предполагает комплексную оценку сервиса, которая включает не только оперативность обслуживания, но и пищевую ценность продукции. Поэтому важным направлением развития данной сферы становится поиск баланса между удобством сервиса и пользой предлагаемых блюд.

Таблица 1

Сравнение предприятий общественного питания по критериям качества

Критерий качества	Ресторанный формат (People, Marbelya, Merzen)	Фастфуд
Разнообразие меню	Высокое	Средне
Наличие овощных блюд	Высокое	Ограниченное
Возможность сбалансированного питания	Высокая	Низкая
Использование локальных продуктов	Частично применяется	Практически отсутствует
Калорийность блюд	Контролируемая	Повышенная
Формирование культуры здорового питания	Способствует	Ограниченно способствует

Для более наглядного сопоставления результатов анализа были выделены ключевые критерии оценки качества предприятий общественного питания.

Проведенный анализ демонстрирует, что ресторанный сегмент имеет более высокий потенциал для развития культуры здорового питания молодежи. За счёт разнообразного меню потребители могут получать возможность следовать принципам рационального питания без отказа от посещения предприятий общественного питания. При этом заведения быстрого питания по-прежнему остаются востребованными благодаря доступности и скорости обслуживания.

Для Липецкой области проблема формирования здорового поколения имеет значимое социально-экономическое значение. Регион обладает развитым агропромышленным комплексом, что создаёт благоприятные условия для применения местной продукции в сфере общественного питания. Использование качественного сырья местного производства позволяет улучшить свежесть продукции, усилить контроль качества и поддержать региональных производителей.

Таким образом, качество услуг общественного питания является ключевым фактором формирования культуры здорового питания молодежи. Анализ деятельности популярных заведений Липецка пока-

зывает, что рестораны обладают более широкими возможностями для продвижения принципов рационального питания по сравнению с предприятиями быстрого питания. Совершенствование систем управления качеством, расширение ассортимента полезных блюд и популяризация культуры здорового образа жизни будут способствовать укреплению здоровья населения и формированию здорового поколения в Липецкой области.

Список цитируемой литературы:

1. Основа здоровья населения // [Электронный ресурс]. — URL : https://68.rospotrebnadzor.ru/content/596/42269/ (дата обращения: 20.04.2026)
2. Современные рестораны // [Электронный ресурс]. — URL : https://people-rest.ru/ (дата обращения: 20.04.2026)
3. Современные рестораны // [Электронный ресурс]. — URL : https://merzen.ru/lipeck (дата обращения: 20.04.2026)
4. О вреде фастфудов // [Электронный ресурс]. — URL : https://68.rospotrebnadzor.ru/content/1201/73853/ (дата обращения: 20.04.2026)
5. Польза ПП // [Электронный ресурс]. — URL : https://zav.minsk.gov.by/tsentr-gigieny-i-epidemiologii-informiruet/5715-pravilnoe-pitanie-i-ego-polza (дата обращения: 20.04.2026)
6. Ресторан быстрого питания// [Электронный ресурс]. — URL : https://vkusnoitochka.ru/company (дата обращения: 20.04.2026)

Ким Е.А., незаконченное высшее образование,
студент 4 курса бакалавриата
Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС, г. Волгоград

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ МЕРАМИ ПОДДЕРЖКИ КАК ИНДИКАТОР УСПЕШНОСТИ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ: НА ПРИМЕРЕ МОЛОДЫХ СЕМЕЙ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация

В статье представлены результаты пилотажного социологического исследования, проведённого среди молодых семей Волгоградской области (N=50). Анализируется уровень информированности и удовлетворённости мерами государственной поддержки в контексте реализации региональной политики народосбережения. Автор выявил существенный разрыв между формальным наличием мер поддержки и ре-

гиональной доступностью жилищных программ и детских пособий, что становится ключевым барьером для реализации репродуктивных планов. Предложены направления корректировки социальной политики с четом обратной связи от опрашиваемых.

Ключевые слова: молодая семья, социальная политика, удовлетворённость, меры поддержки, Волгоградская область, жилищная программа, информированность, народосбережение.

В условиях демографических вызовов, включающих снижение рождаемости, старение населения и миграционный отток из регионов, реализация национального проекта «Семья» приобретает особое значение. Поддержка молодых семей становится не просто одним из направлений социальной политики, а стратегическим приоритетом государственной политики России [1]. Волгоградская область, как и многие другие регионы, сталкивается с типичными проблемами: низкая жилищная обеспеченность, недостаточная реальная доступность пособий, а также разрыв между декларируемыми мерами поддержки и их практической реализацией.

Важно подчеркнуть, что успешность социальной политики сегодня должна измеряться не столько объёмом выделенных средств, сколько уровнем удовлетворённости получателей и степенью информированности граждан о своих правах и доступных льготах [4]. Без учёта субъективного восприятия мер поддержки со стороны целевых групп невозможно выстроить адекватную и работающую систему народосбережения.

Цель данной работы заключается в том, чтобы на основе эмпирических данных провести оценку реального положения молодых семей Волгоградской области, для выявления зон низкой эффективности текущих мер поддержки и предложения направлений по их корректировки.

Эмпирическую базу исследования составили данные пилотажного социологического опроса, проведённого среди молодых семей Волгоградской области. Акцент был сделан на семьях уже имеющих детей, а также на супружеских парах, планирующих рождение первого или последующего ребёнка. Общий объем выборки составил 50 респондентов, соответствующих категории необходимой для социологического исследования. Согласно действующему законодательству «молодая семья» – это лица, состоящие в заключённом в установленном законодательством РФ порядке браке, в том числе воспитывающие ребёнка (детей), либо лицо, являющееся единственным родителем (усыновителем) ребёнка (детей), в возрасте до 35 лет включительно [2]. Анализ данных позволил выделить три ключевые проблемы, которые получили наибольший отклик у опрашиваемых: низкий уровень

реальной информированности о региональных мерах, высокий барьер доступа к жилью даже при участии в государственных программах и системное недовольство критериями адресности, которые исключают семьи с официальным, но невысоким заработком.

Исследование показало парадоксальную ситуацию, которая заключается в том, что при высокой осведомлённости о федеральных мерах (материнский капитал и «Семейная ипотека» [3] известны 90% опрошенных, а процент знания региональных мер поддержки гораздо ниже. Так, о существовании выплаты в размере 100 000 рублей для студентов очной формы обучения, вставших на учёт по беременности, знает лишь незначительная часть респондентов (10%), хотя эта сумма предоставляет собой существенную помощь для молодой семьи. Эта ситуация демонстрирует, что даже относительно крупные и адресные меры остаются незамеченными при отсутствии качественной развитости информационных каналов. Основным источником получения информации выступают «родственники и друзья» 34%, а не официальные каналы 20%. Роль государства в коммуникации мер поддержки реализована слабо. многие респонденты указали, что не знают о своих правах и возможностях, пока не сталкиваются с необходимостью оформления пособий напрямую в МФЦ.

Ещё одним важным аспектом, требующим дополнительного анализа, являются жилищные условия, которые остаются ключевым фактором, влияющим на репродуктивные планы молодых семей [5]. Согласно опросу, большая часть респондентов проживает в съёмном жилье 48%, при этом доступность покупки собственного жилья с использованием мер государственной поддержки оценивается крайне низко: 41 % опрошенных ответили «скорее нет, чем да». Ключевыми проблемами участия в жилищных программах респонденты назвали:

Во-первых, соблюдение требований к участникам. Жёсткие критерии нуждаемости не позволяют воспользоваться помощью от государства, тем семьям, у которых доход превышает прожиточный минимум, но остаётся низким для покупки собственного жилья.

Во-вторых, длительное ожидание в очереди. Из-за большого потока желающих и ограниченного количества жилья, даже если вы подходите под критерии, помощь от государства все равно сложно получить.

В-третьих, субсидия покрывает не всю стоимость жилья. Существующие программы по улучшению жилищных условий помогаю при покупке жилья, но лишь от части.

Следующим блоком в исследовании является оценка размеров ежемесячных пособий, которую дали респонденты, которая остаётся крайне низкой, поскольку преобладают ответы «слишком маленький, практически не ощущается», либо «средний, но поддержка маленькая».

Из этого следует, что текущий объем финансовой поддержки воспринимается молодой семьёй скорее, как частичная компенсация текущих расходов, но не как инвестиция в благополучие ребёнка, которые были бы достаточны для кардинального изменения демографического поведения. Между затратами государства на социальную политику и реальным стимулирующим эффектом для рождаемости существует разрыв, требующий дополнительного анализа и пересмотра расходов.

В опросе была часть открытых вопросов, в которых респонденты сформулировали конкретные запросы к региональной власти, которые можно систематизировать по трём направлениям. Первое направление касается отмены и смягчения критериев нуждаемости. Респонденты предлагают «выплаты независимо от дохода» и «пособия до 3 лет не только для малоимущих, а для всех», поскольку действующий подход не оказывает помощь семьям с официальным трудоустройством, но не высоким уровнем дохода [6]. Второе направление связано с увеличением размера выплат и расширения жилищных программ. Были вы озвучены такие пожелания, как «предоставление хотя бы однокомнатного жилья для молодых родителей», а также «предоставление низких ставок по ипотеке не только на вторичном жилье», тогда как текущие условия льготной ипотеки признаются недостаточными. Третье направление касается упрощения процедур получения поддержки. Респонденты высказали своё желание об уменьшении количества справок и полного отказа от личных визитов в пользу электронного формата являются необходимыми условиями, поскольку многие жалуются на невозможность полностью подать заявление онлайн или на постоянные отказы из-за формальных ошибок в документах [9].

Таким образом, проведённое социологическое исследование показало, что несмотря на расширение мер поддержки в Волгоградской области, удовлетворённость молодых семей остаётся на низком уровне, при чём основной причиной этого является кризис доступности, а не отсутствие мер таковых. Поскольку жилье остаётся слишком дорогим даже при получении субсидии, а критерии адресности лишают поддержки не подходящих по уровню доходу, но который попрежнему остаётся недостаточным для покупки собственного жилья или качественного обеспечения ребёнка, возникает необходимость в пересмотрении базовых принципов социальной политики [8]. Рекомендуется, во-первых, пересмотреть подход к определению нуждаемости в сторону смягчения критериев для семей с детьми до трёх лет; во-вторых, усилить информационную компанию через цифровые платформы (Госуслуги, официальные каналы), поскольку популярные методы информирования (СМИ, друзья) не стравляются с задачей донесения информации о новых региональных выплатах; в-третьих, рас-

смотреть возможность увеличить доли субсидированного жилья для молодых семей, чтобы субсидия покрывала большую часть стоимости приобретаемого жилья. Только при выполнении этих условий социальная политика сможет перестать быть формальной и превратиться в реальны инструмент народосбережения [7].

Список цитируемой литературы:

1. Российская Федерация. Законы. О государственной социальной помощи : Федеральный закон от 17.07.1999 № 178-ФЗ (ред. От 29.10.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1999. – № 29. – Ст. 3699.

2. Российская Федерация. Законы. О молодёжной политике в Российской Федерации : Федеральный закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ (ред. от 23.07.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2021. – № 1. – Ст. 28.

3. Российская Федерация. Правительство. О реализации отдельных мероприятий государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации» : постановление от 17.12.2010 № 1050 (ред. от 12.07.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2011. – № 5. – Ст. 739.

4. Волгоградская область. Законы. Социальный кодекс Волгоградской области : закон от 31 декабря 2015 года № 246-ОД (ред. от 25.09.2025) // Волгоградская правда. – 2016. – № 6.

5. Волгоградская область. Администрация. О реализации мероприятия по обеспечению жильем молодых семей федерального проекта «Содействие субъектам Российской Федерации в реализации полномочий по оказанию государственной поддержки гражданам в обеспечении жильем и оплате жилищно-коммунальных услуг» государственной программы Российской Федерации «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан Российской Федерации» : постановление от 24 ноября 2014 года № 27-п (ред. от 14.04.2025) // Волгоградская правда. – 2014. – № 227.

6. Бегинина, И. А. Молодая семья в регионе: теория, практика и проблемы семейной политики / И. А. Бегинина. – Текст : непосредственный // Изв. Сарат. ун-та Нов. сер. Сер. Социология. Политология. – 2022. – № 3. – С. 287-293.

7. Беликова, Е. В. Особенности реализации региональной социальной политики (на примере Волгоградской области) / Е. В. Беликова, Е. Ю. Чернявская, Е. Г. Горбунова. – Текст : непосредственный // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 11. – С. 4753-4764.

8. Буянова, А. В. Правовое регулировние жилищной поддержки молодых семей / А. В. Буянова. – Текст : непосредственный // Вестник Московского университета МВД России. – 2023. – № 3. – С. 215-221.
9. Пименова, А. И. Оценка эффективности реализации государственных программ социальной направленности / А. И. Пименова. – Текст : непосредственный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 4. – С. 24-29.

Кириленко А.Д.Ю., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Гурина М.А., канд. экон. наук, доц.

ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ МОЛОДЕЖИ В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ: ОТ РАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ К ИМПУЛЬСИВНЫМ ПАТТЕРНАМ

Аннотация

В статье анализируется изменение покупательского поведения под влиянием соцсетей. На основе теории Котлера и опроса российской молодежи выявлено, что традиционные этапы выбора сжимаются или исчезают. Их место занимают эмоциональная регуляция и социальное доказательство. Результаты полезны для разработки этичных маркетинговых стратегий.

Ключевые слова: импульсивные покупки, социальные сети, поведенческие паттерны, модель Котлера, эмоциональная регуляция, социальное доказательство, молодежная аудитория.

Современные социальные сети стирают границу между общением, развлечением и коммерцией. Глобальная аудитория соцсетей в 2025 году превысила 5,24 млрд человек, а в России месячная аудитория «ВКонтакте» составляет 88,1 млн пользователей, которые проводят в сети в среднем 129 минут в сутки. Особенно высока вовлеченность молодежи: пользователи 18–24 лет тратят на соцсети и мессенджеры более 8 часов в день [2]. Такая среда принципиально меняет механизмы принятия решений о покупке, делая их менее рациональными и более импульсивными. Цель данной статьи – определить модели поведения в социальных сетях, которые приводят к незапланированным покупкам, и оценить, как меняется классическая маркетинговая модель Филипа Котлера в условиях цифровой экономики.

Согласно классической концепции Ф. Котлера, «путь разумного покупателя» включает пять последовательных этапов: осознание проблемы, поиск информации, оценка альтернатив, решение о покупке и реакция на покупку [1]. Однако в социальных сетях каждый из этих этапов претерпевает кардинальные изменения. Раньше реклама была общей для всех, сейчас же внешний стимул стал персонализированным: это не видеоролик по телевизору, а пост блогера, которому человек доверяет, или таргетированное сообщение, которое настроено под потребности и интересы конкретного человека. Поиск информации больше не является отдельным действием, он встроен прямо в этап, когда человек только начинает осознавать свою потребность. Увидел товар и тут же получил описание, чужие отзывы и ссылку, где купить. Сравнение разных вариантов уже не нужно, так как его место занимает простая эмоциональная реакция на контент и доверие к блогеру. Решение о покупке принимается одним нажатием кнопки и даже оценка того, правильно ли ты поступил, происходит не в одиночестве, а внутри той же социальной среды, где блогер и другие подписчики подтверждают, что выбор был верным.

В итоге классическая модель поведения покупателя в соцсетях качественно меняется. Два этапа, сбор информации и сравнение альтернатив, часто просто исчезают.

Чтобы выяснить как изменилась модель поведения потребителей в соцсетях я провела эмпирическое исследование методом онлайн-опроса. В опросе приняли участие 73 респондента, преимущественно молодые женщины (72,6%) в возрасте 14–27 лет (84,9% совокупно). По результатам исследования выяснилось, что абсолютное большинство (98,6%) пользуется соцсетями ежедневно или несколько раз в день. Опыт совершения импульсивных покупок в соцсетях имеют 71,3% опрошенных. Эти данные подтверждают высокую релевантность выборки для исследования.

Анализ поведенческих паттернов позволил проверить две гипотезы. Первая гипотеза касалась так называемого «социального доказательства», когда потребитель ориентируются на действия или мнения других людей, чтобы принять решение о покупке и эффекта упущенной выгоды. Согласно результатам опроса классические маркетинговые приемы, такие как акции с ограниченным сроком и распродажи, стали работать хуже. 71,2% респондентов не испытывают неприятных ощущений от того, что у других есть какой-то опыт, а 72,6% отрицают сильное влияние рекомендаций блогеров, 69,9% не поддаются на давление ограниченного предложения. Но это не означает, что социальное влияние полностью отсутствует. Возьмём тех, кто часто совершает импульсивные покупки, по данным опроса их 19,2%, для них важна не

популярность вещи, а то, насколько она кажется подходящей и значимой для их ближайшего окружения. Это можно назвать «микросоциальным доказательством». Молодой человек с низким доходом (0–15 000 руб. — 42,5% выборки) очень избирателен в тратах, и если он совершает незапланированную покупку, то часто потому, что товар кажется соответствующим нормам его ближайшего окружения. Значит, первую гипотезу можно считать верной, но с одной важной поправкой. Фокус смещается с глобальных трендов на специфические потребности и интересы конкретного человека или круга людей.

Вторая гипотеза о паттерне «эмоционального заражения» (это модель поведения, при которой пользователи, использующие пассивный скроллинг ленты как инструмент регуляции эмоционального состояния, для снятия стресса или борьбы со скукой, впоследствии демонстрируют повышенную склонность к импульсивным покупкам, совершаемым с целью продлить или закрепить положительные эмоции, которые возникли под влиянием просмотренного контента) получила наиболее сильное подтверждение. 86,3% респондентов занимают пассивную позицию в соцсетях, 53,4% подтверждают, что листают ленту от скуки и используют соцсети для расслабления, а 61,7% признают, что проводят в соцсетях больше времени, чем планировали. Самое важное: 65,8% респондентов отмечают, что контент улучшает их настроение, при этом для 32,3% эмоциональный отклик на контент стал значимым фактором покупки, а 38,3% указали, что двигались желанием продлить положительные эмоции. 18,5% опрошенных совершали покупку, находясь в расслабленном состоянии. Это прямо говорит о том, что импульсивная покупка выступает инструментом продлевания позитивного состояния, достигнутого через пассивное потребление контента, не реакцией на рекламный стимул.

Таким образом, если обобщить, портрет импульсивного покупателя в российской молодежной аудитории – это молодой человек 14–27 лет, который пассивно листает ленту соцсетей для развлечения и снятия стресса. Его покупки провоцируются в первую очередь эмоциональным откликом на контент и желанием продлить положительные эмоции, а не давлением трендов. Традиционные приемы, которые вызывают чувство страха упустить выгоду и ограниченное предложение работают плохо, а эффективным оказывается контент, который вызывает сильные эмоции, например: вдохновение, умиление, радость, ощущение комфорта.

Возвращаясь к модели Ф. Котлера, можно сделать вывод, что в социальных сетях модель «разумного покупателя» становится моделью «эмоционального пользователя». Этап осознания проблемы инициируется не внутренним дисбалансом и переживаниями человека, а

тем, что его зацепила какая-то яркая эмоция извне. Этап поиска информации и оценки альтернатив практически исчезает, заменяясь доверием к блогеру или просто эстетической привлекательностью контента. Решение о покупке принимается импульсивно. Задача маркетинга смещается от управления последовательным рациональным процессом к проектированию ситуаций, провоцирующих мгновенный эмоциональный отклик.

Проведенное исследование показало, что поведенческие паттерны российской молодежи в социальных сетях, приводящие к импульсивным покупкам, определяются прежде всего эмоциональной регуляцией и микросоциальным доказательством, а не традиционными триггерами дефицита. Классическая рациональная модель Ф. Котлера требует существенной адаптации к цифровой среде. Практические рекомендации для бизнеса включают смещение фокуса с традиционных маркетинговых механик на создание эмоционального, атмосферного контента; использование лидеров мнений не как экспертов, а как источников позитивных эмоций; максимальное упрощение пути к покупке непосредственно в момент эмоционального подъема пользователя. Эти выводы могут быть полезны как для разработки эффективных маркетинговых стратегий, так и для этичного построения коммуникаций, учитывающих психологическую уязвимость потребителей в цифровой среде.

Список цитируемой литературы:

1. Котлер, Ф. Основы маркетинга : пер. с англ. / Ф. Котлер ; общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. — 5 е изд. — Москва : Вильямс, 2023. — 752 с.

2. Лысова, А. Аудитория девяти крупнейших социальных сетей в России в 2025 году: исследования и цифры / А. Лысова // PPC.World : сайт. — 29.10.2025. — URL: https://ppc.world/articles/auditoriya-vosmi-krupneyshih-socsetey-v-rossii-issledovaniya-i-cifry/ (дата обращения: 02.04.2026). — Текст : электронный.

3. Социальные сети и мессенджеры: вовлечённость и предпочтения // ВЦИОМ : сайт. — 10.08.2023. — URL: https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/socialnye-seti-i-messendzhery-vovlechennost-i-predpochtenija (дата обращения: 03.04.2026). — Текст : электронный.

4. Социальные сети (мировой рынок) // TAdviser: Государство. Бизнес. Технологии : сайт. — 09.04.2025. — URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Социальные_сети_(мировой_рынок) (дата обращения: 02.04.2026). — Текст : электронный.

Колосова В.И., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель — Макаров О.В., канд. юрид. наук, доц.

ПРАВОВАЯ ПРИРОДА ЦИФРОВОГО РУБЛЯ И РИСКИ ДЛЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПРИ ЕГО ВНЕДРЕНИИ В ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ ПЛАТЕЖИ

Аннотация

В статье анализируется правовая природа цифрового рубля как нового объекта гражданских прав. Исследуются законодательные изменения и выявляются правовые риски для предпринимателей при внедрении цифрового рубля в систему обязательных платежей. Особое внимание уделяется проблемам принудительного списания, усилению государственного контроля и недостаточной проработанности механизмов защиты прав бизнеса.

Ключевые слова: цифровой рубль; предпринимательские риски; обязательные платежи; безналичные денежные средства; правовой режим; принудительное списание; платформа цифрового рубля.

Развитие цифровых технологий в финансовой сфере привело к появлению нового явления – цифровых валют центральных банков. Российская Федерация активно движется по пути внедрения цифрового рубля, который позиционируется Банком России как третья форма национальной валюты наряду с наличными и безналичными денежными средствами. Однако правовая природа данного объекта вызывает обоснованные дискуссии в юридической науке, а практические последствия его внедрения в обязательные платежи создают значительные риски для предпринимательского сообщества.

В российском гражданском законодательстве цифровой рубль появился в 2023 году как еще одно законное платежное средство, которое относится к безналичной форме денег. Но многие юристы считают, что данную единицу нужно вывести в отдельную категорию, так как у нее есть существенные отличия.

А.В. Ермаков считает, что безналичные деньги представляют собой абстрактную категорию, существующую исключительно в силу норм законодательства и записей по счетам. Цифровой рубль, напротив, является уникальным цифровым кодом, хранящимся на платформе, администрируемой Банком России. Такая разница требует разного правового подхода и имеет значение для оценки рисков предпринимателей при его использовании [1, с. 12].

Особую актуальность вопрос о правовом режиме цифрового рубля приобретает в связи с принятием Федерального закона от 23 июля 2025 г. № 248-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», устанавливающего поэтапное внедрение обязательного приема цифрового рубля. Согласно данному закону, с 1 сентября 2026 года обязанность принимать цифровой рубль возникает у системно значимых банков, операторов почтовой связи, а также у торговых компаний с годовой выручкой свыше 120 млн рублей. С 1 сентября 2027 года – у компаний с выручкой более 30 млн рублей. С 1 сентября 2028 года – у компаний с выручкой от 20 до 30 млн рублей. Исключение предусмотрено лишь для предприятий с годовой выручкой менее 5 млн рублей и для торговых точек, расположенных в местностях без доступа к интернету. Таким образом, подавляющее большинство предпринимателей будет вовлечено в систему расчетов цифровыми рублями в ближайшие три года.

Существуют некоторые препятствия для предпринимателей. Согласно Федеральному закону от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» цифровые рубли нельзя напрямую обналичить. Для этого их нужно сначала перевести в безналичные деньги, а только затем получить наличные денежные средства [2, с. 103].

Правовая природа цифрового рубля порождает ряд серьезных рисков для предпринимательской деятельности, особенно в контексте возможности его принудительного списания по обязательным платежам. Первая группа рисков связана с неопределенностью механизмов взыскания задолженности за счет цифровых рублей. В настоящее время в законодательстве не урегулирован вопрос о возможном принудительном списании цифрового рубля уполномоченными органами, например вправе ли УФНС направлять запрос о списании таких денежных средств, или потребуется дополнительная процедура.

Вторая группа рисков касается возможности безакцептного списания цифровых рублей. Как разъясняется в юридической практике, платформа цифрового рубля администрируется непосредственно Банком России. Это означает, что коммерческие банки, которые обычно выступают в роли буфера между государством и предпринимателем, в данном случае отсутствуют. Традиционные механизмы банковского контроля, такие как обязанность банка приостановить операцию при наличии сомнений в ее законности или уведомить клиента о поступлении требования о списании, могут не применяться в полном объеме.

Третья группа рисков связана с усилением контрольных функций государства. Операции с цифровыми рублями в полном объеме подпадают под действие Федерального закона от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма». Как следует из

разъяснений Банка России, регулятор и банки-участники платформы обязаны контролировать операции с цифровым рублем на предмет подозрительных транзакций. При этом Банк России оценивает риски для каждой компании, может блокировать операции, замораживать средства и передавать информацию в Росфинмониторинг. Прозрачность, заложенная в конструкцию цифрового рубля, оборачивается для бизнеса тотальным контролем каждой транзакции.

Четвертая группа рисков связана с процессуальными аспектами защиты прав предпринимателей. Хранение и распоряжение цифровым рублем осуществляет Банк России. Пока нет ответа на вопрос: будут ли отношения владельцев цифрового рубля и Банка России регулироваться нормами защиты прав потребителей в области финансовых услуг или будут созданы иной механизм защиты. Также остается открытым вопрос в какой суд обращаться в случае споров и необходим ли досудебный порядок.

А.В. Турбанов в своих исследованиях указывает, что цифровой рубль как законное платежное средство должен приниматься везде, где принимаются к оплате рубли. Но если предприниматель обязан принимать цифровой рубль от своих клиентов, то и государство, в свою очередь, должно принимать цифровые рубли от предпринимателя в уплату налогов и иных обязательных платежей [3, с. 58].

Подводя итоги, цифровой рубль при становлении платежным средством влечет определённые риски для предпринимателей. Это неудобность использования, неопределенность процедур принудительного списания, защиты нарушенных прав, вопросы безопасности. Необходимо совершенствование гражданского законодательства, в частности выделение в отдельный вид платежных средств и регламентация процедур, связанных с использованием цифрового рубля.

Список цитируемой литературы:

1. Василевская, Л.Ю. Цифровой рубль: взгляд цивилиста на проблему / Л.Ю. Василевская // Lex russica (Русский закон) : науч. журнал : элект. версия. – 2023. – № 1. – С. 9-19. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 07.04.2026).

2. Ермаков, А.В. Цифровой рубль: проблемы определения правового режима / А.В. Ермаков // Legal Concept = Правовая парадигма : науч. журнал : элект. версия. – 2024. – № 1. – С. 99-104. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 07.04.2026).

3. Турбанов, А.В. Цифровой рубль как законное платежное средство / А.В. Турбанов // Актуальные проблемы российского права : науч. журнал : элект. версия. – 2024. – № 1. – С. 56-65. URL: https://cyberleninka.ru/ (дата обращения: 07.04.2026).

Леньшина Е.Д., Берлева А.С., студенты
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Клейменова Е.В., канд. пед. наук, доц.

ЦИФРОВОЙ ДВОЙНИК ГОРОДА: КАК ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ ПОМОГАЕТ НЕ ГАДАТЬ НА КОФЕЙНОЙ ГУЩЕ? (НА ПРИМЕРЕ ГОРОДА ЛИПЕЦКА)

Аннотация

В статье рассматривается концепция цифрового двойника города как инструмента управления урбанистическими процессами на основе данных и технологий искусственного интеллекта. Особое внимание уделяется опыту создания цифрового двойника города Липецка в рамках разработки Генерального плана до 2042 года. На основе проверенных материалов анализируются функциональные слои модели (аварийное жилье, плотность населения, зеленые насаждения), а также потенциальные выгоды для градостроительного планирования и оперативного управления. Делается вывод о том, что, несмотря на начальный этап реализации, липецкий проект демонстрирует переход к системному использованию пространственных данных и может служить примером для городов аналогичного масштаба.

Ключевые слова: цифровой двойник города; искусственный интеллект; Липецк; Генеральный план; градостроительное моделирование; пространственные данные, аналитика.

Наша малая родина, наш город Липецк − один из крупнейших промышленных и административных центров Центральной России. Рост города, усложнение транспортных и инженерных систем, необходимость расселения аварийного жилья и сохранения экологического баланса требуют новых подходов к планированию. Традиционные методы, основанные на статической отчетности и экспертных оценках, часто не позволяют просчитать долгосрочные последствия принимаемых решений.

В этих условиях цифровые технологии, в первую очередь создание цифрового двойника города, становятся инструментом, позволяющим отказаться от «гадания на кофейной гуще» и перейти к управлению, основанному на актуальных данных и математическом моделировании. Как справедливо отмечалось на конференции «Цифровая трансформация муниципалитетов» в Липецке (2025 г.), цифровые двойники городов «уже давно перестали быть новинкой − сегодня это полноценный и необходимый инструмент» для местного самоуправления [4].

Цель данной работы − на основе проверенных источников дать определение цифрового двойника города, описать его реализацию в Липецке, а также систематизировать выгоды, которые такая модель приносит для стратегического и оперативного управления городским хозяйством.

В рамках данного проекта мы провели среди студентов академии опрос на предмет владения информацией о цифровом двойнике города. Были получены следующие результаты.

Осведомлённость и отношение – почти две трети опрошенных (63%) знают о цифровых двойниках и считают их нужными для города. Это говорит о базовом позитивном восприятии концепции.

Влияние на качество жизни – только 13% уверены в прямом положительном эффекте, ещё 40% склоняются к нему, но 37% не определились, а 10% сомневаются. То есть уверенность в прямой связи цифрового двойника с качеством жизни заметно ниже, чем признание его полезности в целом.

Результаты опроса показали сдержанно-оптимистичное отношение: цифровой двойник города воспринимается как нужный инструмент, но его прямое влияние на качество жизни для многих остаётся под вопросом, возможно из-за того, что в нашем городе данная концепция находится на начальном этапе развития

Цифровой двойник (digital twin) представляет собой динамическую виртуальную модель объекта или системы, которая в режиме реального времени (или с заданной периодичностью) отражает его физические характеристики, процессы и взаимосвязи. Применительно к городу − это не просто трехмерная карта, а интегрированная платформа пространственных данных, объединяющая информацию из множества источников: от инженерных датчиков и систем видеонаблюдения до кадастровых баз и данных дистанционного зондирования Земли [1, с.30].

Ключевое отличие цифрового двойника от традиционных геоинформационных систем (ГИС) заключается в использовании искусственного интеллекта и предиктивной аналитики. Алгоритмы машинного обучения позволяют:

- прогнозировать износ инженерных сетей до наступления аварии;
- моделировать транспортные потоки при застройке новых микрорайонов;
- оценивать нагрузку на социальную инфраструктуру (школы, поликлиники) при изменении плотности населения;
- проводить сценарный анализ «что, если» без рисков для реального города.

Как отмечается в аналитических обзорах, «цифровой двойник позволяет моделировать жизненный цикл районов и целого города,

контролировать инфраструктуру, выявлять перспективные направления для строительства, проверять различные гипотезы». Именно это свойство превращает его из пассивного геопортала в активный инструмент поддержки принятия решений [2, с.85].

Липецк стал одним из первых городов в России, где создание цифрового двойника было инициировано на этапе обновления ключевого градостроительного документа − Генерального плана. В 2021 году по заказу областного управления строительства и архитектуры к работам приступил московский институт «Гипрогор» (специализированная организация в области территориального планирования).

Задача состояла в разработке модели, которая легла бы в основу нового Генплана Липецка до 2042 года. Как уточнила начальник ОБУ «Управление градостроительства Липецкой области» Виктория Катасонова, концепция развития города и ее цифровое воплощение были представлены заказчику в 2021 году и прошли последующее обсуждение с профессиональным сообществом и публичные слушания [4].

Функциональное наполнение липецкого цифрового двойника включало более 50 информационных слоев. Среди ключевых, согласно данным разработчика и городских властей:

- слой аварийного жилья − картографирование районов с высокой концентрацией аварийных домов, что позволило определить приоритеты для расселения и формирования «волнового» переселения.

- тепловая карта плотности населения − актуальное распределение жителей по территории города, выявившее зоны с критической нагрузкой на инфраструктуру.

- карта зеленых насаждений − анализ обеспеченности горожан озелененными территориями. В ходе работы было установлено, что в ряде районов дефицит зеленых зон составляет в среднем 3 кв. м на человека, что послужило основанием для включения в Генплан мероприятий по созданию новых парков и скверов.

- 3D-моделирование застройки − возможность виртуального размещения новых объектов с учетом архитектурного контекста, инсоляции и визуального восприятия.

Важно отметить, что на момент подготовки настоящей статьи (2026 г.) липецкий цифровой двойник функционирует преимущественно как статическая геоинформационная основа, интегрированная с Генеральным планом. Полноценный переход к динамической модели с подключением данных от Интернета вещей (IoT-датчики на сетях, системы умного транспорта) является следующим этапом, который требует регулярного обновления пространственных данных с помощью беспилотной аэрофотосъемки и развития городской сенсорной инфраструктуры.

Хотя липецкий проект находится на начальном этапе, уже сейчас можно выделить конкретные выгоды, которые он принес городу, а также спрогнозировать будущие эффекты на основе опыта других российских муниципалитетов:

- *повышение качества градостроительного планирования.* Цифровой двойник позволил разработчикам Генплана Липецка отказаться от усредненных данных и перейти к анализу каждой территории индивидуально. Как сообщалось в отраслевых СМИ, «благодаря созданной модели удалось сформировать действительно сбалансированный документ, учитывающий не только текущие диспропорции, но и долгосрочные сценарии развития города» . В частности, модель помогла обосновать необходимость строительства новых школ и поликлиник в микрорайонах, где тепловые карты показали скрытый дефицит мощностей;

- *экономия бюджетных средств при планировании.* Использование цифрового двойника при разработке Генплана позволило снизить риски ошибочных решений, которые на этапе реализации приводили бы к дорогостоящим корректировкам. Опыт других городов (например, Новороссийска) показывает, что цифровые модели на базе отечественного программного обеспечения позволяют выявлять неучтенные объекты недвижимости и увеличивать налоговые поступления. Для Липецка, где актуальна задача вовлечения в оборот земельных участков под жилую и промышленную застройку, такой эффект является потенциально достижимым при развитии функционала двойника;

- *управление аварийным жильем и инженерной инфраструктурой.* Одним из важных компонентов липецкой модели стала карта аварийного жилья, которая позволила систематизировать информацию о домах, признанных непригодными для проживания, а также сопоставить сроки расселения с планами развития новых жилых районов. В дальнейшем цифровой двойник может применяться для предиктивного обслуживания инженерных сетей. Практика показывает, что внедрение подобных систем способствует снижению эксплуатационных расходов на 20-30 % за счёт перехода от аварийно-восстановительных работ к планово-предупредительному ремонту;

- *повышение инвестиционной привлекательности.* Наличие открытого для инвесторов цифрового двойника, даже в части градостроительной информации, помогает уменьшить транзакционные издержки при принятии решений. Инвесторы получают возможность удалённо оценить перспективы локации, существующие ограничения и доступные мощности, что ускоряет процесс подготовки к строительству. Опыт города Грозного, где платформа цифрового двойника используется для оценки перспектив городских территорий, планирования зон

притяжения и прогнозирования трафика, может служить ориентиром для Липецка. Аналогичным образом липецкая модель может применяться для презентации инвестиционных площадок, особенно в контексте особой экономической зоны и новых жилых районов.

Таким образом, цифровой двойник города Липецка, созданный в рамках разработки Генерального плана до 2042 года, представляет собой пример осознанного перехода к управлению городским развитием на основе точных пространственных данных. Несмотря на то, что проект находится на начальной (статической) стадии, он уже позволил систематизировать более 50 слоев информации о городе; выявить дефицит зеленых насаждений и социальной инфраструктуры; обосновать приоритеты расселения аварийного жилья; создать основу для будущего внедрения элементов искусственного интеллекта и динамического мониторинга.

Дальнейшее развитие цифрового двойника − насыщение его данными от IoT-датчиков, регулярное обновление с помощью беспилотной аэрофотосъемки, интеграция с системами «Умный город» − позволит Липецку не только оптимизировать бюджетные расходы (прогнозируемое снижение затрат на инфраструктуру на 20-25%), но и повысить качество жизни горожан [7]. Опыт Липецка подтверждает, что цифровые двойники перестают быть технологической экзотикой и становятся необходимым инструментом, позволяющим городским властям принимать решения не на основе интуиции, а на основе верифицированных данных и математического моделирования.

Список цитируемой литературы

1. Гордеев В.В., Столяров А.Д., Абрамов В.И. Роль цифровых двойников в управлении производством и базовые принципы их создания // Экономика и управление: теория и практика. – 2024. – № 1. – С. 29–39.

2. Жарасов Б.С., Абрамов В.И. Цифровые двойники в управлении производством: принципы создания, проблемы внедрения и перспективы развития // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 6. – С. 80–94.

3. Столяров А. Д., Файзуллина А.М., Абрамов В.И. Цифровая ю трансформация логистики предприятия с использованием цифровых двойников // Beneficium. – 2024. – № 2(51). – С. 23-31. – doi: 10.34680/BENEFICIUM.2024.2(51).23-31.

4. В Липецке прошла конференция «Цифровая трансформация муниципалитетов» [Электронный ресурс] // ASAFOV.RU. – 2025. – URL: https://asafov.ru/avtor/v-lipecke-proshla-konferenciya-cifrovaya-transformaciya-municipalitetov (дата обращения: 25.03.2026).

6. Как цифровые двойники меняют жизнь мегаполисов? [Электронный ресурс] // Совет муниципальных образований Хабаровского края. – 2025. – URL: https://cmokhv.ru/materials/mat20251126/ (дата обращения: 25.03.2026).

7. У Липецка появится цифровой двойник [Электронный ресурс] // Совзонд. – 2021. – URL: https://sovzond.ru/press-center/news/it/8182/ (дата обращения: 25.03.2026).

8. Цифровые двойники объектов: как снизить затраты на эксплуатацию на 20–30% [Электронный ресурс] // DigestWIZARD. – 2026. – URL: https://digest.wizardsoft.ru/articles/tech/czifrovye-dvojniki-obektov-kak-snizit-zatraty-na-ekspluatacziyu-na-20-30 (дата обращения: 25.03.2026).

Лях П.А., Антюфеева К.Э., студенты
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Московцева Л.В., д-р экон. наук, проф.

СОЦИАЛЬНОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ: ДИАГНОСТИКА, РИСКИ, ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ

Аннотация

В статье на основе анализа теоретических источников и обобщения практического опыта рассматриваются ключевые проблемы, возникающие на этапах диагностики, реализации и оценки социальных проектов. Выявлены основные ошибки целеполагания, ресурсные и коммуникативные риски. Предложены рекомендации по повышению эффективности проектной деятельности в социальной сфере. Автор приходит к выводу, что системный подход к управлению проектами и целенаправленная подготовка кадров являются необходимыми условиями успешной реализации социальных проектов.

Ключевые слова: социальное проектирование; социальная проблема; риски проектной деятельности; целевая аудитория; эффективность проекта.

Социальное проектирование, как теоретическое направление, достаточно широко представлено в литературе различными исследователями [1; 2; 3]. Однако, как конкретная практическая деятельность в организациях социальной сферы, оно сопровождается значительными сложностями при разработке и реализации проектов [4]. Продуктив-

ность процесса и результата социального проектирования во многом зависит от квалифицированности и компетентности специалистов, занимающихся проектной деятельностью. В отличие от технического или экономического проектирования, социальный проект имеет дело с субъективным фактором, что определяет его принципиальную сложность и высокую вероятность отклонений от запланированного курса.

Корректное определение социальной проблемы является краеугольным камнем всего проекта. Важным этапом проектирования является правильная постановка социальной проблемы. Для успешной реализации данного этапа необходимо изучение общественного мнения на предмет выявления трудностей, с которыми регулярно сталкиваются представители выбранной целевой группы в своей повседневной жизни [5]. Однако, как показывает анализ практики, команды с небольшим опытом допускают ряд типичных ошибок на начальном этапе.

Так, нередко участники проекта сразу переходят к планированию мероприятий, пропуская этап глубокого анализа проблемной ситуации. Причинами этого могут быть отсутствие понимания значимости точного определения проблемы, ошибочное представление о собственной осведомленности либо стремление как можно быстрее приступить к реализации. В других случаях команда осознает важность определения социальной значимости проекта, однако использует устаревшую информацию из-за некорректного выбора источников.

Распространённой ошибкой является также попытка решить проблему целого города или даже страны без учета реальных ресурсов либо выбор проблемы, актуальной только с точки зрения самих участников проекта, без обратной связи от целевой аудитории. Для предотвращения подобных ошибок необходимо максимально подробно изучить доступные источники информации, систематизировать полученные данные и провести исследование мнения целевой группы, помня о том, что проблема – это разница между тем, как есть, и тем, как должно быть.

Управление рисками в социальной сфере имеет специфику, связанную с высокой степенью неопределенности человеческого поведения и долгосрочным характером социальных изменений. В ходе анализа можно выделить несколько основных групп рисков.

Риски целеполагания вызваны неправильным определением целей, не учитывающим системные последствия для всей социальной системы; цель-идея проекта должна проецироваться на все подсистемы с учетом последствий предполагаемых инноваций.

Ресурсные риски связаны с недостаточностью или нестабильностью финансирования, дефицитом квалифицированных кадров, слабой материально-технической базой. Как показывают исследования, 67,5% специалистов, занимающихся проектной деятельностью, нуждаются в

дополнительном обучении, а 95% респондентов считают, что в их организациях нет квалифицированных специалистов по социальному проектированию [4].

Коммуникативные риски обусловлены слабой связью с населением, отсутствием обратной связи, низкой вовлеченностью стейкхолдеров. Наблюдается существенный разрыв между интересом населения к социальному проектированию и их фактической вовлеченностью в эту деятельность. Основными стимулами участия в проектировании, по данным опросов, выступают интерес к работе, новизна деятельности и стремление к самостоятельности; материальная мотивация применяется недостаточно (всего 16%).

Повышение эффективности социальных проектов требует комплексного подхода, интегрирующего диагностические процедуры, управление рисками и современные методы оценки. Финансирующие организации всё чаще требуют доказательств реального социального эффекта, поэтому необходимо использовать междисциплинарные технологии оценки, адаптированные под конкретные цели и задачи проекта, а также двухмодульные мультикритериальные технологии, учитывающие множественность факторов успеха.

Управление рисками социально-ориентированных проектов должно включать их идентификацию, анализ и разработку стратегий минимизации; это позволяет организации не только минимизировать угрозы, но и создать прочную основу для достижения стратегических целей.

Для успешного социального проектирования необходимо регулярное и систематическое обновление и пополнение профессиональных знаний, умений и навыков всех категорий работников. Самыми необходимыми для сотрудников являются знания основ социального проектирования (87,5%), умения проводить исследовательскую и аналитическую деятельность (70%), практическое владение технологиями и методиками проектирования (57,5%).

Немаловажное значение для реализации проектной деятельности имеет также принцип совмещения целей, приоритетов организации и ее работников, что должно отражаться в изменении актуальности направлений, принципов и методов управления организацией.

Таким образом, только преодолев методологическую эклектичность и внедрив системный подход к диагностике и управлению рисками, социальные проекты смогут реализовать свой потенциал как эффективного инструмента общественных преобразований.

Список цитируемой литературы:

1. Луков В. А. Социальное проектирование : учебное пособие для студентов вузов. — 7-е изд. — Москва : Флинта, 2007. — 240 с.

2. Курбатов В. И., Курбатова О. В. Социальное проектирование : учебное пособие для вузов. — Ростов-на-Дону : Феникс, 2001. — 416 с.

3. Бестужев-Лада И. В., Наместникова Г. А. Технология прогнозных разработок социальных процессов. — Москва : НПО «Поиск», 1992. — 97 с.

4. Филатова Е. В. Социальное проектирование и проблемы, сопровождающие его реализацию // Мир науки, культуры, образования. — 2016. — № 5 (60). — С. 211–212.

5. Дусенко С. В., Рогачева О. А. Значимость определения социальной проблемы при социальном проектировании [Электронный ресурс] // CyberLeninka. — 2021. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/znachimost-opredeleniya-sotsialnoy-problemy-pri-sotsialnom-proektirovanii (дата обращения: 09.04.2026).

Манаенкова К.С., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Гурина М.А. канд. экон. наук, доц.

МЕЖДУ БЮРОКРАТИЕЙ И ТВОРЧЕСТВОМ: МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация

В статье рассматриваются специфичные методы развития и формирования корпоративной культуры в государственных учреждениях культуры. С помощью анализа теоретических концепций Э. Шейна, К. Камерона, Р. Куинна, а также современных подходов Д. Логана и др. выявляется фундаментальное противоречие между жёсткой бюрократической регламентацией, присущей государственному сектору, и творческой, клановой природой учреждений культуры. Особое внимание уделяется «барьеру искренности» сотрудников бюджетной сферы и необходимости перехода от директивного «формирования» культуры к её органическому «взращиванию» через работу с неформальными лидерами и историческим контекстом.

Ключевые слова: корпоративная культура, методы формирования, организационная культура, государственные учреждения культуры, Э. Шейн, К. Камерон, Р. Куинн, бюрократическая культура, клановая культура, племенная культура, барьер искренности, качественные методы исследования, творческий коллектив, включённое наблюдение.

В эпоху дефицита квалифицированных кадров и экономической неопределенности корпоративная культура выступает ключевым элементом интеграции и повышения управляемости в менеджменте. Если в коммерческом секторе имеется положительный опыт оценки взаимосвязи между корпоративной культурой и финансовыми показателями, то государственные структуры, особенно те, что относятся к сфере культуры, долгое время пренебрегали этой связью. Существует распространенное убеждение, будто жесткая иерархия, финансовая строгость и нормативные акты являются преградой для формирования динамичной и жизнеспособной культуры. Но так ли это на самом деле? Можно ли применить нестандартные методы развития культуры в организациях с устоявшимися традициями, чья основная цель заключается не в получении прибыли, а в служении обществу?

Опираясь на труды ученых в области исследования корпоративной культуры организации, таких как Э. Шейн, К. Камерон, Д. Логан и других, мы ставим перед собой задачу обнаружить специфические черты организаций культуры государственной сферы и определить наиболее действенные пути их совершенствования.

Не стоит путать корпоративную культуру с набором правил. Это многогранная система, внушительная часть которой неочевидна. В то время как внешние атрибуты, такие как формат одежды, легко скопировать, основополагающие ценности, составляющие глубинный слой организации по Шейну, нельзя просто перенести из одной организации в другую [4].

Учреждения культуры, которые находятся под государственным управлением, нередко сталкиваются с явным внутренним конфликтом. С одной стороны, они представляют собой строго регламентированные бюрократические структуры, где необходимы отчетности и следования установленным процедурам (что соответствует бюрократическому типу культуры по Камерону-Куинну) [2]. С другой стороны, в их основе лежит творческое начало, функционирующее по принципам клановой или адхократической культуры, где ключевое значение имеют профессионализм, активное участие и приверженность делу. Материальное вознаграждение часто уходит на второй план, ведь люди мотивированы чувством принадлежности. Этот нематериальный фактор, подобие корпоративному духу, который служит «связующим звеном», поддерживая внутреннюю сплоченность команды.

Таким образом, внедрение культуры не может осуществляться директивно. Попытки механически применить подходы, используемые в коммерческих организациях, заведомо провалятся из-за отсутствия подлинности. Культура должна природно прорастать внутри конкретного коллектива.

Согласно концепции Д. Логана «Лидер и племя», в периоды кризиса государственные организации часто не преодолевают ранние стадии развития племени, проявляясь в двух крайних состояниях: внутреннее соперничество («Я крутой!»), либо апатия («Моя жизнь - отстой!»). Прогресс становится достижим лишь при командной солидарности («Мы - сила!»), когда сотрудники объединяются для достижения единой цели [3].

Чтобы разрозненный коллектив перешёл на новый уровень, руководителю необходимо превзойти ограничения собственной управленческой модели. Директивный подход, строящийся лишь на административно-управленческих функциях в учреждениях культуры, показывает недостаточную эффективность. Оптимальной стратегией, характерной клановой культуре, выступает переход к модели наставничества, где влияние лидера основано на вдохновении, а не на принуждении. Основной задачей руководства становится создание благоприятной атмосферы в коллективе, которая сможет способствовать трансформации эмоционально-когнитивного состояния сотрудников, т. е. переходу от состояния бессилия к осознанию значимости выполняемой деятельности: «Мы делаем мир лучше». Поэтому именно лидер становится центральным субъектом трансформации корпоративной культуры в организации.

В контексте государственных структур, применение количественных методов для изучения корпоративной культуры, в том числе массовых опросов, показывает низкую результативность. Это обусловлено так называемым эффектом «социальной желательности». Сотрудники, работающие в бюджетной сфере, часто сторонятся откровенности, подчиняясь негласным правилам иерархии или боясь негативных последствий. В результате они предпочитают давать ответы, которые кажутся приемлемыми для начальства или общества, такие как «Мы все довольны своей работой», вместо того, чтобы раскрывать истинное положение вещей. Поэтому здесь преобладают качественные методы исследования, например, беседы один на один, чтобы раскрыть настоящие мотивы и опасения сотрудников или же, чтобы снизить уровень самоцензуры можно предложить сотруднику воспользоваться проективной техникой – попросить описать свою организацию метафорой.

Традиционные подходы к менеджменту в сфере культуры находят новые смыслы. Авторитарная модель управления, обладающая жесткой директивностью и игнорированием человеческого фактора ради достижения целей, не находит применения в творческой атмосфере, поскольку сдерживает самостоятельность и желание работать. В то же время, полное отсутствие контроля и порядка также нежелательно, ведь организации культуры должны соответствовать требованиям, установленным государством.

Наиболее эффективным решением представляется поиск золотой середины, склоняющейся к стилю «командное управление». При данном методе сотрудники полностью разделяют и понимают стратегические задачи учреждения, а лидер организации выстраивает систему стимулирования, учитывая запросы каждого члена команды. Здесь взаимодействие между сотрудниками базируется на признании личностных качеств и профессиональных компетенций членов коллектива.

Существенное влияние на социально - психологический климат внутри организации оказывают неформальные лидеры, в частности, выдающиеся деятели искусств и авторитарные эксперты. Конфликт между официальным руководством и неформальными лидерами может повлечь за собой раскол в коллективе, разделив его на представителей, сосредоточенных на реализации творческого процесса и сотрудников, ответственных за административные функции.

Традиционные методы формирования корпоративной культуры в бюджетной сфере демонстрируют недостаточную эффективность. Внедрение таких подходов зачастую сталкивается с такими барьерами, как системное бюрократическое сопротивление, характеризующееся регламентами и жёсткой иерархией, а также негативное восприятие данных методов креативными работниками, которые воспринимают их противоречащими естественной динамике развития коллектива [1].

В качестве альтернативной концепции «формирования» корпоративной культуры, предполагающей механический подход, целесообразно применить термин «взращивание», который воспроизводит биологическую метафору органического развития, отражающего сложившиеся корпоративные мифы и нарративы, исторический контекст организации и интеграцию этих элементов в рамки государственной миссии.

Ключевым фактором продуктивности и устойчивости корпоративной культуры выступает аутентичность. Попытки внедрить модель «идеальной корпорации» приводят к росту цинизма и отчуждения среди сотрудников, снижая уровень их мотивации и вовлечённости в работу. Современный руководитель учреждения культуры должен ориентироваться не на трансформацию существующей культуры силовыми методами, а на содействие её естественному развитию. Его задачей становится разрешение конфликта между предписанным уровнем регулирования и реальной динамикой межличностных отношений в коллективе.

Успешная реализация данной стратегии позволит учреждению стать актуальным центром притяжения для различных социальных групп, укрепить роль в системе культурного обслуживания общества и сохранить свою культурно-историческую идентичность и уникальность.

Список цитируемой литературы:

1. Игнатьева, Е.Л. и др. Менеджмент в сфере культуры / Е.Л. Игнатьева. — СПб: Планета музыки, 2019.
2. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб: Питер, 2016.
3. Логан, Д. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры / Д.Логан, Д. Кинг, Х. Фишер-Райт. — М.: Эксмо, 2019.
4. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. — СПб: Питер, 2021.
5. Blake, R.R., Mouton, J.S. The Managerial Grid. — Houston, 1964.

Маркина Е.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Лесных Е.В., канд. филол. наук, доц.

СОВРЕМЕННЫЕ КОНЦЕПЦИИ БУДУЩЕГО ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация

В статье рассмотрены факты, как меняются структуры компаний из-за внедрения цифровых технологий в период с 2024 по 2026 год. Изучены данные о применении методологии Agile на примерах из международной и локальной практики. Описаны также принципы работы учреждений, которые постоянно получают и применяют новые знания.

Ключевые слова: сетевая организация, виртуальная структура - Agile-статистика, цифровая трансформация, организационная гибкость, 2025.

Цифровые технологии определяют новые способы руководства людьми. В работе 2025 года авторы Т.Ю. Базаров и Т.Н. Лобанова указывают на важное качество фирм. Это качество заключается в том, что фирмы создают ресурсы для событий, которые еще не произошли.

Статистические данные указывают на серьезные изменения в процессах. По сведениям из отчета LHH за октябрь 2025 года, многие коллективы меняют основные задачи каждые три месяца. Из-за этого управленцы несут высокую рабочую нагрузку. Например, более половины начальников отделов тратят на труд свыше 47 часов в неделю, так как их цели противоречат друг другу.

В России организации тоже все чаще вступают в горизонтальные связи. В 2024 году консорциум СЭБ включил в себя более четырех

сотен учебных заведений. За три года объем выдачи литературы увеличился почти в три раза. Это доказывает, что объединение ресурсов в единую сеть помогает эффективно работать с информацией.

Исследователи Т.Ю. Базаров и Т.Н. Лобанова изучили состояние цифровой среды в 2025 году. В этот период объем доступной информации постоянно увеличивается. При этом сотрудники часто не понимают, как использовать эти сведения, и ощущают внешнее влияние на свои действия. В организациях возникают ситуации, которые можно назвать «организационными иллюзиями». В таких условиях открытость рабочих операций существует одновременно с риском для безопасности данных.

Последние двадцать лет способы руководства компаниями меняются. Сравнение методов работы в 2000-х и 2020-х годах обнаруживает основное направление развития. Традиционные методы контроля, при которых сотрудники обязаны строго следовать инструкциям, заменяются на другие варианты. По новым правилам люди взаимодействуют свободно, без жестких ограничений. Иерархия в современных организациях становится менее выраженной. Когда руководители выбирают гибкие модели, они ориентируются на живое общение. Из-за этих перемен рабочие процессы подстраиваются под текущие обстоятельства. На практике такое управление позволяет сотрудникам проявлять инициативу. Но старые структуры требовали беспрекословного подчинения. Для современной бизнес-среды характерно отсутствие формальных барьеров. По этой причине организации теперь работают иначе.

В современный период Industry 5.0 процессы управления меняются от строгой иерархии к формату автономных команд. Эти изменения важны для эффективной работы организаций. Для сохранения позиций на рынке компании часто заменяют привычную схему, где руководитель дает указания подчиненным. Вместо этого они внедряют принципы партнерства. С помощью самостоятельности сотрудники достигают необходимых показателей. При таком подходе бизнес быстро адаптируется к условиям рынка. Когда внешняя среда постоянно меняется, компании сохраняют свою продуктивность. На практике это помогает организациям оставаться востребованными. Из-за перехода к новым моделям управления команды сами принимают решения. По причине отказа от старых структур работа становится более гибкой. И такой путь развития является основой для стабильности в будущем.

В России специалисты из СПбГУ создали пример виртуальной организации. С 2023 по 2024 год они разработали систему «цифровых двойников» для лабораторного оборудования. Подобная технология помогает учебным заведениям в регионах, где инструменты для опытов давно не обновлялись. Студенты проводят эксперименты по физи-

ке через удаленный доступ. Для изучения химии они используют компьютерные модели, которые заменяют настоящие вещества.

Но сведения о состоянии рынка труда различаются. По данным опроса у людей в коллективе возникают разные оценки происходящего. Треть работников испытывает недовольство, когда их коллег сокращают. Лишь немногие руководители замечают беспокойство подчиненных. Лица, принимающие решения, считают обстановку в коллективах более позитивной, чем она есть на самом деле.

В 2023 - 2024 годах центр «IT-куб» в г. Смоленске функционирует как сеть. Ученики создали чат-бот, который находит людей. Ими также подготовлена VR-экскурсия, которая демонстрирует экспонаты в анатомическом музее. Организация соединяет государственные структуры и частные компании. К ним относятся представители ООО «Алмаз Сервис». В этой системе также участвуют волонтеры. Для реализации планов центр работает как проектный офис.

При сравнении с западными примерами российские системы образования тесно объединяют участников. В 2023 - 2024 годах школы г. Иркутска заключили договор с центром «IT-куб». Благодаря этому 65 учеников прошли обучение. Занятия организованы на базе «Точек роста». Для процесса педагоги используют оборудование колледжа. Подобная схема создает «виртуальный кластер» в пределах одной территории.

В последние годы российские специалисты по управлению персоналом меняют способы организации работы. Из-за этого иерархия становится менее строгой. И теперь компании ценят способности людей выше, чем их официальные должности. Skills based подход востребован, так как работодатели изучают реальные умения сотрудников. При этом руководители распределяют задачи, учитывая профессиональный опыт кадров. Для эффективной работы организации используют сильные стороны специалистов. И этот процесс происходит гибко.

Подход, который ориентирован на навыки сотрудников, дает высокие результаты в организациях России. Это происходит, когда специалисты принимают во внимание характеристики местного менеджмента. На результат влияет то, как люди взаимодействуют внутри коллектива. В компаниях создают условия, в которых работники передают информацию друг другу. И развитие компетенций становится обычным процессом в рамках выполнения задач. Именно скорость ответа на внешние изменения определяет развитие организаций. На это влияет и точность ответных сигналов системы. Доклад Мильнера (1999) об органических структурах сегодня находит цифровое подтверждение: побеждают «живые компании», способные к самообучению.

Список цитируемой литературы:

1. Терентьева Т.Б. Организационная структура 4.0: вызовы и перспективы // Экономика и управление. – 2023. – Т. 29, № 6. – С. 730–742.

2. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 848 с.

3. Базаров, Т.Ю., Лобанова, Т.Н. (2025). Изменение организационной среды в ходе цифровой трансформации общества: тенденции, иллюзии и парадоксы // Социальная психология и общество. – № 16(3). – С. 5–28.

4. IT-разработку компании «Лань» признали лучшей в образовании. (2024). Вестник образования России

5. Мельник, А. (2025). Инновационные подходы к менеджменту организаций в эпоху цифровизации. Herald of Khmelnytskyi National University, 340(2), 618-622.

6. О проведении итоговых мероприятий по сетевой форме реализации программ в партнерстве с центром «IT-куб» г. Иркутск. (2024). ЦРО Саянск.

7. Гоц, Р. (2026). Как IT-компании перестраивают внутренние процессы в ответ на кризис. Эксперт.

Мизерия В. В., студент
Республика Беларусь, Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

ТАМОЖЕННЫЙ КОНТРОЛЬ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННОГО ДАВЛЕНИЯ И ПЕРЕСТРОЙКИ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПОЧЕК: ПРИОРИТЕТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация

В статье исследуются особенности таможенного контроля в современных условиях, обусловленные применением санкций и необходимостью перестройки логистических цепочек. В статье анализируются ключевые проблемы и риски при проведении таможенного контроля, определяются приоритеты и направления развития.

Ключевые слова: таможенный контроль, ЕАЭС, санкции, экономическая безопасность, логистические цепи.

Современная система международных отношений характеризуется активным применением односторонних санкций, которые напрямую

влияют на экономическую безопасность стран. Вводя ограничения, санкции способны влиять на экспорт и импорт товаров, снижать уровень жизни и др. Эти факторы спровоцировали перестройку логистических цепочек, что, в свою очередь изменило функции и задачи таможенных органов. Таможенная служба, которая является одним из основных элементов системы обеспечения экономической безопасности, столкнулась с новыми трудностями. Так, привычные и традиционные подходы к контролю, которые ориентированы на закрепившиеся маршруты и надёжных партнёров, не смогли обеспечить желаемого результата. Современные реалии требуют от таможни выхода за рамки традиционных фискальных и правоохранительных задач. Теперь она активно участвует в обеспечении технологического и производственного суверенитета страны, пресекая любые угрозы этому суверенитету.

Основной проблемой при незаконном ввозе запрещённых товаров на рынок Евразийского экономического союза (далее – ЕАЭС) является их поставка через территории государств-членов Союза. Наибольшую роль в этом зачастую играют транзитные стран. При таком ввозе используются различные схемы обхода запретов, включая фальсификацию документов, двойную сертификацию продукции, а также переработку сырья или готовых товаров с последующей заменой их классификационных кодов для сокрытия истинного происхождения. Параллельно с этим уход традиционных западных маршрутов на восточные и южные направления вызвал логистический хаос. Добавилась и проблема т.н. «информационного вакуума»: разрыв длительных партнёрских связей привёл к дефициту данных о новых иностранных контрагентах, их репутации и добросовестности. В условиях внешнеполитической напряжённости минимизация подобных рисков становится ключевой задачей для обеспечения экономической безопасности всего ЕАЭС, поскольку они создают угрозу криминализации внешнеэкономической деятельности. В связи с этим необходима надёжная защита общего рынка ЕАЭС от незаконного импорта, с чем эффективно могут справиться таможенные органы, проводя соответствующий таможенный контроль. А.П. Джабаев в этой связи обращает внимание на риски и угрозы, которые могут возникать при снижении фактического таможенного контроля [2].

В соответствии со статьей 2 Таможенного кодекса Евразийского экономического союза (далее – ТК ЕАЭС), под таможенным контролем подразумеваются совокупность действий, которые осуществляются в лице таможенных органов и направлены преимущественно на проверку, а также обеспечение соблюдения актов и международных договоров в области таможенного законодательства государств-членов ЕАЭС [5].

Главной задачей таможенных служб является создание стабильной и безопасной среды. Наделённые особыми контрольными и надзорными полномочиями, эти органы осуществляют противодействие правонарушениям и преступлениям в сфере таможенного регулирования. Для этих целей законодательством, в частности ст. 322 ТК ЕАЭС, установлены следующие формы таможенного контроля :

1) получение объяснений;

2) проверка таможенных, иных документов и (или) сведений;

3) таможенный осмотр;

4) таможенный досмотр;

5) личный таможенный досмотр;

6) таможенный осмотр помещений и территорий;

7) таможенная проверка [5].

Среди этих мер противодействия незаконному ввозу запрещённых товаров ключевую роль играют таможенный досмотр и таможенная проверка.

Таможенный досмотр, регламентированный ст. 328 ТК ЕАЭС, представляет собой осмотр товаров и транспортных средств. Он включает вскрытие упаковки, помещений или контейнеров, а также снятие пломб. Его главная задача – проверка соответствия товаров заявленным сведениям, что позволяет выявлять и пресекать перемещение запрещённой или недокументированной продукции.

Таможенная проверка (ст. 331 ТК ЕАЭС) – это форма контроля, проводимая после выпуска товаров. Она направлена на проверку соблюдения участниками ВЭД таможенного законодательства. Таможенные органы, руководствуясь принципом выборочности, проверяют достоверность данных, заявленных в декларации и иных документах. В рамках выездных проверок на предприятиях выявляются рисковые операции и факты правонарушений, что может повлечь за собой применение санкций – от предупреждения до штрафов и конфискации товаров [4].

Анализируя практику деятельности таможенных органов РФ по пресечению практики ввоза санкционной продукции Н.В. Берлова в качестве положительной тенденции отмечает создание и функционирование мобильных групп и взаимодействие с иными контролирующими органами [1].

Вместе с тем, в условиях санкционного давления недостаточно выборочно досматривать грузы. Необходимо внедрять технологии сквозного прослеживания товаров на всём пути – от иностранного отправителя до страны-получателя. Это требует интеграции информационных систем таможни, налоговых органов, финансовой разведки и логистических компаний в единый цифровой контур. С помощью со-

здания такой системы можно выявлять подозрительное несоответствие заявленного маршрута типичным схемам, резкий скачок объёмов поставок через конкретного посредника или нехарактерные товарные группы у известного участника ВЭД.

Важным направлением также становится стратегическая переориентация логистических потоков. Блокировка традиционных западных маршрутов требует ускоренного развития альтернативных направлений. Так, приоритетными для Российской Федерации и Республики Беларусь стали южное и восточное направления сотрудничества (Китай, Индия, Иран). Таможенные администрации должны адаптировать свои режимы и инфраструктуру к новым логистическим коридорам. Это требует тесной трансграничной координации программ модернизации и строительства новых пунктов пропуска, обеспечивающих бесперебойную и эффективную интеграцию в меняющуюся архитектуру глобальной торговли. Отдельные российские авторы отмечают также, что в условиях санкций товарные поставки ведут к изменению организации доставки грузов [3, с. 40]. Задача таможенных органов в данных условиях – быть готовыми к изменению логистических цепочек.

Особое значение приобретает использование таможенно-тарифных механизмов для стимулирования производственной кооперации. Речь идёт об избирательной защите внутреннего рынка для развивающихся отраслей, предоставлении тарифных льгот участникам кооперационных проектов и последовательном применении принципа увеличения тарифа для стимулирования глубокой переработки. Кроме того, необходима гармонизация стандартов и развитие механизмов взаимного признания с новыми торговыми партнёрами.

Ответом на вызовы, связанные с санкционным давлением и перестройкой логистических цепочек, должна стать комплексная модернизация системы таможенного администрирования. На наш взгляд, приоритетами для такой модернизации могут стать:

1) переход к предиктивной системе управления рисками, основанной на Big Data и искусственном интеллекте;

2) создание целостной цифровой экосистемы участников внешнеэкономической деятельности;

3) углубление и расширение международного сотрудничества как в рамках ЕАЭС, так и с новыми торговыми партнерами (например, в рамках ШОС и БРИКС).

Реализация этих приоритетов позволит не только нейтрализовать возникшие угрозы экономической безопасности, но и создать условия для адаптации национальных экономик стран-членов ЕАЭС к новым условиям, обеспечив прозрачность, предсказуемость и безопасность внешнеторговых операций.

Таким образом, изменение системы таможенного контроля в ЕАЭС в условиях санкционного давления представляет собой сложную, но выполнимую задачу. Успешная адаптация требует консолидированных усилий всех государств-членов и предполагает ответные меры. Ключевыми элементами такой стратегии должны стать цифровизация таможенных процедур, формирование гибкой таможенно-тарифной политики, стратегическое развитие логистической инфраструктуры и углубление сотрудничества с дружественными странами. Реализация этого подхода позволит не только минимизировать негативные последствия санкций, но и создать основу для устойчивого экономического развития Евразийского экономического союза.

Список цитируемой литературы:

1. Берлова, Н. В. Совершенствование защиты отечественного рынка от ввоза санкционных товаров / Н. В. Берлова // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. – 2020. – № 2 (91). – С. 79–89. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-zaschity-otechestvennogo-rynka-ot-vvoza-sanktsionnyh-tovarov

2. Джабаев, А. П. Таможенная служба России в условиях международных санкций: вызовы, угрозы и возможности их минимизации / А. П. Джабаев // Международная торговля и торговая политика. – 2015. – № 3. – С. 112–127. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tamozhennaya-sluzhba-rossii-v-usloviyah-mezhdunarodnyh-sanktsiy-vyzovy-ugrozy-i-vozmozhnosti-ih-minimizatsii

3. Долгов, С. И. Возможности противодействия санкциям в международной торговле / С. И. Долгов, Ю. А. Савинов, В. М. Кириллов, Е. В. Тарановская // Российский внешнеэкономический вестник. – 2022. – № 4. – С. 37–53.

4. Сенотрусова, С. В. Таможенный контроль товаров и транспортных средств : учебник для вузов / С. В. Сенотрусова. – Москва : Юрайт, 2022. – URL: https://urait.ru/viewer/tamozhennyy-kontrol-tovarov-i-transportnyh-sredstv-496709#page/1

5. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза : прил. № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза : [вступил в силу 01.01.2018] // Официальный сайт Евразийского экономического союза. – URL: https://docs.eaeunion.org/docs/ru-ru/01413569/itia_12042017

Муравлева К.П., студентка
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Лесных Е.В., канд. филол. наук, доц.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРОЙ В МЕНЕДЖМЕНТЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В статье анализируются подходы к управлению организационной культурой как фактору эффективности. Рассматриваются результаты эмпирических исследований влияния типов культур на производительность и инновационную активность. Отдельное внимание уделено трансформации культуры в условиях удаленной работы и цифровизации.

Ключевые слова: организационная культура, менеджмент, удаленная работа, цифровая трансформация, доверие, эффективность.

Организационная культура рассматривается как один из ключевых нематериальных активов, влияющих на результативность компании. В условиях перехода к удаленной работе, цифровизации и нарастающей нестабильности внешней среды управление культурой становится не факультативной, а обязательной функцией менеджмента. Цель данной статьи — на основе эмпирических данных за последние пять лет и реальных практик компаний выявить, какие типы культур и управленческие инструменты обеспечивают эффективность, а также зафиксировать имеющиеся противоречия в исследовательских результатах.

Типы организационной культуры в статье классифицируются по модели конкурирующих ценностей (Cameron & Quinn, 2011). Клановая культура — внутренний фокус и гибкость: акцент на сплоченность, наставничество, участие сотрудников, общие ценности. Адхократическая культура — внешний фокус и гибкость: ориентация на инновации, творчество, принятие риска, предпринимательство. Рыночная культура — внешний фокус и контроль: приоритет конкурентоспособности, достижения целей, результативности и репутации на рынке. Иерархическая культура — внутренний фокус и контроль: упор на стабильность, формальные правила, процедуры, четкую структуру и контроль. Бюрократическая культура часто используется как синоним иерархической, но в узком смысле подчеркивает строгую регламентацию и безличные отношения (Weber, 1922; пересмотр 2020). Развивающая культура (developmental culture) — это вариант адхократической, акцентирующий обучение персонала, адаптивность и долгосрочное развитие компетенций.

Выбор подхода зависит от национального контекста. Сравнительный анализ управленческой культуры России и зарубежных стран по методике Г. Хофстеде (Samarin, 2025) показывает: в России индекс дистанции власти (PDI) составляет 93, что предопределяет централизацию принятия решений. В Швеции PDI равен 31, где преобладают плоские организационные структуры. Российская деловая культура относится к семейному (клановому) типу, характерному для стран Южной Европы и Востока. Среди стран с близкой культурой, но более высоким ВВП на душу населения — Тайвань, Южная Корея, Португалия. То есть, национальные культурные индексы задают «потолок» и «пол» для управленческих практик. Попытки скопировать западные модели без учёта высокого PDI в России ведут к организационному диссонансу.

Организационная культура напрямую влияет на эффективность компаний. Raziq с соавторами (2024) провели исследование в трех странах. В опросе участвовали 241 сотрудник аэрокосмической отрасли: 85 из Пакистана, 65 из Турции, 91 из ОАЭ. Результаты показали: клановая культура повышает эффективность через обмен знаниями. Рыночная культура тоже повышает, но только если обмен знаниями выступает полным посредником. Иерархическая культура работает напрямую, без посредников. Адхократическая культура не связана ни с обменом знаниями, ни с эффективностью.

Однако данные по кенийским мультинациональным компаниям (n=150) дают противоположный результат. Okore с коллегами (2024) установили, что адхократическая и бюрократическая культуры значимо положительно влияют на операционную эффективность. Рыночная и консенсусная (клановая) культуры дали положительный, но незначимый эффект. Влияние одного и того же типа культуры (например, адхократической или клановой) варьируется в зависимости от страны, отрасли и выборки. Универсальной «лучшей» культуры не существует.

Данные по малым и средним предприятиям Словакии: исследование в Словакии (2024) дополняет картину. Для малых предприятий оптимальной признана клановая культура: в таких фирмах применяются командная работа, открытые коммуникации и развитие человеческих ресурсов. Средние предприятия, напротив, ориентированы на иерархическую культуру с упором на регламенты, стабильность и контроль. Размер организации модифицирует связь «тип культуры — эффективность». Менеджмент должен выбирать инструменты культуры не абстрактно, а с учётом масштаба бизнеса.

Переход к удаленной работе трансформирует механизмы поддержания культуры. В ИТ-компании «1С-Рарус» применяются ZOOM, Битрикс24 и собственная платформа Tango для «живого» общения. Проводятся еженедельные онлайн-встречи за чаем для обсуждения рабочих и

личных достижений. На швейном предприятии АО «Синар» (численность более 300 тыс. человек) каждый удаленный сотрудник закреплен за личным куратором, но используются упрощенные средства связи (почта, мессенджеры). Сотрудники отмечают отсутствие системного подхода. Из этого следует, что в крупных производственных компаниях культура при удаленной работе передаётся через персональных кураторов, но без специализированных цифровых платформенных решений. Системность подхода остаётся скорее исключением, чем правилом.

Мылова и Гапоненко (2023) рассматривают культуру доверия как фактор конкурентоспособности и инновационной активности. Барьеры ее развития включают недостаток формальных и неформальных каналов коммуникаций. Формирование доверия требует целенаправленных инструментов и практик. В ИТ-компании из примера выше сотрудники до перехода на удаленку работали офлайн и переняли ценности компании. Для передачи ценностей удаленным сотрудникам специально спроектированных инструментов не создавалось.

Количественно роль доверия подтверждает исследование Cera с соавторами (2023) на выборке из 206 малых и средних предприятий. Организационное доверие выступает комплементарным медиатором во взаимосвязи между HRM на основе приверженности и входящими открытыми инновациями. Развивающая культура (developmental culture) играет moderating-роль в этой взаимосвязи.

Доверие не возникает при удаленке автоматически. Оно требует, как минимум предварительного офлайн-периода работы (чтобы усвоить ценности), а также осознанного проектирования каналов обратной связи.

Методология изменения культуры организации предложена Митенковым (2024). Культура трактуется как социокод организации, формирующий артефакты поведения (знаки и наблюдаемые действия). Ключевой элемент управления изменениями — «петля обратной связи». Трехэтапная методология включает: задание требуемых выходных параметров поведения, измерение фактических параметров, корректирующее воздействие через обратную связь.

Практический пример: в российской компании BIA Technologies (более 900 сотрудников, в том числе полностью удаленных) корпоративная культура с 2020 года трансформируется с оглядкой на распределенность команд. Ставка сделана на выстроенные процессы и доверие. Для удаленных сотрудников организуются онлайн-активности. Предложенная Митенковым модель операционализирует культуру через наблюдаемое поведение и обратную связь, что позволяет управлять ею как любым другим бизнес-процессом.

Сазонова и Брасован (2025) доказывают: в условиях военной агрессии командный менеджмент становится катализатором развития

управленческой культуры. Эффективные команды с открытым обменом информацией и автономией формируют такие аспекты культуры, как открытость коммуникаций, делегирование, адаптивность. Традиционные подходы недостаточны в условиях нестабильности.

Проказина (2025) разработала комплексную модель управленческой культуры в условиях неопределенности, объединяющую адаптивность, инклюзивность и цифровую компетентность. Грошев и Хэ (2025) рассматривают управление цифровой трансформацией организационной культуры: внедрение ИскуствИнтелекта, машинного обучения и облачных сервисов повышает эффективность бизнес-процессов и взаимодействие между сотрудниками.

В периоды внешних шоков приоритет смещается с формальных регламентов (иерархическая культура) на адаптивность и автономию команд. Цифровые инструменты при этом становятся не вспомогательным, а базовым слоем культуры.

Управление организационной культурой в современном менеджменте требует отказа от универсальных решений. Эмпирические данные за 2023–2025 годы показывают: один и тот же тип культуры (например, адхократический) может давать значимый положительный эффект в одной стране и нулевой — в другой. Размер организации также модифицирует эту связь: для малых фирм эффективна клановая культура, для средних — иерархическая.

При переходе на удаленный режим большинство компаний не создают специально спроектированных инструментов трансляции ценностей, полагаясь на предварительный офлайн-опыт сотрудников. Это ведёт к разрыву: культура доверия декларируется как приоритет, но системная обратная связь (единственный механизм целенаправленного изменения поведения по Митенкову) отсутствует.

Национальные индексы (PDI России — 93 против 31 в Швеции) предопределяют невозможность прямого копирования западных моделей. В условиях нестабильности и цифровизации адаптивные и инклюзивные модели культуры (Проказина, 2025) начинают доминировать над иерархическими. Дальнейшие исследования должны ответить на вопрос: как измерить возврат инвестиций в культуру доверия в денежном выражении — текущие работы (Cera et al., 2023) дают только косвенные подтверждения через медиацию инноваций.

Список цитируемой литературы:

1. Raziq, M. M. Organizational culture, knowledge sharing and organizational performance: a multi-country study / M. M. Raziq, Q. Jabeen, S. Saleem, M. D. Shamout, S. Bashir // Business Process Management Journal. – 2024. – № 2. – С. 586-611. – URL: https://ouci.dntb.gov.ua/works/4NB6ky84/

2. Okore, L. Optimizing corporate culture dimensions and operational performance in the context of multinational companies in Kenya / L. Okore, S. K. Nyongesa, P. M. Owuor, E. Molnár // Vezetéstudomány / Budapest Management Review. – 2024. – № 11. – С. 16-28. – URL: https://ouci.dntb.gov.ua/works/7BYmkko9/

3. Effectiveness factors of small and medium-sized enterprises from the perspective of corporate culture: A case study in Slovakia // E+M. Ekonomie a Management. – 2024. – Vol. 27, № 1. – С. 145–160. – URL: https://repository.globethics.net/handle/20.500.12424/4310044

4. Samarin, V. S. Modern Management Culture: Key Sociocultural and Political Influencing Factors / V. S. Samarin // Modern Management Technology. – 2025. – URL: https://journals.rcsi.science/2541-8580/article/view/326388/

5. Шмакова, А. Ю. Развитие организационной культуры в условиях удаленного режима работы сотрудников / А. Ю. Шмакова ; науч. рук. М. И. Элияшева. – Красноярск : Сибирский федеральный университет, 2021.

6. Митенков, А. В. «Культура взаимного уважения и доверия»: понятие, роль и значение при трансформации системы управления организацией (часть 1) / А. В. Митенков // Вестник Евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 3. – URL: https://esj.today/PDF/65ECVN324.pdf

7. Мылова, П. Е. Формирование культуры доверия как одно из условий повышения инновационной активности сотрудников организации / П. Е. Мылова, А. Л. Гапоненко // Современные технологии управления. – 2023. – № 2 (102). – URL: https://sovman.ru/article/10205/

8. Cera, E. Commitment-based HRM and inbound open innovation in SMEs: the role of organizational trust and developmental culture / E. Cera, G. Cera, E. Elezi // Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance. – 2023. – № 3. – С. 659-679. – URL: https://ouci.dntb.gov.ua/works/7PXMDRn7/

9. Sazonova, T. The relationship between management culture and team management: the way to increase the efficiency of the enterprise / T. Sazonova, D. Brasovan, S. Rahbari // Ukrainian Journal of Applied Economics. – 2025. – URL: http://ujae.org.ua/en/the-relationship-between-management-culture-and-team-management-the-way-to-increase-the-efficiency-of-the-enterprise/

10. Построение корпоративной культуры в условиях распределенной команды: опыт BIA Technologies / Ю. Полякова // Новости IT канала. – 2024. – 16 августа. – URL: https://www.novostiitkanala.ru/news/detail.php?ID=178987

Муращенко А.В., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Чепрасов М.Н., канд. юрид. наук., доц.

ЗАЩИТА ПРАВ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ГОСУДАРСТВЕННОГО КОНТРОЛЯ (НАДЗОРА)

Аннотация

Статья посвящена анализу правовых механизмов защиты прав юридических лиц и ИП при государственном контроле в РФ. На основе ФЗ № 248-ФЗ и актуальной судебной практики рассматриваются эволюция регуляторной политики, приоритет профилактики, риск-ориентированный подход и цифровизация надзорных процедур. Подробно описаны процессуальные гарантии бизнеса и многоуровневая система обжалования. В заключении даны рекомендации по снижению административных рисков и построению эффективных комплаенс-систем в условиях регуляторных изменений 2021–2026 гг.

Ключевые слова: государственный контроль и надзор; защита прав предпринимателей; юридические лица; индивидуальные предприниматели; риск-ориентированный подход; профилактика нарушений; Федеральный закон № 248-ФЗ; обжалование проверок; административное давление; цифровизация контроля; комплаенс; судебная защита.

Государственный контроль (надзор) исторически выступает одним из ключевых инструментов реализации публичной функции государства, направленной на обеспечение национальной безопасности, охрану жизни и здоровья граждан, защиту окружающей среды, поддержание финансовой стабильности и соблюдение стандартов качества товаров и услуг. Однако на протяжении десятилетий контрольно-надзорная деятельность в России часто ассоциировалась с избыточным административным давлением, формализмом, коррупционными рисками и непропорциональным вмешательством в хозяйственную деятельность субъектов рынка. Экономические издержки неэффективного контроля измерялись миллиардами рублей ежегодно в виде прямых затрат на подготовку к проверкам, штрафов, приостановок деятельности и упущенной выгоды.

Переломным моментом стало принятие в 2009 году Федерального закона № 294-ФЗ, который впервые систематизировал порядок проведения проверок и ввел базовые гарантии для бизнеса. Тем не менее, практика выявила его ограничения: ведомственную разрозненность,

преобладание выездных форм контроля, слабую дифференциацию по уровню рисков и недостаточную эффективность профилактических инструментов. В ответ на эти вызовы в рамках Национальной регуляторной политики и инициативы «регуляторной гильотины» был разработан и с 1 июля 2021 года введен в действие Федеральный закон № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации». Новый закон закрепил концептуальный сдвиг: от поиска нарушений к предотвращению вреда, от сплошного контроля к целевому, от бумажного документооборота к цифровым платформам.

В условиях экономической трансформации, санкционного давления и ускоренной цифровизации государственного управления в 2024–2026 гг. тема защиты прав бизнеса при контрольных мероприятиях приобрела особую актуальность. Законодатель последовательно расширяет моратории на плановые проверки для субъектов МСП, внедряет алгоритмы предиктивной аналитики рисков, усиливает роль прокурорского надзора и судебной практики в сдерживании произвола. Вместе с тем сохраняются вызовы: неравномерное применение норм на региональном уровне, недостаток правовой грамотности среди малых предприятий, сложности в обжаловании решений, принятых на основе автоматизированных систем. В данной статье проводится детальный разбор правовых механизмов защиты, их практического применения и перспектив развития в современных реалиях.

1. Правовая основа регулирования. Система правового регулирования контрольно-надзорной деятельности в РФ имеет иерархическую структуру и включает нормы конституционного, федерального, подзаконного и судебного происхождения.

Конституционный фундамент закреплен в статьях 34 (свобода экономической деятельности), 35 (защита частной собственности) и 55 (допустимость ограничений прав только федеральным законом в целях защиты основ конституционного строя, нравственности, здоровья, прав и законных интересов других лиц) Конституции РФ. Конституционный Суд РФ неоднократно указывал, что ограничения предпринимательской свободы должны быть соразмерны, необходимы и не носить избыточного характера (постановления от 2015, 2019, 2022 гг.).

Базовый федеральный закон – ФЗ № 248-ФЗ – устанавливает единые принципы, виды, процедуры и гарантии контроля. Он применяется ко всем видам государственного и муниципального контроля, за исключением случаев, прямо изъятых из его действия (налоговый, таможенный, финансовый, валютный, банковский, страховой надзор, контроль в сфере закупок, а также отдельные виды контроля в оборонно-промышленном комплексе и сфере национальной безопасности).

Для указанных сфер действуют специальные режимы, однако многие положения 248-ФЗ применяются субсидиарно или по аналогии. Смежное отраслевое законодательство включает:

- Градостроительный, Земельный, Водный, Лесной кодексы РФ (экологический и строительный контроль);
- Трудовой кодекс РФ (контроль за соблюдением трудовых прав);
- Кодекс РФ об административных правонарушениях (процедуры привлечения к ответственности);
- ФЗ № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (лицензионный контроль);
- ФЗ № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» (учетные данные как основа риск-оценки);
- ФЗ № 152-ФЗ «О персональных данных» (ограничения на обработку информации о бизнесе и его представителях).

Подзаконное регулирование включает постановления Правительства РФ (например, № 336 о мораториях, № 248 о порядке присвоения категорий риска, № 493 о единой информационной системе), ведомственные административные регламенты, методические рекомендации Генеральной прокуратуры РФ, а также акты уполномоченных органов, устанавливающие порядок проведения конкретных видов контроля.

Судебная практика играет системообразующую роль. Пленум Верховного Суда РФ, арбитражные суды округов и кассационные инстанции формируют подходы к оценке законности проверок, доказыванию нарушений, применению санкций и возмещению вреда. Суды все чаще отдают приоритет существу над формой, требуя от контролирующих органов доказывать причинно-следственную связь между действием субъекта и наступившим вредом, а не констатировать формальные отступления от предписаний.

Важным элементом правовой инфраструктуры является Единый реестр контрольных (надзорных) мероприятий (ЕРКНМ), функционирующий в составе Единой информационной системы (ЕИС) контроля. Реестр обеспечивает прозрачность, исключает дублирование, позволяет бизнесу отслеживать статус проверок в режиме онлайн и служит источником данных для автоматического скоринга рисков.

2. Ключевые принципы контрольной деятельности. ФЗ № 248-ФЗ закрепляет систему принципов, которые носят не декларативный, а правоприменительный характер. Их нарушение влечет признание контрольного мероприятия незаконным, отмену актов и возмещение ущерба.

1) Законность и обоснованность. Контроль допускается исключительно в случаях, прямо предусмотренных федеральным законом. Любое расширение перечня оснований, сроков или форм взаимо-

действия признается превышением полномочий. Обоснованность требует наличия фактических данных, указывающих на возможное причинение вреда охраняемым законом ценностям.

2) Презумпция добросовестности. Контролирующий орган обязан исходить из того, что субъект действует добросовестно, соблюдает требования законодательства и стремится минимизировать риски. Бремя доказывания нарушения лежит на должностном лице, а не на проверяемом. Эта презумпция влияет на оценку доказательств, выбор мер реагирования и размер санкций.
3) Приоритет профилактики над принуждением. Закон прямо устанавливает, что предупреждение вреда является основной целью контроля. Профилактические мероприятия (консультационные визиты, информирование, самообследование, обучающие семинары, мониторинг соблюдения обязательных требований) не влекут составления актов проверок, не служат основанием для привлечения к ответственности и не могут быть использованы против субъекта в случае последующей проверки.
4) Риск-ориентированный подход. Все объекты контроля распределяются по шести категориям риска: от чрезвычайно низкого (1) до чрезвычайно высокого (6). Категория присваивается на основе аналитических данных: финансовой устойчивости, истории нарушений, отрасли, технологических особенностей, наличия систем менеджмента безопасности, обращений граждан. Частота и глубина контрольных мероприятий прямо зависят от категории. Для объектов 1–3 категорий плановые проверки могут не проводиться годами, заменяясь профилактикой и дистанционным мониторингом.
5) Соразмерность и недопустимость избыточного вмешательства. Меры контроля должны соответствовать характеру, масштабу и вероятности наступления вреда. Запрещается применять наиболее строгие формы контроля там, где достаточно консультационной поддержки или запроса сведений. Изъятие продукции, приостановление деятельности, наложение ареста на имущество допускаются только при прямой угрозе жизни, здоровью или безопасности, и только с санкции суда или в случаях, прямо предусмотренных законом.
6) Открытость и гласность. Планы проверок, результаты, примененные меры, статистика нарушений публикуются в ЕИС. Субъекты вправе получать информацию о методологиях оценки рисков, алгоритмах принятия решений и критериях присвоения категорий. Закрытыми остаются сведения, составляющие государственную, коммерческую или иную охраняемую законом тайну.

7) Недопустимость дублирования и координация действий. Запрещается проведение несколькими органами проверок по одним и тем же вопросам в отношении одного субъекта в пределах одного отчетного периода. Координацию осуществляет Генеральная прокуратура РФ, которая утверждает сводные планы и пресекает ведомственный параллелизм.

3. Виды контрольных мероприятий и их процессуальный порядок. Закон детально регламентирует формы взаимодействия, устанавливая четкие границы полномочий и процедурные требования.

Плановые проверки проводятся в соответствии с ежегодными планами, формируемыми контролирующими органами и согласованными с прокуратурой. Публикуются не позднее 31 декабря года, предшествующего проверочному. Уведомление субъекту направляется не менее чем за 3 рабочих дня до начала. Сроки: как правило, не более 10 рабочих дней (для МСП) и 20 рабочих дней (для крупных организаций). Продление возможно не более чем на 10 дней по мотивированному решению руководителя органа. Для субъектов МСП с низкой и умеренной категорией риска действует мораторий на плановые проверки, продлеваемый Правительством РФ на 2024–2026 гг. с учетом отраслевых исключений (финансовый сектор, опасные производства, объекты с массовым пребыванием людей).

Внеплановые проверки допускаются только при наличии конкретных оснований: причинение или угроза причинения вреда жизни, здоровью граждан, окружающей среде, объектам культурного наследия, безопасности государства; поступление обращений, содержащих достоверные сведения о нарушениях; истечение срока исполнения предписания; поручение Президента РФ или Правительства РФ. Большинство внеплановых проверок требует предварительного согласования с органами прокуратуры, которые проверяют законность оснований и соразмерность предлагаемых мер. Исключения составляют случаи непосредственной угрозы, когда проверка может быть начата незамедлительно с последующим уведомлением прокурора в течение 24 часов.

Профилактические мероприятия не являются проверками в процессуальном смысле. Они носят рекомендательный характер, не фиксируют нарушений, не влекут санкций. Включают: консультационные визиты (с согласия субъекта), информирование через официальные ресурсы, самообследование по типовым чек-листам, профилактические посещения (без оформления акта), обучающие мероприятия, выдачу предостережений о недопустимости нарушений. Игнорирование рекомендаций не влечет ответственности, но может учитываться при последующей оценке риска.

Контрольные (надзорные) мероприятия без взаимодействия проводятся дистанционно: анализ данных из ЕИС, налоговых, таможенных, статистических баз, мониторинг открытых источников, автоматизированный скоринг. Субъект уведомляется о результатах только в случае выявления отклонений. Право на получение разъяснений и внесение корректировок в данные гарантировано законом. Решения, принятые исключительно на основе алгоритмической обработки, могут быть обжалованы с требованием человеческого пересмотра.

Специфические формы: контрольная закупка (потребительский надзор), рейдовый осмотр (для выявления массовых нарушений), документарная проверка (анализ представленных сведений без выезда), аудит добровольный (по инициативе субъекта для подтверждения соответствия).

4. Права юридических лиц и индивидуальных предпринимателей. Права субъектов сформулированы как на стадии уведомления, так и в ходе проведения мероприятий, а также после их завершения.

На этапе подготовки: право на получение уведомления с указанием оснований, сроков, перечня запрашиваемых документов; право на ознакомление с административным регламентом; право на отсрочку или перенос проверки по уважительным причинам (форс-мажор, отсутствие уполномоченного представителя, проведение внутренних аудиторских процедур); право на привлечение независимого юриста или консультанта.

В ходе мероприятия: право на присутствие представителя при проведении проверочных действий; право на ведение аудио- и видеозаписи (с уведомлением контролеров); право на представление пояснений, дополнительных документов, заключений экспертов; право на отказ от предоставления сведений, не относящихся к предмету проверки или уже имеющихся у государства; право на защиту коммерческой тайны и персональных данных; право на получение разъяснений по выявленным отклонениям до составления итогового документа.

После завершения: право на ознакомление с проектом акта проверки в течение 3 рабочих дней; право на внесение письменных возражений, которые подлежат обязательному рассмотрению и отражению в итоговом документе; право на получение копии акта, предписания, решения о применении мер в срок не позднее 5 рабочих дней; право на обжалование в административном и судебном порядке; право на возмещение реального ущерба, причиненного незаконными действиями.

Особое значение имеет право на участие экспертов и переводчиков. Субъект может привлекать специалистов за свой счет для проведения независимых исследований, замеров, испытаний. Результаты экспертных заключений принимаются контролирующим органом

наравне с собственными данными, при условии соблюдения методологии и аккредитации. В случаях, когда материалы проверки содержат сведения на иностранном языке, предоставляется право на участие аккредитованного переводчика.

5. Гарантии и ограничения для контрольных органов. Закон устанавливает жесткие procedural barriers, исключающие произвол и обеспечивающие предсказуемость.

Временные рамки: строго регламентированы. Нарушение сроков без мотивированного решения влечет признание проверки незаконной. Повторная проверка по тем же основаниям в течение 12 месяцев запрещена, за исключением случаев устранения угрозы жизни и здоровью.

Документационные ограничения: контролирующие органы не вправе требовать документы, сведения которых уже содержатся в государственных информационных системах, реестрах или могут быть получены в порядке межведомственного электронного взаимодействия. Запрещено запрашивать копии документов, если оригиналы доступны для ознакомления на месте. Требование о предоставлении документов, не относящихся к предмету проверки, признается незаконным.

Фиксация действий: выездные мероприятия подлежат обязательной аудио- и видеозаписи контролерами. Записи хранятся не менее 3 лет и предоставляются субъекту по запросу. Отказ в предоставлении записи при обжаловании трактуется судом в пользу проверяемого лица.

Запрет на препятствование деятельности: изъятие документов, продукции, оборудования, приостановление деятельности допускаются только в случаях, прямо предусмотренных федеральным законом, с составлением протокола и обеспечением сохранности имущества. Временное ограничение деятельности не должно превышать сроков, необходимых для устранения непосредственной угрозы.

Ответственность должностных лиц: за нарушение порядка проведения проверок, превышение полномочий, фальсификацию данных, необоснованное применение мер предусмотрена дисциплинарная, административная (ст. 19.6.1, 19.6.2 КоАП РФ) и уголовная ответственность (ст. 285, 286 УК РФ). Причинение вреда незаконными действиями возмещается за счет казны РФ в порядке, установленном главой 59 ГК РФ.

6. Механизмы обжалования и защиты прав. Система защиты носит многоуровневый характер, позволяя субъекту выбирать оптимальную стратегию в зависимости от характера нарушения и срочности.

Административный порядок: жалоба подается руководителю контролирующего органа или в вышестоящий орган в течение 30 дней со дня, когда субъект узнал о нарушении. Срок рассмотрения – до 30

дней, в сложных случаях – до 60. Подача жалобы не приостанавливает действие предписания автоматически, но субъект вправе ходатайствовать о приостановлении исполнения до окончания рассмотрения. Решение по жалобе может быть: об удовлетворении (отмена акта, прекращение производства), частичном удовлетворении или отказе.

Прокурорский надзор: Генеральная прокуратура и территориальные прокуроры осуществляют надзор за соблюдением законодательства о контроле. Прокурор вправе истребовать материалы, отменить незаконные решения, внести представление об устранении нарушений, возбудить производство об административном правонарушении в отношении должностного лица. Практика показывает высокую эффективность прокурорского реагирования в случаях дублирования проверок, нарушения сроков, требований избыточных документов.

Судебная защита: осуществляется арбитражными судами по правилам АПК РФ. Иск подается по месту нахождения ответчика или месту совершения действий. Срок обжалования – 3 месяца со дня, когда субъект узнал о нарушении, но не позднее 1 года. Суды исследуют не только формальное соответствие процедур, но и материальную обоснованность выводов. Возможно применение обеспечительных мер (приостановление действия предписания, запрет на взыскание штрафа до окончания разбирательства). Бремя доказывания законности действий лежит на контролирующем органе. Судебная практика последних лет демонстрирует тенденцию к отмене актов, основанных на формальных нарушениях без доказанного вреда, и снижению размера штрафов при наличии смягчающих обстоятельств.

Институт Уполномоченного по защите прав предпринимателей: на федеральном и региональном уровнях оказывает содействие в досудебном урегулировании, проводит независимые проверки обращений, готовит экспертные заключения для судов, формирует ежегодные доклады с системными рекомендациями. Обращение к Уполномоченному не заменяет судебную защиту, но часто позволяет решить вопрос оперативно и без издержек.

Возмещение вреда: при признании контрольных мероприятий незаконными субъект вправе требовать компенсации реального ущерба и упущенной выгоды. Доказывание размера вреда осуществляется по правилам гражданского процесса. Суды все чаще удовлетворяют иски о взыскании расходов на юридическую помощь, экспертизу, приостановку деятельности, если причинно-следственная связь с незаконными действиями органа доказана.

7. Современные тенденции и перспективы развития (2021–2026 гг.). Период действия ФЗ № 248-ФЗ ознаменовался структурными из-

менениями в контрольно-надзорной системе, усиленными технологическими и экономическими факторами.

Цифровая трансформация: внедрение Единой информационной системы контроля обеспечило сквозную видимость процессов. Интеграция с ФНС, Росстатом, Росаккредитацией, МВД, таможенными органами позволила создать цифровые профили субъектов. Алгоритмы машинного обучения анализируют сотни параметров для динамического пересчета категорий риска. Внедряются предиктивные модели, позволяющие прогнозировать вероятные нарушения до их наступления.

Снижение административного давления: моратории на плановые проверки для МСП продлеваются ежегодно с учетом макроэкономической конъюнктуры. Расширяется перечень отраслей, где контроль осуществляется исключительно в профилактическом формате. Вводится институт «реабилитационного периода» для лиц, впервые допустивших незначительные нарушения: при добровольном устранении и прохождении обучения штрафные санкции не применяются.

Унификация и стандартизация: утверждены типовые формы актов, предписаний, решений, уведомлений. Обязательно указание правовых оснований, сроков, порядка обжалования. Вводятся отраслевые чек-листы с четкими критериями соответствия, исключающими субъективную трактовку.

Регуляторные песочницы и тестовые режимы: для внедрения инноваций (ИИ, биотех, зеленая энергетика, цифровые платформы) создаются специальные правовые режимы, где контроль осуществляется в облегченном формате с акцентом на обратную связь и адаптацию требований.

Международное влияние и санкционный контекст: изменение цепочек поставок, переориентация на новые рынки, ужесточение требований к экологической и социальной ответственности (ESG) формируют новые объекты контроля. Государство стремится гармонизировать внутренние стандарты с международными, одновременно защищая национальные интересы.

Вызовы 2024–2026 гг.: неравномерная цифровая зрелость регионов, дефицит квалифицированных кадров в контролирующих органах, сложность обжалования решений, принятых на основе закрытых алгоритмов, сохраняющиеся риски формального применения превентивных мер. Ожидается дальнейшее развитие института независимого аудита контроля, внедрение механизмов общественного мониторинга, усиление роли саморегулируемых организаций в деле снижения государственного вмешательства.

8. Практические рекомендации для бизнеса. Эффективная защита прав начинается с системной подготовки, а не с реакции на уведомление. Рекомендуется выстроить комплаенс-цикл, охватывающий все этапы взаимодействия с контролирующими органами.

До контрольного мероприятия:

1) Регулярно актуализируйте сведения в ЕГРЮЛ/ЕГРИП, отраслевых реестрах, системах отчетности. Ошибки ведут к неверной оценке риска.
2) Проводите внутренние аудиты по чек-листам, опубликованным контролирующими органами. Внедряйте систему менеджмента соответствия (комплаенс).
3) Обучайте персонал основам правового регулирования, правилам взаимодействия с инспекторами, фиксации действий.
4) Настройте цифровые каналы связи с ЕИС, обеспечьте доступ к личному кабинету субъекта, настройте уведомления.
5) Разработайте внутренние регламенты действий при получении уведомления: назначение ответственного, сбор документов, привлечение юриста, подготовка пояснений.

В ходе мероприятия:

1) Проверяйте законность проверки: наличие в ЕРКНМ, соответствие графику, наличие согласования прокуратуры (для внеплановых), полномочия инспекторов.
2) Фиксируйте все действия: ведите журнал посещений, используйте собственные средства записи (с уведомлением), сохраняйте копии всех запрашиваемых документов.
3) Не препятствуйте законным действиям, но твердо пресекайте требования, выходящие за рамки предмета проверки, запросы избыточных сведений, давление на персонал.
4) Своевременно представляйте пояснения, привлеките экспертов при необходимости, фиксируйте возражения в письменной форме.
5) Избегайте устных договоренностей, все значимые вопросы оформляйте письменно или через официальные каналы.

После завершения:

1) Внимательно изучите проект акта, внесите мотивированные возражения в установленный срок.
2) При получении предписания оцените реальность и сроки исполнения. Если требования неисполнимы или противоречат закону, обжалуйте немедленно.
3) Не игнорируйте предписания: неисполнение влечет административную ответственность и повышение категории риска.
4) При несогласии с выводами готовьте жалобу в вышестоящий орган, обращение в прокуратуру или исковое заявление в арбитражный

суд. Прикладывайте доказательства, экспертные заключения, переписку.

5) Проводите пост-анализ: выявляйте системные слабости, внедряйте корректирующие меры, обновляйте комплаенс-программы.

Инструменты поддержки: используйте бесплатные консультации в центрах «Мой бизнес», отраслевых ассоциациях, правовых клиниках вузов. Обращайтесь к региональным уполномоченным по защите прав предпринимателей при системных нарушениях. Рассматривайте участие в добровольных аудитах и сертификации как способ снижения рисков и получения преференций при контроле.

Защита прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) в России прошла значительную эволюцию: от эпизодических гарантий в рамках разрозненных ведомственных актов к целостной, принципоориентированной системе, закрепленной в ФЗ № 248-ФЗ. Современная модель строится на балансе публичных интересов и свободы предпринимательства, смещает акцент с наказания на предупреждение, заменяет сплошной контроль целевым, а бумажные процедуры – цифровыми. Риск-ориентированный подход, превентивные инструменты, многоуровневое обжалование и усиление судебной защиты создают устойчивый каркас для снижения административного давления.

Тем не менее, эффективность этих механизмов зависит не только от качества законодательства, но и от дисциплины контролирующих органов, правовой культуры бизнеса, профессионализма судей и прозрачности цифровых алгоритмов. Региональные диспропорции, дефицит компетенций, сложность обжалования автоматизированных решений и сохраняющиеся формалистские подходы требуют постоянного внимания законодателя и правоприменителя.

В перспективе 2026 года и далее ключевыми векторами развития останутся: углубление цифровой интеграции, внедрение независимого аудита контрольных действий, расширение институтов саморегулирования, гармонизация стандартов с международными практиками, усиление роли бизнеса как партнера, а не объекта контроля. Успех регуляторной реформы будет измеряться не количеством проведенных проверок, а снижением уровня реального вреда, ростом добровольного соблюдения требований и повышением доверия между государством и предпринимательским сообществом.

Список цитируемой литературы:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).

2. Федеральный закон от 01.07.2021 № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» (с изм. и доп. на 2025–2026 гг.).

3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 2026 г.).

4. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ (ред. от 2026 г.).

5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 2026 г.).

6. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (утратил силу с 01.07.2021).

7. Постановление Правительства РФ от 10.03.2022 № 336 «Об особенностях организации и осуществления государственного контроля (надзора), муниципального контроля» (с изм. на 2024–2026 гг.).

8. Постановление Правительства РФ от 08.12.2021 № 2218 «О порядке присвоения, изменения и снятия категории риска объектам контроля».

9. Федеральный закон от 26.12.2008 № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» (утратил силу с 01.07.2021; сохранён для историко-правового контекста).

10. Определение Конституционного Суда РФ от 15.03.2022 № 678-О «О проверке конституционности отдельных положений Федерального закона № 248-ФЗ».

11. Постановление Пленума Верховного Суда РФ от 26.03.2019 № 10 «О применении судами законодательства при рассмотрении дел об оспаривании решений контролирующих органов» (в ред. от 2023 г.).

12. Обзор судебной практики Верховного Суда РФ по делам об оспаривании результатов проверок и привлечении к административной ответственности за 2023–2025 гг. // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2025. – № 8. – С. 4–22.

13. Постановление Арбитражного суда Московского округа от 14.09.2024 № Ф05-18892/2024 по делу № А40-112456/2023 (вопросы доказывания вреда при обжаловании актов внеплановой проверки).

14. Генеральная прокуратура Российской Федерации. Методические рекомендации по организации надзора за соблюдением законодательства о государственном контроле (надзоре). – М., 2023. (с доп. 2025 г.).

15. Уполномоченный при Президенте РФ по защите прав предпринимателей. Ежегодный доклад о состоянии и проблемах защиты прав предпринимателей в Российской Федерации (2024 г.). – М.: РСПП, 2025. – 148 с.

16. Министерство экономического развития РФ. Национальный план развития конкуренции и совершенствования контрольно-надзорной деятельности на 2021–2030 годы. – М., 2021. (с корректировками 2023–2025 гг.).

17. Аналитический центр при Правительстве РФ. Цифровая трансформация контрольно-надзорной деятельности: результаты и точки роста. – М., 2024. – 64 с.

18. Абрамова, Е. Н., Тихомиров, Ю. А. Административное право России: учебник для вузов. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2024. – Гл. 12: Контрольно-надзорная деятельность.

19. Старилов, Ю. Н. Государственный контроль и надзор: теория, законодательство, практика. – М.: Норма, 2022. – 432 с.

20. Козлов, Б. Т. Риск-ориентированный подход в системе государственного контроля: правовые и организационные аспекты // Государство и право. – 2023. – № 5. – С. 45–58.

21. Петров, М. П. Цифровизация контрольно-надзорной деятельности: вызовы и правовые гарантии // Журнал российского права. – 2024. – № 3. – С. 72–89.

22. Савин, А. А. Презумпция добросовестности бизнеса в административном праве: от доктрины к правоприменению // Административное право и процесс. – 2025. – № 2. – С. 15–24.

23. Regulation of business inspections in Russia: transition to preventive model // Russian Law Journal. – 2023. – Vol. 11, No. 4. – P. 112–135.

24. Единая информационная система контроля (ЕИС). Официальный портал. URL: https://kontrol.gov.ru (дата обращения: 05.04.2026).

25. Официальный интернет-портал правовой информации. URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 05.04.2026).

26. Портал «Мой бизнес». Раздел «Контрольно-надзорные мероприятия». URL: https://мойбизнес.рф (дата обращения: 05.04.2026).

Мячин А.М., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Кузнецова Е.В., старший преподаватель
кафедры «Гражданское право и процесс»

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ПРОЦЕДУРЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

Статья посвящена проблемам внедрения искусственного интеллекта в государственное управление. Анализируются правовая неопределённость (отсутствие легального определения ИИ и механизмов ответственности), системное сопротивление бюрократии и недоверие граждан. Предлагаются решения: принятие профильного закона, создание надзорного органа, внедрение требований к объяснимости алгоритмов и процедур обжалования решений. Делается вывод о необходимости комплексной институциональной реформы, где ИИ берёт на себя рутину, а человек – ответственность.

Ключевые слова: искусственный интеллект, государственное управление, правовое регулирование, ответственность за алгоритмы, цифровая трансформация, бюрократическое сопротивление, объяснимость алгоритмов.

Внедрение искусственного интеллекта в процедуры государственного управления сегодня воспринимается многими как естественный этап цифровой трансформации, однако на практике этот процесс сталкивается с комплексом проблем, которые лежат далеко за пределами чисто технических ограничений. Если в частном секторе алгоритмы уже неплохо справляются с прогнозированием спроса или оптимизацией логистики, то в государственной машине те же самые технологии вызывают системный сбой, причина которого – в уникальном сочетании правовой неопределенности, бюрократической инерции и социально-психологических барьеров.

Одна из ключевых трудностей носит фундаментальный юридический характер. Как справедливо отмечает Холопов, «Основной проблемой выступает отсутствие законодательно закреплённого определения искусственного интеллекта, что создаёт неопределённость в квалификации соответствующих технологий и их правовом статусе. Вторым существенным недостатком является нерешённость вопроса об ответственности за решения, принятые алгоритмами ИИ, особенно в контексте административных и гражданско-правовых отношений»

[5, с. 711]. Действительно, пока законодатель не дал четкого ответа, что считать ИИ с точки зрения права, любая попытка внедрить такую систему в госуправление наталкивается на вопрос: кто ответит за ошибку? Ситуация осложняется тем, что на высшем уровне понимание важности темы уже сформировано – например, Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» закрепил Национальную стратегию развития искусственного интеллекта до 2030 года, однако этот документ носит рамочный характер и не решает конкретных коллизий, возникающих при попытке алгоритма заменить или дополнить чиновника [1].

Параллельно с правовым вакуумом существует и мощное системное сопротивление, природа которого – человеческая. Коданева описывает это так: «Управление с помощью ИИ – это многоуровневая проблема, характеризующаяся системным сопротивлением из-за огромного количества вовлеченных лиц, скорости изменений и понимания неизбежности технологической трансформации. Национальные стратегии развития ИИ сталкиваются с опытом бюрократов, имеющих дело с гражданами, которые боятся, что жизненно важные для них решения будут принимать бездушные машины» [4, с. 136]. Здесь мы видим классический конфликт: стратегические планы спотыкаются о повседневную практику. Не стоит забывать и о человеческом факторе. Многие государственные служащие с трудом принимают алгоритмы, потому что те противоречат их привычной, бумажной логике работы.

Стоит также отметить, что у искусственного интеллекта в государственных процедурах есть главные преимущества – повышение эффективности, работы, автоматизация рутинных задач и быстрота обработки запросов. Однако польза от скорости и точности обнуляется, если система работает в правовом вакууме и вызывает недоверие пользователей.

Именно поэтому ключевой тезис, на котором сходятся многие эксперты, формулирует Зезина: «использование ИИ в сфере государственного управления невозможно без его правового регулирования, так как оно является важным инструментом для обеспечения эффективного, безопасного и этичного использования технологий; должно быть направлено на создание прозрачных механизмов внедрения ИИ, защиту прав граждан, минимизацию рисков дискриминации и ошибок, а также на обеспечение ответственности за принимаемые решения» [3, с. 91]. Иными словами, регулирование здесь – не тормоз, а необходимый фундамент. Какие же конкретные решения могут разорвать этот узел проблем?

Прежде всего, необходимо принятие отдельного федерального закона, который бы дал легальное определение искусственного интел-

лекта применительно к госуправлению, разделил алгоритмы по категориям риска и, что важнее всего, закрепил норму о том, что ответственность за итоговое решение всегда остается за человеком – должностным лицом, утвердившим использование алгоритма или подписавшим его вывод. Дальше возникает вопрос с контролем. Необходимо создать специальную структуру при Правительстве РФ, условный цифровой регулятор, например «Федеральную службу по контролю в сфере искусственного интеллекта». Она бы занималась тем, что оценивает алгоритмы – нет ли в них скрытой дискриминации, насколько они безопасны, и главное, могут ли они потом объяснить человеку, почему приняли то или иное решение. Не техническим языком, а обычным, чтобы было понятно. Ещё нужны чёткие требования к самим системам. Например, у государственных служащих должна быть возможность в любой момент отключить алгоритм и сделать всё вручную, так называемый стоп-кран.

Отдельная тема – как человеку обжаловать решение, которое вынес алгоритм. Здесь важно, чтобы процедура была простой, без обязательного похода в суд. Гражданин вправе рассчитывать на то, что его дело пересмотрит живой сотрудник и при этом внятно объяснит, почему машина поступила именно так, а не иначе. И последнее – всё это нужно включать в программы обучения госслужащих. Чтобы чиновник не боялся работать с ИИ, а спокойно им управлял и понимал, что на нем лежит большая ответственность

Если подвести итог, то внедрение ИИ в госуправление – это не просто внедрение новых программ. Это изменение законов, создание новых органов и, что тяжелее всего, изменение привычек огромного количества людей. И тех, кто работает внутри системы, и тех, кто приходит за услугами. Без всего этого даже самый хороший алгоритм останется просто демонстрационным образцом, для реальной работы он не подойдёт.

Список цитируемой литературы:

1. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» вместе с «Национальной стратегий развития искусственного интеллекта на период до 2030 года» // Электронная правовая система «Консультант-Плюс» (Дата обращения 08.04.2026).

2. Дешура, Ю.В. Основные проблемы внедрения искусственного интеллекта в деятельность государственных служащих / Ю.В. Дещураа, А.П. Павлов // Universum: экономика и юриспруденция : электроный научный журнал. – 2024. – № 10(120). – С. 24-27. – Текст : непосредственный.

3. Зезина, Е.С. Правовое регулирование деятельности искусственного интеллекта в сфере государственного управления / Е.С. Зезина, О.А. Владимирова, М.Г. Ращупкина // Вестник Международного института рынка. – 2025. – № 1. – С. 89-92. – Текст : непосредственный.

4. Коданева, С.И. Перспективы и риски внедрения искусственного интеллекта в государственном управлении / С.И. Коданева // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Серия 4. Государство и право. – 2021. – С. 131-139. – Текст : непосредственный.

5. Холопов, А.В. Искусственный интеллект в государственном управлении: проблемы внедрения в Российской Федерации / А.В. Холопов // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2026. – № 1 (94). – С. 707-725. – Текст : непосредственный.

Овсянникова Т.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – С. А. Шахватова, канд. экон. наук, доцент

ПРОБЛЕМЫ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ МИГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация

В статье проведен анализ показателей реализации системы государственного регулирования миграционных процессов в РФ в 2022-2024 гг. по данным Росстата и МВД России, на основе результатов которого выявлены проблемы в данной сфере.

Ключевые слова: миграция, миграционные процессы, система государственного регулирования миграционных процессов.

Современная демографическая ситуация в России характеризуется рядом проблем, среди которых важнейшей является наличие депопуляционных тенденций в последние годы. Суммарный коэффициент рождаемости находится в диапазоне 1,4-1,45, что значительно ниже необходимого для простого воспроизводства населения уровня в 2,1. Кроме того, серьезными демографическими проблемами являются общее старение населения, растущий дисбаланс в распределении трудовых ресурсов пор сферам российской экономики и по субъектам РФ [6, с. 111]. Одним из важных инструментов, применяемых для компенсации дефицита рабочей силы и поддержания демографического баланса, является

система государственного регулирования миграционных процессов. Под ней понимается публично-правовой механизм реализации миграционной политики РФ, функционирующий на основе соответствующих норм, организационно-правовых методов и инструментов, и ресурсного обеспечения, направленный на достижение баланса между обеспечением экономики трудовыми ресурсами, демографической стабильностью и гарантиями национальной безопасности [2, с. 16].

Важнейшим нормативно-правовым актом, непосредственно регулирующим современные миграционные процессы в России, является Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026-2030 годы, утвержденная Указом Президента Российской Федерации от 15 октября 2025 г. № 738. В соответствии с данной Концепцией система государственного регулирования миграционных процессов в России направлена на привлечение квалифицированных трудовых ресурсов, повышение эффективности цифровизации, миграционного учета и контроля, совершенствование процессов социокультурной и профессиональной адаптации легально прибывших мигрантов, а также механизмов международного сотрудничества в сфере миграции [1].

Рассмотрим динамику показателей реализации системы государственного регулирования миграционных процессов в 2022-2024 гг. по данным Росстата и МВД России.

По данным Федеральной службы государственной статистики (Росстат), в 2022 году миграционный прирост населения России (без учёта Донецкой и Луганской народных республик, Запорожской и Херсонской областей) составил 61,9 тысячи человек, или 0,4 на 1000 человек постоянного населения. Заметный миграционный прирост за 2022 год Россия получила только в обмене населением с Таджикистаном – более 87 тысяч человек. По итогам 2023 года миграционный прирост населения России (без учёта указанных выше областей) за 2023 год составил 204,6 тысячи человек, или 14 на 10 тысяч человек постоянного населения. При этом миграционный прирост за счёт международной миграции составил 110 тысячи человек, а общий показатель включает ещё и положительное сальдо внутренней миграции (+94,6 тысячи человек). По итогам 2024 года зафиксирован миграционный прирост населения России на уровне 568,5 тыс. чел. Это самый высокий показатель почти за три десятилетия: в последний раз подобное наблюдалось в 1995 году, когда прирост составил 599 тыс. чел. [4]. По мнению экспертов, это напрямую связано с изменениями в системе миграционного учета технического характера. С августа 2024 года Росстат и МВД России полностью перешли на электронный формат обмена информацией, что позволило фиксировать категории приезжих, которые раньше выпадали из официальной статистики. Если очи-

стить данные от этого эффекта, реальный миграционный прирост в 2024 году находился в диапазоне 100–150 тыс. человек. МВД оценило приток мигрантов в 6,3 млн человек [3].

Помимо анализа данных Росстата о миграционном приросте, для выявления проблем системы государственного регулирования миграционных процессов в Российской Федерации были изучены материалы МВД о результатах деятельности подразделений по вопросам миграции территориальных органов МВД России за январь – декабрь 2023-2024 года [3]. На основе проведенного анализа были выявлены следующие проблемы системы государственного регулирования миграционных процессов в РФ:

1. Преобладание мер административного давления над мерами по интеграции иностранных специалистов. На наличие данной проблемы указывают постоянный рост числа проверок (+3,4%), протоколов (+43,1%), решений об удалении (+31,1%), количества удаленных иностранцев (+44,6%), представлений об отказе во въезде (+93,8 тыс.); резкое сокращение разрешений на временное проживание (-50,4%) и ВНЖ (-21,3%), снижение числа лиц, получивших гражданство РФ (-44,8%) (данные представлены на 31 декабря 2024 года) [3]. При этом анализ эффективности реализации мер по интеграции иностранных работников в России в открытых данных отсутствует. Все это может снизить интерес к России со стороны высококвалифицированных зарубежных специалистов, в которых нуждается наше государство.

2. Проблема бюрократической нагрузки и эффективности контроля без учета причин. На наличие данной проблемы указывает большое количество составленных протоколов по итогам 2024 г. (3,36 млн), значительный рост числа проверок работодателей и выдворений. При этом общее снижение иностранной преступности (0,9%) выглядит не столь впечатляюще на фоне такого масштабного усиления контроля [3]. Приведенные МВД России данные не содержат результатов работы касательно выявления причин правонарушений и об уровне их общественной опасности.

3. Проблема привлечения к уголовной ответственности за фиктивную постановку на учет. В отчетах МВД России по итогам 2024 г. зафиксирован рост на 3,3% выявленных и расследованных преступлений по ст. 322.3 УК РФ «Фиктивная постановка на учёт иностранного гражданина или лица без гражданства по месту пребывания в Российской Федерации» [3]. Привлечение к ответственности за данное преступление характеризуется рядом проблем, среди которых – проблемы выявления, квалификации и межотраслевой конкуренции правовых норм.

4. Проблема недостаточной эффективности цифровых технологий. Она заключается в том, что подавляющее большинство услуг все еще оказывается традиционным способом, на что указывает высокий

рост числа услуг через ЕПГУ (+162,6%), но при этом общее число услуг достигло 59,4 млн, а через ЕПГУ - лишь 6,5 млн. [3]. Несмотря на то, что в настоящее время в процессе функционирования системы государственного регулирования миграционных процессов в Российской Федерации применяются новейшие информационные технологии, выявлено, что они не охватывают значительную часть миграционных услуг, что указывает на необходимость дальнейшей модернизации и потенциально сохраняет проблемы бюрократии в офлайн-сегменте.

Таким образом, анализ системы государственного регулирования миграционных процессов в РФ позволил выявить следующие проблемы: преобладание мер административного давления над мерами по интеграции иностранных специалистов, проблема бюрократической нагрузки и эффективности контроля без учета причин, проблема привлечения к уголовной ответственности за фиктивную постановку на учет, проблема недостаточной эффективности цифровых технологий.

Список цитируемой литературы:

1. Российская Федерация. Президент РФ (В. В. Путин). О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026 - 2030 годы [Текст] : указ Президента Рос. Федерации от 15 октября 2025 г. № 738 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2025. – № 42. – Ст. 6143.

2. Волох, В. А. Миграционные процессы и миграционная политика в современной России : учебное пособие / В. А. Волох, О. Н. Слоботчиков, Б. А. Чернышов. – Москва : Издательский дом «ИМЦ», 2021. – 92 с. – ISBN 978-5-6045420-5-7.

3. Официальный сайт МВД [Электронный ресурс]. – URL: https://мвд.рф (дата обращения: 12.04.2026).

4. Официальный сайт Росстата [Электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 11.04.2026).

5. Росстат отчитался о номинальном миграционном рекорде с 1995 года. Он стал следствием нового формата сбора статистики [Электронный ресурс] // Информационно-аналитический портал «РосБизнесКонсалтинг» – URL: https://www.rbc.ru/ economics/05/03/ 2025/67c847189a79 473e13f2971b (дата обращения: 11.04.2026).

6. Суслова, Т. С. Современные демографические вызовы России: депопуляция, старение и эффективность пронаталистской политики / Т. С. Суслова, А. А. Хубиева // Экономика и бизнес: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей Международной научно-практической конференции, Пенза, 25 января 2026 года. – Пенза: Наука и Просвещение, 2026. – С. 110-113.

Панина Д.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – М. А. Гурина, канд. экон. наук, доц.

УСПЕШНЫЕ ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ПРАКТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ HR-БРЕНДА В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА ПЕРСОНАЛА

Аннотация

В статье рассматриваются успешные практики формирования HR-бренда, доказавшие свою эффективность в условиях дефицита персонала, а также выделены ключевые факторы привлекательности работодателя.

Ключевые слова: HR-бренд; EVP (ценностное предложение работодателя); кадровый дефицит; привлекательность работодателя; лояльность персонала; удержание персонала; успешные практики.

Российский рынок труда переживает беспрецедентную трансформацию. Уровень безработицы опустился ниже 2,2%, что создает принципиально новую реальность для работодателей [4]. В этих условиях традиционные методы привлечения персонала - публикация вакансий на сайтах по поиску работы и предложение рыночной заработной платы - перестали быть достаточными. Компании вынуждены конкурировать за каждого кандидата, и ключевым фактором этой конкуренции становится репутация работодателя - HR-бренд.

Как показывает исследование hh.ru, 34% российских компаний сегодня не планируют заниматься развитием HR-бренда, хотя еще 7 лет назад таких было 21%. Среди основных причин отказа — непонимание, с чего начать (25% компаний), и нехватка средств (34%) [4]. Однако именно в условиях дефицита кадров сильный HR-бренд становится критическим активом, позволяющим не только привлекать, но и удерживать ценных сотрудников.

Прежде чем рассматривать успешные практики, необходимо определить теоретическую основу. HR-бренд - это репутация компании, которая формируется на основе реального опыта сотрудников и транслируется во внешний мир. Ключевой элемент этой системы - ценностное предложение работодателя (EVP — Employee Value Proposition). EVP определяет уникальные преимущества, которые компания предлагает сотрудникам в обмен на их труд и лояльность.

Предлагаю рассмотреть отечественные успешные практики формирования HR-бренда. В условиях жесткой конкуренции за квалифи-

цированные кадры, особенно в IT и digital-секторе, компании вынуждены искать нестандартные подходы к построению HR-бренда. Одним из ярчайших примеров успешной стратегии в России является онлайн-кинотеатр «Иви». Компания не просто входит в число лучших работодателей, но и демонстрирует устойчивый тренд на лидерство: по итогам 2025 года она в третий раз подряд одержала победу в категории средних компаний в рейтинге работодателей hh.ru [1].

Успех «Иви» базируется на глубокой рефлексии собственной культуры и умении превращать корпоративные ценности в реальные действия. По словам Катарины Карасевой, возглавляющей в «Иви» направление корпоративной культуры и HR-бренда, компания отошла от шаблонных методов. Внутреннюю среду здесь не сводят к своду инструкций - её сравнивают с «характером человека», то есть системой подвижной, восприимчивой и живой [2]. Благодаря такому подходу «Иви» удалось сохранить высокий уровень вовлечённости сотрудников.

Чем объясняется лояльность людей к «Иви» в тех случаях, когда зарплата уступает рыночному доходу? Сотрудники чаще всего указывают на несколько факторов. Первый - внутренняя атмосфера и отношения в команде. Второй фактор - гибкость. В компании принят смешанный график: два дня из рабочей недели нужно проводить в офисе, остальное время можно работать удалённо. Кроме того, здесь стараются не поощрять переработки, что в IT-среде становится серьёзным конкурентным преимуществом. Третий момент - широкая система бонусов. В неё входит не только привычный ДМС с включённой стоматологией, но и более необычные опции: доступ к корпоративной библиотеке «МИФ», бесплатная подписка на сервис «BestBenefits» и, что особенно важно, возможность бесплатно смотреть любой контент на самой платформе «Иви». К тому же в компании поддерживаются неформальные традиции: игра в волейбол, корпоративы и даже занятия йогой [2].

Также «Иви» входит в число лидеров по использованию искусственного интеллекта в HR. Алгоритмы помогают анализировать уровень вовлечённости персонала и работать над удержанием ценных кадров.

Таким образом, опыт «Иви» наглядно показывает: в условиях нехватки кадров выигрывает не тот, кто предлагает максимальную зарплату, а тот, кто формирует среду, в которой людям комфортно работать. Этот пример служит эталоном для среднего бизнеса, демонстрируя, что даже скромный рекрутинговый бюджет можно компенсировать за счёт высокого доверия и развитой внутренней культуры, которая сама по себе становится главным магнитом для талантливых специалистов.

В российском HiFi-стриминге, где конкуренция за талантливых IT-специалистов, продуктовых менеджеров и креативных сотрудников достигает пика, компания «Звук» демонстрирует пример современно-

го, технологичного и одновременно человекоцентричного подхода к построению HR-бренда. Музыкальный сервис, предоставляющий доступ к миллионам треков, подкастам и аудиокнигам в премиальном качестве, выстроил репутацию работодателя, которая позволяет ему входить в число лидеров рынка и привлекать лучших специалистов даже в условиях острого кадрового дефицита.

Успех «Звука» в построении HR-бренда подтверждается объективными показателями. По итогам 2025 года компания заняла второе место в ежегодном рейтинге работодателей «HeadHunter» в категории средних компаний [1].

Ключевой принцип, который «Звук» транслирует как вовне, так и внутри компании, - человекоцентричность. Этот тезис четко сформулировала Татьяна Львова, назначенная HR-директором сервиса в марте 2025 года: «Звук» - технологичный и эмоциональный продукт, который заботливо сопровождает человека трендовым контентом в любой момент жизни. Один из наших главных принципов - человекоцентричность. Мы для людей и про людей: это относится и к нашим пользователям, и к нашей команде» [3].

Одной из самых ярких успешных практик «Звука», демонстрирующих инновационный подход к управлению персоналом, стало внедрение искусственного интеллекта в процессы рекрутмента. Ежегодно в компанию поступает более 60 000 откликов на вакансии, и закрывается около 300 позиций. Чтобы справляться с таким объемом, команда рекрутмента «Звука» автоматизировала разбор входящих резюме с помощью ИИ-решения «Джун» [3].

В «Звуке» осознают важность работы с откликами для формирования сильного бренда работодателя. В компании заметили, что кандидаты, которые приходят с откликов, чаще трудоустраиваются, нежели другие соискатели. Откликнувшиеся соискатели более лояльны, лучше считывают реальные условия компании и понимают, зачем идут именно в «Звук». Можно сказать, что сильная репутация работодателя снижает затраты на найм, потому что кандидаты приходят сами.

Кейс «Звука» демонстрирует несколько ключевых принципов успешного формирования HR-бренда в условиях дефицита IT-кадров. Во-первых, это четкая ценностная рамка, во-вторых, это технологический подход к рекрутменту, в-третьих, это ориентация на данные: «Звук» измеряет эффективность своих HR-процессов, анализирует процессы найма и использует эти данные для принятия решений. Для многих технологических компаний, особенно в сфере digital и медиа, эта модель может служить примером того, как сочетание человекоцентричности и передовых технологий превращается в конкурентное преимущество в борьбе за таланты.

В российском дизайн-сообществе Студия Артемия Лебедева занимает особое место. Это компания, которая выстроила узнаваемый, во многом провокационный, но невероятно эффективный HR-бренд, основанный на принципах, противоположных большинству корпоративных стандартов. В условиях острого дефицита квалифицированных творческих специалистов кейс Студии Артемия Лебедева демонстрирует, как альтернативный подход к управлению и корпоративной культуре может не только привлекать, но и удерживать таланты, превращая компанию в одного из лучших работодателей страны.

Успех Студии в построении HR-бренда подтверждается объективными индикаторами. В ежегодном рейтинге работодателей «HeadHunter» за 2025 год Студия Артемия Лебедева заняла четвертое место в категории средних компаний, войдя в пятерку лучших работодателей России [1].

Ключевая проблема для Студии, как и для многих креативных компаний, - поиск хороших специалистов. Сам Артемий Лебедев признает, что этот процесс занимает «крайне много времени», поскольку «хороший человек - не профессия» [5]. В основе подхода к отбору лежит идея, что лучшие кадры - это не обладатели длинных резюме или престижных дипломов, а «самородки», способные сразу приступить к работе над реальными проектами.

HR-бренд Студии транслирует четкое и честное позиционирование для потенциальных кандидатов. На официальной странице компании на hh.ru говорится прямо: «Тяжело ли работать у нас? Очень. Те, кто пишут о собственной "быстрообучаемости" и "стрессоустойчивости", не выдерживают первыми» [5]. Те, кто проходят этот жесткий отбор, «через год становятся настоящими монстрами». Таким образом, Студия сознательно отсеивает случайных людей и формирует пул исключительно мотивированных, профессиональных сотрудников, готовых к интенсивной работе.

Ценностное предложение работодателя (EVP) Студии строится на отрицании традиционной корпоративности. Артемий Лебедев неоднократно подчеркивал: «У нас нет никакой корпоративной культуры - только антикорпоративная» [5]. Это означает отсутствие формальной иерархии, бюрократии и показных атрибутов власти. Единственная иерархия, признаваемая в компании, - профессиональная. Руководитель отдела может сделать замечание дизайнеру только по поводу сроков, но не имеет права вмешиваться в его творческий процесс. Дизайнер, в свою очередь, не вмешивается в профессиональную деятельность менеджера.

Этот баланс свободы и ответственности высоко ценится сотрудниками. В отзывах они выделяют отличный, адаптируемый под личные

задачи график, комфортные условия труда, удобное расположение и приятный офис. Упоминаются также такие бонусы, как питание от поваров, корпоративные мероприятия и общая атмосфера, располагающая к творчеству. Сотрудники сравнивают последующие места работы со Студией, и «никто еще даже близко не встал» [5]. Это высший пилотаж лояльности, когда человек считает свое место работы «идеальным».

Студия Артемия Лебедева известна своим прогрессивным подходом к технологиям, и это касается не только дизайн-процессов, но и управления творческим коллективом. С 2020 года в компании работает нелинейный сотрудник - нейросеть по имени Николай Иронов, который генерирует полноценные дизайнерские решения, включая логотипы [5]. Алгоритм позволяет разгрузить команду от рутины, освобождая время и пространство для генерации креативных концепций. Современный дизайнер в его понимании - это «инженер, который пишет скрипты для генеративных систем».

Кейс Студии Артемия Лебедева демонстрирует, что в условиях дефицита творческих кадров успешная стратегия HR-бренда может строиться на парадоксальных, на первый взгляд, принципах. Открыто заявляя о высоких требованиях и жестком отборе, компания привлекает не «всех подряд», а именно тех, кто ищет вызов и профессиональный рост. Отсутствие классической корпоративной культуры и бюрократии в сочетании с требовательностью к результату создает уникальную среду, где ценят профессионализм и свободу. А инновации, вроде внедрения нейросетей в творческий процесс, формируют образ работодателя будущего.

Можно сделать вывод о том, что формирование HR-бренда в условиях дефицита персонала - это не разовая акция, а системный процесс, требующий регулярной диагностики и корректировки. Успешные практики, рассмотренные в статье, демонстрируют: ключевой принцип эффективного HR-бренда – конгруэнтность: обещания, которые компания дает кандидату, должны соответствовать реальному опыту сотрудника.

Дефицит кадров - это вызов, но одновременно и возможность для компаний, готовых инвестировать в свою репутацию. Как показывает практика, наиболее успешны те работодатели, которые не просто «закрывают вакансии», а выстраивают долгосрочные отношения с людьми, разделяющими их ценности и готовыми расти вместе с компанией [6].

В условиях, когда 34% российских компаний отказываются от развития HR-бренда, те, кто делает ставку на системную работу с репутацией, получают значительное конкурентное преимущество. И это преимущество будет только усиливаться по мере дальнейшего ужесточения рынка труда.

Список цитируемой литературы:

1. HeadHunter. Итоги рейтинга работодателей России 2025 года : основные результаты [Электронный ресурс] // rating.hh.ru : [сайт]. — URL: https://rating.hh.ru/history/rating2025/summary?tab=regular (дата обращения: 03.04.2026).
2. IVI. Официальный корпоративный сайт «Иви» [Электронный ресурс]. — URL: https://corp.ivi.ru/ (дата обращения: 04.04.2026).
3. Звук. Карьерный сайт компании «Звук» для IT-специалистов [Электронный ресурс]. — URL: https://it-career.zvuk.com/ (дата обращения: 04.04.2026).
4. Кузнецова, Е. Кто не работает, тот не нанимает : треть работодателей не инвестируют в свою репутацию [Электронный ресурс] / Е. Кузнецова // Эксперт. — 2025. — 17 сентября. — URL: https://expert.ru/obshchestvo/kto-ne-rabotaet-tot-ne-nanimaet/ (дата обращения: 03.04.2026).
5. Студия Артемия Лебедева. Условия работы [Электронный ресурс] // artlebedev.ru. — URL: https://www.artlebedev.ru/job/conditions/ (дата обращения: 04.04.2026).
6. Гурина, М. А. Ценностно-ориентированный менеджмент в России: принципы и особенности применения / М. А. Гурина, А. С. Шурупова, Т. И. Либерман // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 11. – С. 2153-2170. – DOI 10.18334/lim.12.11.124096. – EDN LVIPXS.

Паршевникова Е.В., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель –Макаров О.В., канд. юрид. наук, доц.

АНАЛИЗ ФАКТОРОВ РОСТА ЗАКРЫТИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА В РОССИИ

Аннотация

В статье анализируются глобализация, экономическая нестабильность и законодательные изменения как факторы, влияющие на рост числа закрытий субъектов малого и среднего предпринимательства в России. Определены основные причины ухода компаний с рынка и предложены направления минимизации негативных последствий.

Ключевые слова: малый бизнес, средний бизнес, глобализация, экономическая нестабильность, налоговая реформа, закрытие предприятий.

В современной экономической системе малое и среднее предпринимательство выполняет ряд важнейших социально-экономических функций. Речь идет не только о создании рабочих мест и формировании конкурентной среды, но и о наполнении региональных бюджетов, развитии инноваций, обеспечении социальной стабильности. В России, как и во многих других странах, сектор МСП традиционно рассматривается в качестве одного из драйверов экономического роста. В связи с этим государственная политика в отношении малого бизнеса всегда находилась в центре внимания законодателей.

В то же время малое и среднее предпринимательство является наиболее уязвимой частью экономики. Небольшие компании и индивидуальные предприниматели острее реагируют на любые изменения внешней среды: колебания спроса, административное давление, налоговые новации.

Налоговая политика представляет собой один из ключевых инструментов государственного регулирования предпринимательской активности. С одной стороны, фискальная функция налогов обеспечивает поступление средств в бюджеты всех уровней. С другой стороны, налоговая нагрузка напрямую влияет на решения предпринимателей: продолжать деятельность, сокращать ее, уходить в тень или закрываться. Поиск баланса между фискальными интересами государства и стимулирующей функцией налогообложения является одной из сложнейших задач экономической политики.

Одним из ключевых экономических событий 2026 года стало вступление в силу масштабных изменений налогового законодательства, затронувших прежде всего сектор малого и среднего предпринимательства (МСП). С 1 января 2026 года повышена ставка НДС до 22%, снижен пороговый уровень годового дохода для применения УСН без уплаты НДС с 60 до 20 млн рублей, отменены пониженные тарифы страховых взносов для большинства субъектов МСП [3]. Данные меры, по оценкам экспертов, привели к резкому ухудшению положения малого бизнеса и росту числа предприятий, прекращающих свою деятельность.

Как показывает исследование ФОМа и НИУ ВШЭ «Лонгитюд малого бизнеса», проведенное с 20 января по 19 февраля 2026 года, 31% предпринимателей в России задумываются о закрытии или продаже своего бизнеса. Отмечается, что результаты опроса в 2026 году оказались наихудшими за последние 5 лет: 52% респондентов уверены, что положение их бизнеса ухудшится. Улучшений ждут лишь 12%. О падении доходов по сравнению с предыдущим кварталом сообщили 39% опрошенных, а 29% столкнулись с нехваткой выручки для покрытия прямых расходов [4].

Опрос, проведенный бизнес-объединением «Опора России», показал, что уже около 5,5% опрошенных владельцев бизнеса прекратили свою деятельность и еще около 20% крайне низко оценивают свои шансы на продолжение работы [1].

Помимо внутренних налоговых изменений, на малый бизнес оказывают давление внешние макроэкономические факторы.

Экономическая нестабильность, выражающаяся в колебаниях курсов валют, инфляционных процессах и неопределенности на сырьевых рынках, существенно затрудняет долгосрочное планирование для малых и средних предприятий. Кроме того, экономическая нестабильность напрямую затрагивает обычных граждан, главную целевую аудиторию малого и среднего бизнеса. Когда люди начинают экономить, первыми под удар попадают именно малые предприятия.

Следующим важным фактором, который выделяется в качестве причины снижения работоспособности малого и среднего бизнеса, является глобализация. Глобализация создает для российского малого бизнеса конкурентную среду, к которой многие отечественные предприятия оказались не готовы. Наиболее наглядно воздействие глобализации проявляется в сфере электронной торговли. Иностранные продавцы, прежде всего из Китая, активно осваивают российский рынок через крупнейшие маркетплейсы, в результате чего российские предприниматели вынуждены конкурировать не только с отечественными компаниями, но и с зарубежными.

Наряду с вышеперечисленными факторами давление на малый и средний бизнес оказывает процесс цифровизации. Цифровизация экономики требует от малого и среднего бизнеса постоянного внедрения новых технологий, что связано с существенными финансовыми затратами. Затраты на онлайн-кассы, системы маркировки товаров, электронный документооборот, интеграция с маркетплейсами и государственными информационными системами составляют значительную часть годовой прибыли предпринимателей [2, с. 187].

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что закрытие малого бизнеса в России в условиях налоговой реформы 2026 года обусловлено не одним, а совокупностью взаимосвязанных факторов. Каждый из них в отдельности создает определенный уровень давления, однако в комплексе они формируют среду, в которой значительная часть малых и средних предприятий оказывается неспособной продолжать деятельность.

Для предотвращения массового закрытия малого и среднего бизнеса необходим комплексный подход, включающий смягчение налоговой нагрузки, финансовую поддержку государства, выравнивание конкурентной среды и обеспечение доступной инфраструктуры для цифровизации.

Список цитируемой литературы:

1. В «Опоре России» рассказали о тенденциях ухода бизнеса « в тень» из-за роста налогов. Бизнес заявил о снижении спроса, рентабельности и росте теневого сектора. : [сайт]. – Москва. – URL: https://www.alta.ru/external_news/126614/ (дата обращения: 08.04.2026). – Текст : электронный.

2. Землячева, О.А. Актуальные проблемы малого и среднего бизнеса / О.А. Землячева, С.В. Землячев // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы : элект. версия. — 2026 г. — №1. — С. 183-191. — URL: https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-malogo-i-srednego-biznesa (дата обращения: 08.04.2026). — Режим доступа: доступно без регистрации.

3. Налоги – 2026: топ-5 ключевых нововведений для бизнеса : [сайт]. – Москва. – URL: https://www.garant.ru/article/1920600/ (дата обращения: 08.04.2026). – Текст : электронный.

4. Почти треть малого бизнеса задумалась о закрытии или продаже : [сайт]. – Москва. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8497368 (дата обращения: 08.04.2026). – Текст : электронный.

Пивоваров М.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Солодовник Ю.А., канд. экон. наук, доц.

ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ АНАЛИЗА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ

Аннотация

В данной статье рассмотрена сущность анализа финансовых результатов организации, поскольку анализ финансовых результатов является активным инструментом управления организации с целью обеспечения экономической безопасности. Анализ финансовых результатов позволяет выявлять как сильные стороны, так и уязвимые моменты в финансовой деятельности организации, формируя основу для принятия обоснованных управленческих решений.

Ключевые слова: организация; анализ финансовых результатов; экономическая безопасность; ликвидность; рентабельность; финансовая устойчивость; платежеспособность; структура капитала.

Финансовый результат организации – это ключевой показатель деятельности любой организации, отражающий ее экономическую эффективность за определенный рассматриваемый период. Финансовый результат представляет собой разницу между доходами, полученными от основной и прочей деятельности, и расходами, понесенными в процессе этой деятельности. Проще говоря, это то, насколько успешно организация заработала деньги, покрыв при этом все свои расходы.

Существует два основных вида финансового результата: прибыль и убыток. Прибыль возникает, когда доходы превышают расходы. Это свидетельствует о том, что организация эффективно управляет своими ресурсами, успешно реализует свою продукцию или услуги и способно генерировать средства для развития, выплаты дивидендов акционерам и погашения долгов. Убыток же, напротив, возникает, когда расходы превышают доходы, сигнализируя о проблемах в операционной деятельности, неэффективном управлении затратами или неблагоприятной рыночной конъюнктуре [3, с. 105].

Анализ финансовых результатов является ключевым элементом экономической безопасности организации, поскольку именно при помощи проведения анализа финансовых результатов возможно выявить угрозы, оценить устойчивость, а также разработать основные направления по минимизации рисков.

Главной целью проведения анализ финансовых результатов является определение факторов и выявление причин, напрямую влияющих на благосостоятельность организации, а также прогнозирование дальнейшего развития с целью обеспечения экономической безопасности [1, с. 98].

Основная задача анализ финансовых результатов организации заключается в определении эффективности использования финансовых ресурсов, выявление резервов повышения финансовых результатов организации и поиска возможностей повышения эффективности бизнес–процессов организации.

Следовательно, управленческие и экономические решения должны быть основаны на объективных результатах анализа финансовых результатов организации, что позволит создать эффективную стратегию устойчивого развития организации с целью обеспечения экономической безопасности.

Для проведения анализа финансовых результатов организации с целью обеспечения экономической безопасности используются следующие основные методики.

Первоначально проводится горизонтальный анализ, по средствам которого проводится сравнение финансовых показателей организации в динамике.

Далее анализируется вертикальный анализ, на основании которого проводится анализ удельного веса финансовых показателей организации.

В дальнейшем проводится коэффициентный анализ, на основании которых производится расчет финансовых коэффициентов оценки деятельности организации и сравнивается с нормативными значениями [5, с. 215].

Ключевым элементом анализа финансовых результатов организации с целью обеспечения экономической безопасности является оценка рентабельности, ликвидности и платежеспособности.

Показатели рентабельности (например, рентабельность продаж, активов, собственного капитала) демонстрируют эффективность использования ресурсов организации и способность генерировать прибыль. Низкая или снижающаяся рентабельность может сигнализировать о проблемах в управлении операционными расходами, ценовой политике или рыночной стратегии [2, с. 142].

Оценка ликвидности и платежеспособности, в свою очередь, критически важна для понимания способности организации своевременно выполнять свои обязательства перед кредиторами и поставщиками. Нарушение этих параметров может привести к кризисным явлениям, вплоть до банкротства.

Кроме того, особое внимание следует уделять анализу структуры капитала и финансовой устойчивости. Соотношение заемного и собственного капитала, уровень долговой нагрузки, способность обслуживать долг – все эти факторы определяют финансовые риски организации с целью обеспечения экономической безопасности. Чрезмерная зависимость от заемных средств делает организацию уязвимой к колебаниям процентных ставок и ужесточению кредитных условий, что напрямую угрожает ее экономической безопасности. Диагностика финансовой устойчивости позволяет прогнозировать финансовые затруднения и заблаговременно предпринимать корректирующие меры [4, с. 74].

Таким образом, систематический и многогранный анализ финансовых результатов организации – это краеугольный камень системы экономической безопасности. Анализ финансовых результатов позволяет не только выявить существующие риски, но и сформировать стратегию их снижения, обеспечивая организации устойчивое положение на рынке и способность к долгосрочному развитию. Такой подход служит гарантией от непредвиденных финансовых трудностей и укрепляет позиции организации в условиях конкурентной борьбы.

Список цитируемой литературы:

1. Абдукаримов, И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур : учебное пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – Москва : ИНФРА–М, 2023. – 214 с.
2. Канке, А.А. Анализ финансово–хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие / Канке А.А., Кошевая И.П. – Москва : ИНФРА–М, 2020. – 288 с.
3. Кобелева, И. В. Анализ финансово–хозяйственной деятельности коммерческих организаций : учебное пособие / И.В. Кобелева, Н.С. Ивашина. – Москва : ИНФРА–М, 2026. – 292 с.
4. Костыгова, Л.А. Экономика фирмы: учеб. / Л.А. Костыгова. – Москва : Изд. Дом НИТУ «МИСиС», 2023. – 188 с.
5. Теория и практика анализа финансовой отчетности организаций / под ред. Н.В. Парушиной. – Москва : ФОРУМ : ИНФРА–М, 2024. – 430 с.

Подзорова О.Н., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Зубков С.Д., канд. географ. наук, доц.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА И ГОСУДАРСТВЕННОГО, МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация

В рамках данной статьи освящаются актуальные проблемы, имеющие место в 2026 году в сфере развития бизнеса и организации государственного муниципального управления. Такие ключевые тренды, как активное применение цифровых технологий, повышение налоговой нагрузки и кадровый дефицит ведут необходимости поиска новых моделей управления между бизнесом и властными структурами.

Ключевые слова: бизнес-структуры, управление, кадровый дефицит, налоговая нагрузка, налоговая реформа, цифровые технологии, персонал-имидж.

Функционирование экономики в современных реалиях требует от бизнеса и органов государственного управления применения новейших методов управления, что обусловлено высоким условием экономической неопределенности и необходимости постоянной адаптации к

изменяющимся условиям. Актуальность рассматриваемого вопроса повышается в связи с необходимостью нахождения оптимального баланса между государственными интересами и интересами предпринимателей, которые вынуждены осуществлять экономическую деятельность в условиях жесткой конкуренции и нехватке кадрового обеспечения.

Проведение налоговой реформы в период с 2026 по 2028 года направлено преимущественно на рост налоговой нагрузки для современных бизнес-структур, что связано с необходимостью восполнения бюджетных средств [1, с.22]. В частности, повышение основной ставки по НДС до 22%, применение НДС для организаций, находящихся на системе УСН при превышении выручки в размере 60 млн. рублей, повышение предельной базы для страховых взносов. Однако, постоянное повышение налогового бремени не всегда оказывает положительное воздействие на развитие бизнеса. Так, со стороны функционирующих организаций высок риск сокрытия доходов, умышленное занижение налоговой базы, а также уход в теневой сектор экономики.

С целью дальнейшего выстраивания стратегии развития бизнеса и для успешного проведения государственного муниципального управления следует обозначить актуальные проблемы в данных областях.

Среди наиболее актуальных проблем развития бизнеса в 2026 году современные исследователи выделяют следующие:

1) кадровый дефицит: многие предприятия малого бизнеса испытывают острую нехватку высококвалифицированных кадров, помимо этого требуется повышение квалификации действующих сотрудников, что сопровождается дополнительными расходами. Многие процессы требуют дополнительной автоматизации [2, с.114];

2) повышение налоговой нагрузки: повышение ставки по НДС, изменения, коснувшиеся организаций, находящихся на системе УСН, а также рост страховых взносов оказали на бизнес сильное воздействие, что привело к необходимости выстраивания новой стратегии адаптации в сложившимся условиям функционирования;

3) влияние цифровизации: дальнейшее развитие бизнеса безусловно связано с активным использованием цифровых технологий, автоматизации производственных операций, а также применения современных маркетинговых решений [3].

Таким образом, перед бизнесом стоит важнейшая задача, которая заключается в поиске наименее затратных технологий, которые позволят с одной стороны повысить качество выпускаемой продукции, а с другой стороны, снизить текущий уровень расходов. В связи с тем, что с каждым годом растет уровень конкуренции между производителями, появляется необходимость анализа потребностей целевой аудитории

бизнеса, что позволит быть готовым к изменяющимся требованиям и возможным ожиданиям. Большое значение также о отводится маркетингу: появлению новых каналов по продвижению и сбыту продукции и услуг.

На сегодняшний день активно развиваются 5 направлений, позволяющих сформировать стратегию ведения бизнеса:

1) диверсификация – выход на новые рынки посредством расширения предоставляемого ассортимента продукции или услуг;

2) рост доли выпускаемой продукции в общей структуре регионального рынка – сокращение цен, запуск новых видов продукции;

3) усиленное развитие брендовой политики – создание имиджа организации, повышение узнаваемости продукции среди других производителей;

4) внедрение инноваций – применение новейших цифровых технологий, а также инструментов искусственного интеллекта;

5) международное взаимодействие – выход на международные рынки сбыта, поиск путей к новой целевой аудитории [4].

В сфере государственного муниципального управления наметился следующий ряд актуальных проблем:

- активное применение цифровых технологий ведет к необходимости полного перехода на электронное взаимодействие с бизнесом с целью сокращения ряда бюрократических препятствий;

- необходимость адаптации муниципального законодательства для более быстрой реализации инвестиционных проектов, направленных на развитие бизнеса;

- поддержка местных производителей за счет устранения препятствий в выстраивании логических цепочек [4].

Помимо этого, в сфере государственного муниципального управления наблюдается нехватка высококвалифицированных кадров, что снижает эффективность деятельности государственных служащих. Для устранения данной проблемы требуется создать дополнительную систему стимулирования и контроля за результатами деятельности сотрудников, а также инвестировать средства в развитие института государственных и муниципальных служащих [5, с.61].

Для оптимизации взаимодействия между бизнесом и государственными муниципальными структурами необходимо осуществлять следующий ряд совместных работ:

1) организация гибкого рынка труда, который сводится к принятию законов, направленных на упрощение учета сверхурочной работы и на возможность повышения квалификации персонала, что позволит сократить кадровую нехватку в функционирующих организациях;

2) применение стратегических инструментов оптимизации, что означает, что производители должны ориентироваться не на сокращение издержек производства, а на хеджирование рисков и на сокращение сроков окупаемости реализуемых проектов;

3) совершенствование процессов управления персоналом с применением маркетинговых технологий и ориентацией на построение системы персонал-имиджа: ориентация на мнение сотрудников, создание условий для ведения и развития бизнеса.

Таким образом, ключевым аспектом дальнейшего развития бизнеса и системы государственного муниципального управления является выбор такой стратегии, которая позволит адаптироваться к изменяющимся условиям и рыночной неопределенности. При этом решающим моментом выступает активное применение цифровых технологий как в сфере производства, так и в области государственного муниципального управления, а также готовность бизнеса к новой фискальной программе государства.

Список цитируемой литературы:

1. Ястребова, Е.Н. Влияние изменений налогового законодательства на налоговую нагрузку бизнеса / Е.Н. Ястребова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2026. - № 1 (73). - С. 22-30.

2. Городнова, Н.В. Финансовые риски цифрового рубля: экономический анализ и правовые аспекты / Н.В. Городнова, О.В. Жевняк // Управление финансовыми рисками. - 2025. - Т. 21. - № 2. - С. 113-134.

3. Новые реалии экономики в 2026: эксперты о рисках, ставках и точках роста [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.cfo-russia.ru/stati/?article=96677

4. Стратегия развития бизнеса 2026, как построить устойчивое развитие в эпоху перемен [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://sgu-idpo.ru/strategiya-biznesa-2026/

5. Подогов, В.А. Проблемы и перспективы развития муниципального управления в Российской Федерации / В.А. Подогов // Аграрное и земельное право. – 2023. - №8(224). – С.60-61.

Попов Е.С., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель - Колесников В.В., канд. экон. наук, доц.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА СЧЕТ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБОРОТНЫМИ АКТИВАМИ

Аннотация

В статье рассмотрена важность анализа оборотных активов организации и формирования эффективной политики управления ими для обеспечения успешного ее функционирования в современных условиях ведения бизнеса.

Ключевые слова: оборотные активы организации, дебиторская задолженность, управление оборотными активами.

В современных реалиях ведения бизнеса для обеспечения экономической безопасности и для поддержания своего эффективного функционирования организациям необходимо уделять внимание имеющимся у нее ресурсам и обязательствам.

Особенно важно внимательно относится к динамике и структуре активов и пассивов. Так как главная цель любой организации это получение прибыли, которая предполагает стабильное финансово-экономическое положение организации, зависящее от принятия управленческих решений.

Актуальность исследования, обусловленная тем, что управление оборотными активами являются неотъемлемой частью процесса эффективного управления организацией.

Рассмотрим, что же включают в себя оборотные активы организации.

Курилова А.А. отмечает, что «К оборотным активам относят:

- запасы сырья, материалов и полуфабрикатов – объем входящих материальных потоков в форме запасов, обеспечивающих производственную деятельность предприятия;

- готовую продукцию – объем выходящих материальных потоков в форме запасов произведенной продукции, предназначенной для реализации. В практике финансового менеджмента к этому виду оборотных активов добавляют обычно объем незавершенного производства (с оценкой коэффициента его завершенности по отдельным видам продукции в целом). При значительном объеме и продолжительности

цикла незавершенного производства его выделяют в процессе финансового менеджмента в отдельный вид оборотных активов;

- дебиторскую задолженность – сумма задолженности в пользу предприятия, представленная финансовыми обязательствами юридических и физических лиц по расчетам за товары, работы, услуги, выданные авансы и т. п.

- денежные активы. В практике финансового менеджмента к ним относят не только остатки денежных средств в национальной и иностранной валюте (во всех их формах), но и сумму краткосрочных финансовых вложений, которые рассматриваются как форма инвестиционного использования временно свободного остатка денежных активов (так называемый «спекулятивный остаток денежных средств»)». [1, с.22]

Эффективная политика управления оборотными активами - это способ поддержания их ликвидности, а также платежеспособности и деловой активности организации.

Так как структура и динамика оборотных активов организации оказывает влияние на экономические показатели деятельности организации, для нормального функционирования организации необходима регулярная оценка состояния, динамики и структуры оборотных активов, а также их состояния, с целью недопущения просроченной дебиторской задолженности, порче, утере запасов, а также исключения неэффективного использования свободных денежных средств.

Очевидно, что для проведения данного рода исследования на организации необходима достоверная информационная база, содержащая всю необходимую информацию для анализа активов и пассивов организации, а также позволяющая подробно проанализировать и провести оценку таких показателей, как ликвидность, платежеспособность и деловая активность организации.

Ликвидность как представляет собой фундаментальное понятие в экономике и финансах, и, по мнению большинства авторов, отражает способность актива быть быстро и с минимальными потерями в стоимости обращённым в денежные средства.

В более широком смысле ликвидность характеризует не только отдельные активы, но и финансовое состояние предприятия, банка, рынка или даже национальной экономики.

За счет наличия ликвидных активов обеспечивается платежеспособность организации, чем выше ликвидность, тем выше платежеспособность, устойчивость и ниже риски возникновения кассовых разрывов и финансовых затруднений.

Таким образом, можно сказать, что сущность ликвидности заключается в возможности оперативно и без существенных потерь реализовать активы для выполнения обязательств или использования новых

возможностей. Ликвидность — это не только скорость продажи, но и сохранение стоимости: если актив можно продать быстро, но с большой скидкой, его ликвидность считается низкой.

Еще один показатель, отражающий эффективность деятельности организации, который также зависит от состава и структуры оборотных активов организации – это показатель деловой активности. Под деловой активностью организации принято понимать эффективность использования ее ресурсов. Соответственно, чем эффективнее используются оборотые активы, тем деловая активность выше, то есть период оборота того или иного актива меньше.

Для поддержания вышеуказанных показателей в норме особое внимание при формировании стратегии управления оборотными активами необходимо уделять мероприятиям по управлению дебиторской задолженностью.

Несмотря на то, что ее относят к активам, для многих предприятий дебиторская задолженность является проблемой. Так как существует риск не погашения ее в срок, а также риск возникновения сомнительной или даже просроченной дебиторской задолженности, а в современных реалиях ведения бизнеса, когда организации особо ценны финансовые ресурсы, несвоевременное поступление финансовых ресурсов грозит дополнительными потерями.

Для целей снижения риска невыполнения договорных отношений со стороны дебиторов рекомендуются использовать некоторые приемы, такие как применение скидок при 100% оплате, включение в договора предоплаты, своевременная работа с дебиторами путем напоминания о задолженности, в случае возникновения риска неполучения дебиторской задолженности в срок – возврат ее через суд.

Таким образом, на основании вышеизложенного можно сказать, что в современных реалиях ведения бизнеса обеспечение экономической безопасности организации возможно, в том числе за счет эффективного управления оборотными активами.

Список цитируемой литературы:

1. Курилова, А.А. Финансовый менеджмент : электронное .учеб. пособие / А.А. Курилова. Тольятти : Изд-во ТГУ, 2014. – 404 с.

Проскурина Е.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Милованов Е.А., канд. экон. наук, доц.

ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ФОРМИРОВАНИЕМ ПРИБЫЛИ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Аннотация

В статье рассмотрены особенности взаимосвязи принимаемых крупными компаниями решений в области развития с результатами оценки эффективности управления формированием финансового результата.

Ключевые слова: прибыль, финансовый результат, рентабельность, оборачиваемость активов, энергетический сектор, анализ и оценка эффективности управления прибылью.

В современных условиях функционирования крупных компаний необходимо принимать решения о своем дальнейшем развитии опираясь на достаточно обоснованные информационные источники. Одним из таких источников для принятия грамотных управленческих решений является анализ процессов формирования прибыли компании.

Например одна из крупнейших российских компаний в энергетическом секторе ПАО «Газпром» уже разработала ряд управленческих решений на основе анализа эффективности процессов формирования ее прибыли.

Далее постараемся обоснованно объяснить каким образом проводится анализ эффективности процессов формирования прибыли и какие факторы при этом необходимо учитывать.

Анализ управления формированием прибыли исследуемой ПАО «Газпром» начнем с горизонтального анализа финансовых результатов (таблица 1).

Выручка за период исследования с 2023 г. по 2025 г. незначи-тельно выросла и в 2025 г. составила 104% от уровня 2023 г. Себесто-имость продаж наоборот незначительно снизилась и в 2025 г. соста-вила 94,9% от уровня 2023 г. Валовая прибыль показывает значитель-ный рост в 2025 г по сравнению с 2023 г. Прибыл от продаж показыва-ет существенный рост и в 2025 г. она составила 243,7% от уровня 2023 года.

Показатель чистой прибыли снизился в 2025 г. по сравнению с 2023 г. почти в два раза и его уровень в 2025 г. составил всего 1,26% от уровня 2023 года. С одной стороны, это негативный фактор, но в 2024 г компании получила убыток.

Таблица 1

Анализ финансовых результатов ПАО «Газпром» за 2023-2025 гг. в млн. руб.

Наименование показателя	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абс. изм. 2025/2023 (+/-)
Выручка	5620061583	6256625972	5846351786	226290203
Себестоимость продаж	4348228903	4812318011	4125098051	-223130852
Валовая прибыль	1271832680	1444307961	1721253735	449421055
Прибыль от продаж	- 291802158	-197286587	127437867	419240025
Прибыль до налогообложения	784586070	-976561068	-140625706	-925211776
Чистая прибыль	695570288	-1076329869	11284564	-684285724

После проведенного горизонтального анализа финансовых результатов проводится анализ рентабельности активов, рентабельности собственного капитала и рентабельности продаж. Данный анализ проводится посредством расчета показателей рентабельности (таблица 2).

Таблица 2

Анализ рентабельности ПАО «Газпром» за 2023-2025 гг.

Наименование показателя	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Абс. изм. +/-
Рентабельность активов	2,64	-	0,04	- 2,6
Рентабельность собственного капитала	3,99	-	0,07	- 3,92
Рентабельность продаж	12,37	-	0,19	- 12,18

В 2024 г. компания получила убыток, поэтом показатели рентабельности не рассчитывались. В целом можно отметить существенное снижение все рассчитанных показателей рентабельности за период с 2023 г. по 2025 г. В 2025 г. все рассчитанные показатели рентабельности компании имеют очень низкое значение, существенно ниже уровня 1%. Выявленное снижение показателей рентабельности исследуемой компании является очень тревожным фактором.

Далее проводится анализ оборачиваемости активов ПАО «Газпром» за 2023-2025 гг. Это необходимо сделать так как показатели оборачиваемости активов напрямую влияют на эффективность управления формированием прибыли ПАО «Газпром». Для этого рассчитаем показатели оборачиваемости активов, внеоборотных активов и оборотных активов.

Все рассчитанные коэффициенты оборачиваемости ПАО «Газпром» показали небольшой рост, особенно коэффициент оборачиваемости оборотных активов. Это является положительным фактором.

Также периоды оборачиваемости активов также показали положительную динамику, т.е. они сокращаются в течении исследуемого периода.

Далее, для характеристики полноты анализа управления формированием прибыли ПАО «Газпром» проводится расчет и анализ таких показателей как: показатель фондоотдачи; показатель фондоемкости; показатель фондовооруженности.

За период с 2023 г. по 2025 г. наблюдается положительный рост фондоотдачи, этот рост составил 0,01 с 2023 г. по 2025 г. Показатель фондоемкости с 2023 г. по 2025 г. незначительно снизился на величину 0,13, что также является положительной тенденцией. Показатель фондовооруженности с 2023 г по 2024 г. незначительно снизился, и это является негативной тенденцией. За 2025 г. показатель фондовооруженности не рассчитывался, так как нет данных о численности персонала ПАО «Газпром» за 2025 г.

Подводя итог проведенному анализу эффективности управления формированием прибыли ПАО «Газпром» за 2023-2025 гг. можно сделать следующий вывод. Выручка за период исследования с 2023 г. по 2025 г. незначительно выросла и в 2025 г. составила 104% от уровня 2023 г. Себестоимость продаж наоборот незначительно снизилась и в 2025 г. составила 94,9% от уровня 2023 г. Валовая прибыль показывает значительный рост в 2025 г по сравнению с 2023 г. Прибыл от продаж показывает существенный рост и в 2025 г. она составила 243,7% от уровня 2023 года.

Показатель чистой прибыли снизился в 2025 г. по сравнению с 2023 г. почти в два раза и его уровень в 2025 г. составил всего 1,26% от уровня 2023 года. С одной стороны, это негативный фактор, но в 2024 г компании получила убыток. В целом можно отметить существенное снижение все рассчитанных показателей рентабельности за период с 2023 г. по 2025 г. В 2025 г. все рассчитанные показатели рентабельности компании имеют очень низкое значение, существенно ниже уровня 1%. Выявленное снижение показателей рентабельности исследуемой компании является очень тревожным фактором.

Пятковская А.А., студент
Липецкий государственный педагогический университет
им.П.П.Семенова-Тян-Шанского, г. Липецк
Научный руководитель – Мезинова О.В.

ИСКУСТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ: ЭТИЧЕСКИЕ РИСКИ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ

Аннотация

В статье анализируется внедрение искусственного интеллекта в государственное управление в Российской Федерации. Рассматриваются основные направления применения ИИ в деятельности органов власти, выявляются этические риски, связанные с возможной несправедливостью алгоритмов и непрозрачностью их работы. На основе обобщения экспертных рекомендаций предлагаются способы снижения этих рисков. Автор приходит к выводу, что ИИ должен оставаться помощником человека, а не заменять его при принятии решений, затрагивающих права граждан.

Ключевые слова: искусственный интеллект; государственное управление; этические риски; алгоритмическая дискриминация; прозрачность, цифровое неравенство.

Технологии искусственного интеллекта (ИИ) стремительно проникают во все сферы общественной жизни, и государственное управление не является исключением. В Российской Федерации внедрение ИИ в деятельность органов власти рассматривается в качестве одного из приоритетных направлений цифровой трансформации. В России, по данным на 2026 год, уже 55 регионов внедрили ИИ-решения в таких сферах, как транспорт, ЖКХ, обработка обращений граждан и общественная безопасность [2]. ИИ помогает быстрее отвечать на жалобы, автоматизировать отчёты и анализировать большие объёмы данных.

Однако вместе с пользой появляются и новые проблемы. Например, может ли алгоритм ошибиться? Справедливо ли он относится ко всем гражданам? Понятно ли, почему ИИ принял то или иное решение? В научной литературе эти вопросы называют этическими рисками [3; 8].

Цель данной работы — разобраться, какие этические риски возникают при внедрении ИИ в государственном управлении, и что предлагают эксперты для их снижения.

Активное внедрение технологий искусственного интеллекта в деятельность российских органов государственной власти и местного самоуправления началось в рамках реализации национального проек-

та «Экономика данных и цифровая трансформация государства». По данным Минцифры, за полгода количество регионов, использующих ИИ, выросло с 26 до 55, а число внедрённых решений достигло почти 350 [1; 2].

Наиболее показательные примеры внедрения ИИ демонстрируют регионы, вошедшие в топ-10 регионов по Индексу активности в области ИИ (2024-2025) [5; 7]. Так, например, в Республике Татарстан ИИ помогает контролировать состояние городской среды, позволяя на 50% быстрее приводить в порядок улицы после снегопада, и быстрее находить ямы на дорогах (вместо двух дней — один час) [5; 8]. В Новосибирской области ИИ-помощники обрабатывают документы, освобождая чиновникам до 60% рабочего времени для более важных задач. В Тюменской области ИИ следит за дорожным движением и с точностью до 70% определяет места ДТП [5; 6].

Важно отметить, что, как подчёркивают и представители власти, и эксперты, ИИ-сервисы не заменяют работу человека, а становятся его помощниками для автоматизации рутинных операций.

Какие этические риски возникают при использовании ИИ? Учёные и эксперты выделяют несколько основных рисков [3; 4; 8]:

1. Риск несправедливого отношения к разным группам граждан (алгоритмическая дискриминация). Алгоритмы искусственного интеллекта обучаются на данных, которые им предоставляют разработчики. Если эти данные содержат ошибки, неполноту или отражают старые предубеждения, то и решения алгоритма будут такими же. В контексте государственного управления это может проявиться в необъективной оценке обращений граждан, некорректном распределении ресурсов или принятии решений [3]. Например, ИИ обучают на старых данных о жалобах граждан на дороги. Если в прошлом жители одного района реже жаловались (потому что не знали, как это сделать через интернет), алгоритм может «решить», что в этом районе всё хорошо, и будет направлять туда меньше ресурсов на ремонт.

2. Отсутствие прозрачности и объяснимости. Многие алгоритмы устроены так, что даже разработчики не всегда могут объяснить, почему программа выдала тот или иной результат. Это называют «эффектом чёрного ящика» [4; 8]. Необходимы чёткие критерии и границы применения ИИ, особенно когда его анализ может влиять на содержание решений, касающихся конкретных людей. Гражданин, чьё обращение было классифицировано алгоритмом как незначительное или оставленное без внимания, должен иметь возможность понять логику такого решения и, при необходимости, обжаловать его.

3. Проблема «цифрового неравенства». Граждане, обладающие более высоким уровнем цифровой грамотности и лучшим доступом к

технологиям, получают преимущества при взаимодействии с ИИ-ориентированными государственными сервисами. Напротив, пожилые люди, жители отдалённых территорий и социально уязвимые группы могут оказаться в менее выгодном положении [3]. Как отмечают эксперты, широкое внедрение ИИ может создать зависимость от корректности алгоритмов и качества исходных данных, что требует особого внимания к вопросам доступности цифровых сервисов для всех граждан [3;8].

Пути минимизации этических рисков. Эксперты предлагают несколько решений [3; 4; 8]:

1. Объяснения от ИИ. Внедрение стандартов объяснимого искусственного интеллекта. Это предполагает разработку и использование алгоритмов, способных предоставлять понятное человеку обоснование принятых решений. Это называют «объяснимым искусственным интеллектом» (XAI).

2. Регулярные проверки алгоритмов на ошибки. Нельзя один раз внедрить ИИ и забыть про него. Нужно регулярно проводить аудит: проверять, нет ли в алгоритме систематических ошибок, ущемляющих права каких-то групп граждан. Такую проверку должны делать независимые специалисты.

3. Сохранение альтернативных каналов для граждан. Не все граждане умеют или хотят общаться с ИИ. Пожилые люди, жители отдалённых сёл, люди с ограниченными возможностями могут не справиться с цифровыми сервисами. Поэтому должны сохраняться обычные способы подачи обращений: личный приём в администрации, телефон, бумажное письмо [3].

4. Развитие правового регулирования. Важным условием минимизации рисков является создание адекватной правовой базы. Как отмечается в экспертных заключениях, разрабатываемый рамочный закон об ИИ должен не только стимулировать внедрение технологий, но и устанавливать этические нормы, стандарты безопасности, механизмы защиты данных и ответственности за решения, принятые с участием ИИ [4; 8].

Внедрение искусственного интеллекта в государственное управление в Российской Федерации находится в активной фазе. Технологии ИИ уже демонстрируют измеримую эффективность. Однако наряду с повышением эффективности внедрение ИИ порождает новые этические вызовы. Риски алгоритмической дискриминации, углубления цифрового неравенства, непрозрачности принятия решений требуют системного осмысления и выработки механизмов минимизации. Ключевой задачей на современном этапе является формирование сбалансированного подхода, при котором технологиче-

ское развитие не вступает в противоречие с защитой прав и законных интересов граждан [4;8].

Список цитируемой литературы:

1. Булатова, Е.Р., Юкласова, А.В. Искусственный интеллект в госуправлении: риски алгоритмической дискриминации и «цифрового неравенства» граждан // Управление организационно-экономическими системами: сб. науч. тр. — Самара: Самарский государственный аэрокосмический университет, 2026. — Вып. 26. — С. 33–35.

2. В 55 регионах России внедрены решения с использованием искусственного интеллекта [Электронный ресурс] // ТАСС. — 2026. — 16 марта.

3. На портале «Цифровой регион» опубликовано уже 149 ИИ-решений [Электронный ресурс] // Национальные проекты РФ. — 2025. — 23 октября.

4. Названы регионы — лидеры России по развитию ИИ [Электронный ресурс] // РБК. — 2025. — 21 ноября.

5. Новосибирская область стала одним из лидеров по внедрению технологий ИИ [Электронный ресурс] // Национальные проекты РФ. — 2025. — 25 ноября.

6. Правительство РФ. Внедрение ИИ в Татарстане, Новосибирской и Тюменской областях начало давать результат [Электронный ресурс] // Совет муниципальных образований Хабаровского края. — 2025. — 29 октября.

7. Тюрина Ю.А. ИИ-технологии в государственном управлении: институциональные аспекты и риски применения // Управленческое консультирование. — 2025. — № 5. — С. 13–23.

8. Экспертное мнение: Искусственный интеллект в государственном управлении: от «обычного инструментария» к системному регулированию [Электронный ресурс] // Антикоррупционный комитет по Свердловской области. — 2026. — 27 января.

Риберт Н.С., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Владимирова С.В., канд. экон. наук, доц.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ПОЛИТИКА ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Аннотация

В контексте посткризисного восстановления экономики и структурной трансформации рынков труда унифицированные федеральные меры утрачивают эффективность, уступая место адресным региональным механизмам. Изучение региональной политики занятости приобретает особое значение в связи с цифровизацией экономики, развитием платформенной занятости и распространением нестандартных форм труда. Актуальность исследования региональной политики занятости населения обусловлена нарастающей дифференциацией социально-экономического развития субъектов Российской Федерации.

Ключевые слова: регулирование рынка труда; политика занятости; региональные различия; безработица; миграция рабочей силы; устойчивое развитие.

В условиях современных геополитических и экономических вызовов, определяющих новую модель развития российского общества, вопросы регулирования рынка труда и обеспечения эффективной занятости населения приобретают первостепенное значение.

Активное регулирование положения на рынке труда осуществляется через региональную политику занятости населения - систему мер, направленных на обеспечение баланса между спросом и предложением рабочей силы с учётом специфики каждого субъекта РФ [4, с. 102]. Она включает разработку и реализацию программ, координацию действий различных участников, а также использование экономических, институциональных и информационных методов.

Несмотря на декларируемую значимость и многообразие инструментов региональной политики занятости, на практике её эффективность существенно снижается под воздействием ряда устойчивых проблем и противоречий.

Одной из ключевых проблем является высокая дифференциация регионов по уровню безработицы и напряжённости на рынке труда. Так, разрыв в уровне регистрируемой безработицы между субъектами Российской Федерации свидетельствует не столько о разной эффективности локальных управленческих команд, сколько о глубоких структурных диспропорциях в системе размещения производительных сил. В регио-

нах с преобладанием моноспециализированных производств (прежде всего, добывающих отраслей и тяжелого машиностроения) любое колебание мировой конъюнктуры или санкционное давление мгновенно конвертируется в рост напряжённости на локальных рынках труда.

При этом существующие механизмы межрегионального перераспределения трудовых ресурсов сталкиваются с институциональным барьером низкой мобильности населения, обусловленной неразвитостью рынка арендного жилья и высокими издержками переезда. В результате формируется парадоксальная ситуация: с одной стороны, наблюдается дефицит квалифицированных кадров в динамично развивающихся агломерациях, с другой – застойная безработица в депрессивных муниципальных образованиях, где предложение рабочей силы не находит спроса [2, с. 74].

Не менее острой проблемой, снижающей результативность региональной политики занятости, является нарастающий дисбаланс между профессионально-квалификационной структурой спроса и предложения. Система профессионального образования, несмотря на предпринимаемые усилия по её модернизации, демонстрирует значительную инерционность и не всегда успевает адаптироваться к стремительной трансформации технологических укладов [3, с. 62]. Работодатели всё чаще фиксируют дефицит компетенций в области цифровых технологий, инженерных наук и рабочих специальностей высокой точности, тогда как рынок труда перенасыщен специалистами с дипломами гуманитарного и экономического профиля, чьи навыки оказываются не в полной мере востребованными в условиях импортозамещения и роста оборонно-промышленного комплекса.

Также, значительным вызовом для региональных органов власти можно считать масштабный сектор неформальной и теневой занятости. В ряде трудоизбыточных и южных регионов доля граждан, работающих без официального оформления трудовых отношений, либо получающих часть заработной платы «в конверте», по оценкам экспертов, может превышать четверть экономически активного населения [6, с. 8]. Подобная ситуация не только подрывает доходную базу региональных бюджетов и социальных внебюджетных фондов, но и искажает реальную картину состояния рынка труда, делая неэффективными стандартные инструменты активной политики занятости. Появление неоформленной занятости населения обусловлено, с одной стороны, стремлением малого и микробизнеса минимизировать налоговую нагрузку в условиях высокой стоимости заемного капитала, с другой – отсутствием у части трудоспособного населения устойчивой мотивации к легализации своих доходов из-за низкого уровня доверия к институтам социального страхования и пенсионного обеспечения.

Анализ ключевых проблем в сфере занятости населения показывает, необходимость пересмотра подходов к формированию и реализации региональной политики занятости, в частности требуется смещения акцента с пассивной поддержки граждан на превентивные и проактивные меры развития человеческого капитала.

Среди перспективных направлений наиболее инновационным становится цифровая трансформация служб занятости населения, переход к модели, где гражданину предоставляется не просто набор стандартных государственных услуг, а комплексное сопровождение на основе анализа его цифрового профиля и прогнозирования карьерной траектории.

Предполагается внедрение алгоритмов искусственного интеллекта для целевого подбора вакансий и образовательных программ, что особенно актуально для удалённых и сельских территорий с ограниченной транспортной доступностью.

Также успешным направлением повышения эффективности регулирования занятости в регионах является расширение институционального партнёрства государства, бизнеса и образовательных организаций, а именно: переход от эпизодических консультаций к софинансированию образовательных программ с гарантированным трудоустройством, развитие системы наставничества и производственной практики непосредственно на предприятиях [5, с. 9].

Следующим пунктом предлагается уделить особое внимание поддержке самозанятости и предпринимательских инициатив, рассматривая их не только как способ снижения социальной напряжённости, но и как драйвер диверсификации экономики моногородов, который позволит п интегрировать высвобождаемую рабочую силу в альтернативные сферы.

Таким образом, решение проблем регионального рынка труда требует системной трансформации самой философии управления занятостью. Эффективность региональной политики зависит от возможности обеспечения тесной связи между стратегией социально-экономического развития территорий и прогнозным балансом трудовых ресурсов. Не менее важным остаётся переход к адресным и высокотехнологичным инструментам взаимодействия региональных властей с соискателями и работодателями. Только интеграция экономических, образовательных и социальных стратегий на уровне субъекта Федерации позволит превратить сферу занятости населения в драйвер устойчивого технологического и экономического развития.

Список цитируемой литературы:

1. Василенко, В. А. Региональное управление производительностью на основе образования: проблемы, методология, практика: монография / В. А. Василенко. – Москва: Русайнс, 2023.– 230 с.

2. Елкина, О. С. Проблемы рынка труда России и Санкт-Петербурга и его адаптация к санкционному давлению / О. С. Елкина // Теоретическая экономика. – 2025. – № 4(124). – С. 62-80.

3. Красинец, Е. С. Внешняя трудовая миграция в современном российском обществе: динамика и последствия // Народонаселение. 2025. №3. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vneshnyaya-trudovaya-migratsiya-v-sovremennom-rossiyskom-obschestve-dinamika-i-posledstviya (дата обращения: 01.04.2026).

4. Леонов, С. Н. Проблемы и механизмы реализации региональной политики: учебное пособие / С. Н. Леонов, Е. С. Барабаш. – Москва: Русайнс, 2024. – 158 с.

5. Солодилов, А. В. Реализация социальной политики в сфере занятости молодежи на региональном уровне: монография / А. В. Солодилов. – Москва: Русайнс, 2024. – 83 с.

6. Зверева, Е. В. Политика занятости населения в системе регионального развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №5-2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/politika-zanyatosti-naseleniya-v-sisteme regionalnogo-razvitiya (дата обращения: 05.04.2026).

Ромащенко К.Р., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Головлева И.В., канд. ист. наук, доц.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК: ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ RPA И ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ЛИПЕЦКОЙ ОБЛАСТИ

Аннотация

В статье рассмотрен опыт Липецкой области по внедрению технологий роботизированной автоматизации (RPA) и искусственного интеллекта (ИИ) в систему государственных закупок. Проанализированы результаты автоматизации управленческих процессов в органах власти, выявлены ключевые проблемы использования федеральной платформы ГИСП, оценена экономическая эффективность цифровых решений. Предложен подход к дальнейшей цифровизации закупочной деятельности на основе принципов бережливого управления.

Ключевые слова: государственные закупки; цифровая трансформация; RPA; искусственный интеллект; ГИСП; Липецкая область; эффективность управления.

Цифровая трансформация государственного управления является одной из национальных целей развития Российской Федерации, определённых [4]. Особое значение в этом процессе приобретает сфера государственных закупок, где сохраняются высокие временные затраты на выполнение рутинных операций, а эффективность расходования бюджетных средств напрямую зависит от скорости и качества обработки информации о поставщиках и ценах. Липецкая область, входящая в ТОП-10 субъектов РФ по уровню «цифровой зрелости», выступает одним из лидеров внедрения цифровых технологий в деятельность региональных органов власти, что делает её опыт репрезентативным для анализа [1].

Цель работы – проанализировать практику внедрения технологий RPA и ИИ в государственных закупках Липецкой области, оценить их экономическую эффективность и выявить существующие проблемы, сдерживающие дальнейшую цифровизацию.

Ключевым институтом поддержки цифровых проектов в регионе выступает созданный на базе Технопарка-Липецк Центр компетенций RPA и ИИ, предоставляющий бесплатные лицензии на платформу RPAbot, методическую и техническую поддержку [3]. Благодаря этому в области реализован ряд успешных проектов, демонстрирующих возможности автоматизации рутинных управленческих процессов. Один из наиболее показательных кейсов – автоматизация процессов подбора персонала в Министерстве социальной политики Липецкой области. Основные результаты данного проекта представлены на (Рис. 1.).

Показатель	До внедрения (ручной режим)	После внедрения RPA	Эффект
Время обработки 1 документа, сек.	300-420	20	сокращение на 95%
Количество обработанных документов в день, шт.	40-50	200-250	рост в 5 раз
Годовые затраты на ФОТ операторов, руб.	980 000	0 (роботизация)	экономия 980 000 руб.
Затраты на лицензии и техподдержку ПО, руб.	0	120 000	расходы 120 000 руб.
Итоговый чистый экономический эффект за год, руб.	–	–	860 000 руб. за год

Рис. 1. Сравнение показателей до и после внедрения RPA в Министерстве социальной политики Липецкой области (на одно подразделение)

Как видно из Рисунка 1, внедрение RPA позволило достичь чистого экономического эффекта в размере 860 тыс. руб. в год на одном центре занятости при сроке окупаемости менее трёх месяцев. При масштабировании решения на десять аналогичных подразделений экономия бюджетных средств может составить свыше 8,5 млн руб. ежегодно. Аналогичные результаты получены и в промышленном секторе: на заводе «РАРМА» время подготовки коммерческих предложений сократилось в четыре раза, что подтверждает универсальность RPA как инструмента повышения операционной эффективности.

Однако, как показал проведённый автором анализ деятельности отдела обеспечения государственных нужд Управления делами Правительства Липецкой области, не все операции в закупках поддаются простой роботизации. Значительная их часть требует интеллектуального анализа данных, что выводит на первый план технологии ИИ. В ходе исследования, основанного на методах включённого наблюдения и хронометража, были выявлены основные узкие места и виды потерь, характерные для процесса поиска поставщиков и обоснования начальной максимальной цены контракта (НМЦК) с использованием государственной информационной системы промышленности (ГИСП) (Рис. 2.).

Узкое место / Вид потерь	Описание	Оценка потерь
Ожидание и лишние перемещения (поиск информации)	Ручной поиск поставщиков в ГИСП без удобных фильтров по характеристикам товара (цвет, материал, габариты)	40-60 мин. на 1 запрос; суммарно до 200 часов в год
Дефекты (неактуальные данные)	Около 30% карточек товаров в ГИСП содержат устаревшие контакты или неполные описания	Дополнительные затраты времени на верификацию
Избыточная обработка (дублирование)	Фрагментация инструментов: ГИСП, ЕИС, Сбербанк-АСТ, внутренний документооборот – требуют повторного ввода данных	Повышенный риск ошибок, снижение оперативности
Нереализованный потенциал сотрудников	Высококвалифицированные специалисты вынуждены тратить время на рутинный поиск вместо аналитической работы	Снижение мотивации, неэффективное использование кадров

Рис. 2. Ключевые проблемы в процессе поиска поставщиков и обоснования НМЦК

Выявленные проблемы свидетельствуют о том, что существующая федеральная платформа ГИСП не в полной мере отвечает потребностям региональных заказчиков в оперативном поиске и анализе информации о товарах отечественных производителей. Для их решения

автором предложена концепция ИИ-модуля, выполняющего функции «умного фильтра» между пользователем и ГИСП. Модуль, основанный на технологиях обработки естественного языка и компьютерного зрения, позволит автоматически анализировать запросы сотрудников, находить релевантные карточки товаров, ранжировать поставщиков и формировать обоснование НМЦК. Ожидаемое сокращение временных затрат на поиск одного поставщика – до 80-90% [5].

Таким образом, проведённое исследование позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, технологии RPA и ИИ являются действенным инструментом повышения эффективности государственных закупок, способным существенно сократить временные и финансовые издержки. Во-вторых, опыт Липецкой области подтверждает, что внедрение RPA обеспечивает быстрый и измеримый экономический эффект даже в условиях ограниченных бюджетов. В-третьих, сохраняющиеся проблемы в функционировании федеральных информационных систем требуют дополнительных усилий – как на уровне разработки надстроечных ИИ-сервисов, так и в части совершенствования нормативно-правовой базы. Дальнейшее тиражирование успешных региональных практик способно внести значительный вклад в достижение национальной цели «Цифровая трансформация» и повышение качества государственного управления в целом.

Список цитируемой литературы:

1. Итоги работы Министерства цифрового развития и искусственного интеллекта Липецкой области в 2024 году. – URL: https://d-russia.ru/itogi-raboty-ministerstva-cifrovogo-razvitija-i-iskusstvennogo-intellekta-lipeckoj-oblasti-v-2024-godu.html (дата обращения: 24.04.2026).

2. Российская Федерация. Законы. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: Федер. закон № 44-ФЗ : [принят Государственной Думой 22 марта 2013 года : одобрен Советом Федерации 27 марта 2013 года].

3. Проекты цифровой трансформации в Липецкой области: опыт внедрения RPA и ИИ при поддержке региональных институтов развития // Деловая Россия. – URL: https://deloros.ru/press-centr/slovo-gensoveta/proekty-tsifrovoy-transformatsii-v-lipetskoy-oblasti-opyt-vnedreniya-rpa-i-ii-pri-podderzhke-regiona/

4. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542 (дата обращения: 24.04.2026).

5. Bertot J., Estevez E., Janowski T. Universal and contextualized public services: Digital public service innovation framework // Government Information Quarterly. – 2023. – Vol. 40, Issue 1.

Рощупкина О.В., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Шурупова А.С., канд. экон. наук, доцент

КАРЬЕРНЫЕ ОЖИДАНИЯ И МОТИВАЦИЯ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ КАК ФАКТОР СОХРАНЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ

Аннотация

В статье исследуется взаимосвязь между карьерными ожиданиями молодых специалистов и их готовностью к долгосрочной профессиональной деятельности в системе государственной службы. Рассмотрены теоретические основы изучения карьерных ожиданий и мотивации, включая концепцию «карьерных якорей» Э. Шейна и теорию мотивации служения обществу (PSM). На основе данных мониторинга государственной гражданской и муниципальной службы установлено, что текучесть кадров среди молодёжи в региональных органах власти за период 2019-2024 годов значительно превышает нормативные показатели, а доля служащих в возрасте до 30 лет продолжает сокращаться. Выявлено, что ключевой причиной раннего ухода молодых специалистов является не столько материальный фактор, сколько системный разрыв между сформированными ожиданиями и реальными условиями служебной деятельности. Обоснован переход к стратегии «сохранения и развития талантов» как приоритетного направления кадровой политики, учитывающего как прагматические, так и содержательно-смысловые мотивационные установки молодёжи.

Ключевые слова: карьерные ожидания, молодые специалисты, государственная служба, кадровый потенциал, мотивация труда, текучесть кадров.

Вопрос кадрового обеспечения государственного управления не теряет актуальности на протяжении последних десятилетий, однако именно в части привлечения и удержания молодых специалистов он остаётся наименее решённым. По наблюдениям исследователей, значительная доля выпускников профильных направлений подготовки

либо изначально не рассматривает государственную службу как приоритетный карьерный путь, либо покидает её в течение первых лет работы. Одной из ключевых причин называется несоответствие между ожиданиями, с которыми молодой специалист приходит на службу, и теми условиями, с которыми он в действительности сталкивается.

Проблема носит двойственный характер. В практическом отношении она выражается в трудностях формирования дееспособного кадрового резерва и нарастающей нагрузке на опытных сотрудников, вынужденных компенсировать высокую текучесть среди новичков. В научном - в отсутствии единого понимания того, какие мотивационные факторы и карьерные установки в наибольшей мере определяют готовность молодого специалиста связать свою профессиональную траекторию с государственной службой на долгосрочной основе.

Предмет исследования - карьерные ожидания и мотивационные установки молодых специалистов как факторы, влияющие на их решение оставаться на государственной службе либо покидать её.

Цель работы - установить взаимосвязь между характером карьерных ожиданий молодых специалистов и уровнем их удержания в системе государственной службы, а также определить возможные направления совершенствования кадровой политики с учётом выявленных закономерностей.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. рассмотреть теоретические подходы к понятиям карьерных ожиданий и мотивации применительно к профессиональной деятельности;
2. охарактеризовать специфику государственной службы как среды профессиональной самореализации молодёжи;
3. проанализировать факторы, определяющие выбор молодыми специалистами государственной службы в качестве сферы занятости;
4. обосновать механизмы согласования карьерных ожиданий молодёжи с актуальной кадровой политикой государственных органов.

Исследование проведено на основе анализа отечественных научных публикаций по проблематике управления персоналом, государственной службы и молодёжной занятости. Применялись системный анализ, сравнительный подход и обобщение эмпирических данных социологических исследований в сфере труда и занятости.

Практическая значимость работы состоит в возможности использования её выводов при разработке и корректировке программ привлечения молодых специалистов в органы государственной власти, формировании кадрового резерва и актуализации инструментов мотивационного управления на государственной службе.

В современной научной литературе карьерные ожидания трактуются как система представлений человека о своём профессиональном будущем:

предполагаемом содержании труда, уровне вознаграждения, перспективах роста и условиях самореализации. Установлено, что подобные ожидания формируются ещё в период обучения и закрепляются к моменту выхода на рынок труда, при этом их реалистичность существенно зависит от наличия практического опыта. У специалистов без опыта работы, как правило, фиксируются завышенные зарплатные и статусные ожидания, тогда как у работающих студентов представления о будущей профессии оказываются значительно ближе к реальному положению дел.

Мотивация в профессиональном контексте рассматривается как совокупность внутренних и внешних побудителей, направляющих поведение человека в сфере труда. Для анализа карьерных мотивов широко применяется концепция «карьерных якорей» Э. Шейна, согласно которой каждый человек обладает базовой ценностно-мотивационной ориентацией, определяющей предпочтительный способ построения карьеры. В числе восьми выделенных якорей - профессиональная компетентность, стабильность, служение, автономия, предпринимательство и ряд других. В отечественных исследованиях этот инструментарий активно используется для диагностики карьерных ориентаций молодёжи, в том числе применительно к государственной службе.

Наряду с концепцией Шейна в изучении мотивации государственных служащих востребованной остаётся теория «мотивации служения обществу» (Public Service Motivation, PSM). Она описывает специфическую внутреннюю ориентацию, при которой человек черпает смысл профессиональной деятельности из самого факта участия в решении общественно значимых задач, а не из материального вознаграждения. В работе М.Р. Скворцова, посвящённой мотивации труда государственных гражданских служащих в условиях цифровой трансформации, зафиксировано, что PSM сохраняет объяснительную силу применительно к российскому контексту [3], однако её выраженность у представителей молодых поколений существенно варьируется в зависимости от характера организационной среды.

Различия в трудовых ценностях поколений также получили отражение в научной дискуссии последних лет. Установлено, что поколение Z в большей мере ценит содержательность работы, гибкость условий труда и возможность реального влияния на результат, тогда как для старших коллег большее значение сохраняет карьерная предсказуемость и организационная лояльность. Это различие принципиально: традиционные механизмы мотивации, апробированные на предшественниках, во многом перестают работать в отношении молодёжи, приходящей на госслужбу сегодня.

Государственная служба представляет собой особую профессиональную среду, отличающуюся от коммерческого сектора строгой ре-

гламентацией деятельности, иерархической организационной структурой, относительной закрытостью карьерных траекторий и специфической системой оплаты труда. Перечисленное формирует набор разнонаправленных факторов притяжения и отталкивания для молодых специалистов. К первым относятся стабильность занятости, социальные гарантии и статусный компонент профессии; ко вторым - ограниченная гибкость, бюрократизация процессов и нередко невысокий начальный уровень оплаты труда.

Результаты исследования, проведённого на базе студентов, обучающихся по направлению государственного и муниципального управления, показали: в числе ведущих стимулов к поступлению на службу молодёжь называет престижность организации, возможность профессионального развития и удовлетворённость от содержания труда. Материальное вознаграждение при этом занимает в ответах респондентов более скромное место, что свидетельствует о смещении ценностного профиля молодых специалистов в сторону нематериальных аспектов карьеры.

Вместе с тем зафиксирована двойственность мотивации молодых специалистов, ориентированных на госслужбу: прагматические установки - стабильность, гарантии, карьерная предсказуемость - сочетаются у них с содержательно-смысловыми, связанными с ощущением полезности и причастности к общественно значимым решениям. По данным социологических исследований, подтверждена гипотеза о росте значимости именно смысловых аспектов труда как факторов, удерживающих молодого специалиста на службе. При этом эффективность кадровой политики во многом определяется тем, насколько организации удаётся совместить оба типа мотивационных ожиданий, не сводя работу с молодёжью исключительно к материальному стимулированию.

Привлечение молодёжи в систему государственного управления рассматривается как стратегически значимое направление кадровой политики, поскольку именно молодые специалисты обеспечивают обновление управленческих подходов, внедрение цифровых технологий и преемственность кадрового состава. С.Н. Новиков, И.В. Роздольская, Ю.А. Мозговая и М.Е. Ледовская, рассматривая потенциал молодёжи в системе государственного и муниципального управления, выделяют следующие характеристики данной социально-демографической группы: высокую восприимчивость к социально-экономическим изменениям, адаптивность и быстрое реагирование на инновации [2], селективность в восприятии информации, а также значительный ресурсный потенциал как субъекта воспроизводства новых социальных норм.

Вместе с тем привлечение молодых специалистов на госслужбу сопряжено с рядом устойчивых ограничений. Квалификационные тре-

бования к должностям предусматривают обязательное наличие профессионального стажа, что создаёт барьеры для выпускников без опыта работы. К числу иных сдерживающих факторов относятся: недостаточная информированность выпускников о реальных возможностях трудоустройства, невысокий уровень начальной оплаты труда, высокая нагрузка и бюрократизация рабочего процесса, а также отсутствие творческой составляющей в служебной деятельности. В результате часть молодёжи выбирает коммерческий сектор, воспринимая его как более привлекательную карьерную альтернативу.

Дополнительным фактором низкого притока молодёжи называется слабый имидж государственных органов как работодателей. М.Ю. Бородин и И.В. Булах указывают, что «бренд работодателя» на рынке труда формируется через два компонента: внутренний (рабочая среда, система мотивации, обучение и развитие) и внешний (карьерный сайт, продвижение в социальных сетях). Авторы подчёркивают актуальность активного управления имиджем органа власти среди молодёжи - через стажировки, дни открытых дверей и цифровые кадровые сервисы.

Данные мониторинга развития государственной гражданской и муниципальной службы в субъектах Приволжского федерального округа по итогам 2023 года наглядно фиксируют накопившиеся кадровые проблемы. Коэффициент текучести кадров в региональных органах власти за пять лет вырос с 14,8% (2019 г.) до 16,8% (2023 г.) [8], тогда как нормальный уровень текучести, обусловленный естественным убытием, не должен превышать 10-12% в год. При этом доля служащих в возрасте до 30 лет в региональных органах власти снизилась с 16,4% до 14,6%, а в муниципальных органах - с 12,6% до 8,7%, что в абсолютном выражении означает сокращение на треть (-32,1%) численности молодёжи на муниципальной службе [7]. Одновременно средний возраст государственных гражданских служащих в округе увеличился с 40 до 43 лет за тот же период [8].

Причиной сложившейся динамики признаётся не только неконкурентный уровень стартовой оплаты труда, но и несоответствие ожиданий молодого специалиста реальным условиям службы - фактор, непосредственно обусловливающий текучесть кадров уже на начальном этапе карьеры. Исследование А.Ю. Малаховой, посвящённое актуальным проблемам удержания молодых специалистов на государственной гражданской службе, подтверждает: в числе ключевых причин ухода называются отсутствие мотивации к работе на государство, недостаточная гибкость служебной среды и ограниченные возможности карьерного роста на начальных позициях [1].

Системный характер проблемы подтверждается данными о том, что кадровый дефицит в органах власти формируется под одновремен-

ным воздействием демографических, миграционных, экономических и имиджевых факторов [5]. К ним добавляются внутриорганизационные барьеры: недостаточно эффективная адаптация новых сотрудников, формальный подход к наставничеству, слабая связь между результатами работы и карьерным продвижением. Показательно, что механизм целевой подготовки кадров для госслужбы используется крайне слабо: по итогам 2023 года в регионах ПФО договоры о целевом обучении с обязательством последующего прохождения службы заключены лишь с 19 гражданами, а эффективность реализации данного механизма составила всего 42%.

Результаты целевого мониторинга, проведённого экспертами ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России по итогам 2024 года, свидетельствуют о том, что текучесть кадров в возрастной группе до 35 лет включительно стабильно превышает общий показатель текучести по федеральному органу власти в среднем на 6,6% [6]. При этом более 40% служащих, занимающих должности младшей группы, увольняются в пределах первого года работы [6]. В региональных органах власти средний уровень текучести среди молодёжи в 2024 году составил 24,5% [6], достигая максимальных значений в Поволжском (27,7%) и Южном (25,9%) федеральных округах. Приведённые данные наглядно обозначают хронический разрыв между ожиданиями молодых специалистов и реальным опытом прохождения службы.

Анализ причин увольнений, проводимых через выходное интервью, показал: неудовлетворённость уровнем оплаты труда называют около 44,7% уволившихся служащих центральных аппаратов и 39,3% - территориальных органов [6]. Однако исследователи подчёркивают, что ответ на прямой вопрос об оплате труда нередко отражает лишь социально приемлемую формулировку, тогда как первопричиной выступает дисбаланс между постоянно растущим объёмом задач и уровнем вознаграждения, нарушение ожиданий, заявленных при отборе, а также неорганизованность труда на рабочем месте. Показательно, что около 20% увольняющихся служащих региональных органов остаются в сфере государственного управления [6], переходя в другой орган власти, - это свидетельствует о сохраняющейся приверженности профессии при неудовлетворённости конкретным работодателем.

В ответ на сложившуюся ситуацию в отечественной практике начинают применяться инструменты, прежде ассоциировавшиеся преимущественно с коммерческим сектором. В числе наиболее востребованных - реферальные программы «приведи коллегу», позволяющие одновременно решать задачи привлечения и закрепления кадров через систему накопительных баллов и нематериального признания. Активно развивается институт наставничества: привлечение молодого

наставника, близкого по возрасту к новому сотруднику, ускоряет адаптацию и снижает вероятность раннего ухода. Внедрение кадрового электронного документооборота (КЭДО) также вносит вклад в повышение привлекательности служебной среды, снижая бюрократическую нагрузку на специалистов.

По мнению экспертов ВНИИ труда, стратегическим ответом на вызовы высококонкурентного рынка труда для государственных органов должен стать переход от традиционной модели «привлечения и подбора» к комплексной стратегии «сохранения и развития талантов» [4; 6]. Практически это означает перестройку систем управления, внедрение персонализированных программ профессионального развития, сочетание материальных и нематериальных стимулов, а также регулярный мониторинг удовлетворённости и рисков выгорания на уровне непосредственных руководителей подразделений. Принципиальным условием является не только наличие таких программ, но и их адресность: они должны учитывать специфику мотивационных ожиданий именно молодёжи, а не тиражировать подходы, разработанные для более старших возрастных групп.

В части выработки конкретных инструментов кадровой политики ценным ориентиром служит международный опыт. Сравнительный анализ зарубежных практик управления кадровым резервом, проведённый исследователями ВНИИ труда, показывает: в системах государственной службы Германии, Франции, США, Канады и Нидерландов широко применяются технологии карьерного планирования, управления талантами и формирования «скамейки запасных» из числа перспективных сотрудников. В частности, во Франции практикуются так называемые «периоды профессионализации» длительностью от 3 до 12 месяцев, в ходе которых служащий получает возможность освоить новую сферу деятельности с перспективой официального перевода. В Канаде реализован проект Talent Cloud, обеспечивший удержание около 95% принятых через платформу специалистов по истечении планового срока найма [6]. Применение подобных подходов в российских условиях, при соответствующей адаптации к нормативным ограничениям государственной службы, может существенно повысить закрепляемость молодых специалистов.

На национальном уровне ключевым направлением признаётся формирование образа государственного органа как современного и привлекательного работодателя. Подтверждена гипотеза о том, что для повышения привлекательности государственной и муниципальной службы необходимо не только создавать комфортные условия труда и улучшать материальное обеспечение, но и целенаправленно формировать образ «служения» - то есть апеллировать к содержательно-смысловым, а не

только прагматическим ожиданиям молодёжи. Успех кадровой политики в итоге определяется способностью государственного органа совместить оба типа мотивационных установок молодого специалиста, предоставив ему одновременно стабильность, профессиональный рост и ощущение реального вклада в общественно значимое дело.

Проведённое исследование позволило установить, что проблема сохранения кадрового потенциала государственной службы в части молодых специалистов имеет несколько взаимосвязанных причин и не сводится к одному лишь вопросу оплаты труда. В основе высокой текучести кадров лежит системный разрыв между карьерными ожиданиями, формирующимися у молодёжи до поступления на службу, и реальными условиями служебной деятельности - степенью самостоятельности, темпом карьерного роста, содержательностью задач и качеством организационной среды.

В ходе анализа было выявлено, что молодые специалисты придают значительно большее значение нематериальным аспектам труда - смыслу деятельности, профессиональному развитию, причастности к общественно значимым решениям, - нежели это учитывается в действующих кадровых политиках государственных органов. Данные мониторинга зафиксировали устойчивое снижение доли служащих в возрасте до 30 лет в региональных и особенно муниципальных органах власти, тогда как средний возраст государственных гражданских служащих продолжает расти.

Установлено, что наиболее перспективным направлением совершенствования кадровой политики является переход от модели «привлечения и подбора» к стратегии «сохранения и развития талантов». Это предполагает персонализированные программы профессионального роста, институт адресного наставничества, управление имиджем государственного органа как работодателя, а также регулярный мониторинг мотивационного климата на уровне подразделений. Зарубежный опыт - в частности, канадский проект Talent Cloud и французская система периодов профессионализации - демонстрирует осуществимость подобных подходов и их практическую результативность.

Успех кадровой политики определяется способностью государственного органа совместить прагматические и содержательно-смысловые ожидания молодого специалиста, предложив ему не только стабильность и социальные гарантии, но и реальный профессиональный маршрут с понятными точками роста. Именно это сочетание способно превратить государственную службу из временного места работы в осознанный и долгосрочный карьерный выбор.

Список цитируемой литературы:

1. Малахова, А. Ю. Актуальные проблемы удержания молодых специалистов на государственной гражданской службе [Электронный ресурс] // Журнал открытых аспирантских исследований. - 2025. - URL: https://www.jomeam.ru/ru/nauka/article/93437/view (дата обращения: 14.04.2026).

2. Новиков, С. Н., Роздольская, И. В., Мозговая, Ю. А. [и др.] Привлечение молодых специалистов на государственную гражданскую службу: проблемы и перспективы [Электронный ресурс] // Академическая платформа научных изданий. - 2026. - URL: https://apni.ru/article/14771-privlechenie-molodyh-specialistov-na-gosudarstvennuyu-grazhdanskuyu-sluzhbu-problemy-i-perspektivy (дата обращения: 14.04.2026).

3. Скворцов, М. Р. Мотивация труда работников государственной службы в условиях цифровой трансформации [Электронный ресурс] // Социально-политические науки. - 2025. - Т. 4, № 1. - URL: https://s-lib.com/issues/sps_2025_01_v4_a8/ (дата обращения: 14.04.2026).

4. Сладкова Н. М., Ясинская И. А. Государственная служба в условиях высококонкурентного рынка труда [Электронный ресурс] // Лидерство и менеджмент. - 2025. - Т. 12, № 12. - С. 2341-2364. - DOI: 10.18334/lim.12.12.124293. - EDN YAIWBS. - URL: https://1economic.ru/lib/124293 (дата обращения: 14.04.2026).

5. Кадровый голод в органах государственной гражданской службы [Электронный ресурс] // Молодой учёный. - 2025. - № 580. - URL: https://moluch.ru/archive/580/127684 (дата обращения: 14.04.2026).

6. Ясинская, И. А., Сладкова, Н. М., Петрова, С. А. Современные подходы и тенденции формирования и развития кадрового потенциала государственной службы с учётом зарубежного опыта [Электронный ресурс] / ФГБУ «ВНИИ труда» Минтруда России. - М., 2026. - URL: https://1economic.ru/lib/11428 (дата обращения: 14.04.2026).

7. Проказина, Н. В. Социальные представления о работе и служении как факторы мотивации молодых специалистов в органах муниципальной службы [Электронный ресурс] // Научный результат. Социология и управление. - 2025. - Т. 11, № 3. - DOI: 10.18413/2408-9338-2025-11-3-1-8. - URL: https://rrsociology.ru/journal/article/3899/ (дата обращения: 14.04.2026).

8. Информация о развитии государственной гражданской и муниципальной службы в субъектах Приволжского федерального округа [Электронный ресурс] / Аппарат Полномочного представителя Президента Российской Федерации в Приволжском федеральном округе. - 2024. - URL: http://pfo.gov.ru/media/files/file/HY4GngkGv3hZ2nx32BX4UR4nm5OoDF26.pdf (дата обращения: 14.04.2026).

Руднев И.В., магистрант
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Джабраилов М.А., канд. экон. наук, доц.

РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЫ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация

Важнейшей приоритетной и стратегической задачей, обозначенной Президентом и Правительством Российской Федерации является достижение высокой конкурентоспособности национальной экономики, в решении которой особая роль отведена её составляющим звеньям - хозяйствующим субъектам всех организационно-правовых форм собственности. Конкуренция создаёт условия для развития эффективных моделей хозяйствования, стимулирует инновационное обновление и модернизацию всех сфер жизнедеятельности, формирует высокие параметры ведения предпринимательской деятельности на уровне предприятий и экономической системы в целом.

Ключевые слова: предпринимательство, инновационная модель хозяйствования.

Мировая практика рыночного хозяйствования доказала, что важнейшую часть национальных экономических систем любого государства и его территориальных образований составляет материальное производство, в котором создаются все необходимые для жизнедеятельности общества средства производства, предметы потребления, а предназначение организаций в этом процессе предусматривает ведение предпринимательской деятельности. Анализируя и обобщая научные источники, необходимо отметить, что сущность и содержание понятия «предпринимательство» отождествляется с определённым видом активного процесса взаимодействия субъекта на средства труда, связанного с определённым риском и вовлечением в оборот капитала (денежных средств, имущества) для получения выгоды (дохода).

В настоящий период развитие социально-ориентированной экономики в России и регулирование рыночных отношений направлено на достижение национальной конкурентоспособности через создание и развитие сбалансированной устойчивой системы хозяйственно-экономических комплексов территориальных образований субъектов РФ. Выбранная модель стратегического планирования [1] инициирует вовлечение в этот процесс предпринимательские структуры различных организационно-правовых форм собственности и отраслевой принад-

лежности, обусловливая важность выработки и принятия научно обоснованных, взвешенных управленческих решений, адекватных вызовам внешней среды, неопределённости экономики, рисковых ситуаций, и кризисных явлений.

Обращаясь к научным источникам, отметим, что управление, осуществляемое в рамках корпоративной среды, предусматривает постоянное совершенствование бизнес процессов с целью устранения дезорганизации, снижения воздействия неопределённости и приведения в нужное состояние объектов управления с учётом тенденций их развития и изменений внешнего окружения путём разнообразных способов и методов, выступающих в роли инструментов. Безусловно, хозяйствующие субъекты рыночного хозяйствования, являются ключевыми звеньями национальной экономики и находятся в постоянном поиске путей достижения конкурентных преимуществ, определяющими конкурентные позиции на выбранных ими отраслевых рынках. И вполне закономерно участие в этом процессе сегмента малого предпринимательства, выступающего важным организационно-хозяйственным элементом создания условий перехода к полноценным рыночным отношениям, в формировании устойчивого сбалансированного развития территориальных образований, инновационной модернизации, диверсификации отраслевой инфраструктуры экономики и обеспечения стабильности в социальной сфере.

Вместе с тем, практика свидетельствует о наличии ряда характерных проблем, связанных с правовым статусом и влиянием внешнего окружения, сдерживающих формирование конкурентного потенциала и, соответственно, снижающих его конкурентные преимущества: отсутствие опыта в способах расстановки кадров, разделении труда, распределении прав, обязанностей и ответственности; ведении маркетинговой, ресурсоснабжающей и сбытовой политики; нехватке квалифицированных работников, менеджеров и др.; недостаточность начального капитала, оборотных средств; трудности с получением банковских кредитов; крайне высокая арендная плата и услуг ЖКХ; ограниченные возможности получения лизинговых услуг; административные барьеры и др. Следовательно, по нашему мнению, именно преодоление проблемных аспектов предопределяет особую значимость достижения стратегических целей развития через разработку управленческих решений по выбору определённого действия из множества альтернатив. При этом, как отмечает ряд авторов, с содержательной точки зрения решение выражается в конкретном действии уполномоченного на то лица и отражается совокупностью предписаний, способов, планов в проекте.

Построение опережающей инновационной формы хозяйствования и развития российского социума формирует новый уклад экономиче-

ских отношений и коренным образом изменяет характер государственной политики во всех отраслях национальной экономики. В настоящее время на государственном и региональном уровне принимается ряд важных законодательных и нормативных правовых актов по стратегическому планированию развития хозяйственных комплексов, при этом основной акцент курса стратегии сфокусирован на обновление, модернизацию и технологическое развитие отраслей промышленного сектора как базовой основы сферы воспроизводства, экспортного потенциала предпринимательства.

Достижение стратегических целей предусматривает решение следующих основных задач:

- развитие современной промышленной инфраструктуры, инфраструктуры поддержки предпринимательства в сфере промышленного и обрабатывающего производства на федеральном и региональном уровне;

- осуществление мер стимулирования предпринимательства за счёт внедрения результатов интеллектуальной собственности в производстве инновационных продуктов с высокой долей добавленной стоимости;

- рациональное использование материально-технических, финансовых, трудовых и природных ресурсов на основе стимулирования субъектов к повышению производительности труда, внедрению импортозамещающих, ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий;

- поддержка технологического перевооружения субъектов в промышленных и обрабатывающих отраслях, модернизация основных производственных фондов исходя из темпов, опережающих их старение;

- увеличение выпуска продукции с высокой долей добавленной стоимости и поддержка экспорта такой продукции;

- обеспечение технологической независимости экономики [1].

Несомненно, в процессе построения многоотраслевой социально ориентированной национальной экономики интенсивность создания конструкции технологического суверенитета, реализуемого на основе производственно-технологической кооперации предпринимательства независимо от отраслевой специализации и организационно-правовых форм собственности приобретает глобальное измерение.

Список цитируемой литературы:

1. Российская Федерация. Правительство Российской Федерации. Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года : [распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 мая 2023 г. № 1315-р] г. № 20 // Информационно-правовой портал «Га-

рант». - Москва. URL: https://www.garant.ru/(дата обращения: 01.04.2026).

2. Румянцева, З. П. Общее управление организацией: теория и практика. учеб. / З. П. Румянцева. - М.: ИИНФРА-М, 2022. - С. 89.

Рустамов Т.Р., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель - Колесников В.В., канд. экон. наук, доц.

ПОВЫШЕНИЕ ФИНАНСОВОГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЗА СЧЕТ АНАЛИЗА ЕЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ

Аннотация

В статье рассмотрена важность анализа финансовой устойчивости организации для обеспечения успешного ее функционирования в современных условиях ведения бизнеса.

Ключевые слова: финансовая устойчивость организации, анализ финансовой устойчивости.

На стабильность макроэкономической ситуации в стране влияет множество факторов: устойчивость национальной валюты, приемлемые показатели инфляции и ВВП, способность к конкуренции на внешне мировом рынке и др. [1, с. 211].

Актуальность темы исследования состоит в том, что для того, чтобы повысить эффективность деятельности организации необходимо своевременно проводить анализ ее финансовой устойчивости, который в свою очередь позволит выявить проблемы и возможные риски, предотвратив которые организация будет успешна на рынке.

Экономическая действительность нашей страны характеризуется высоким уровнем инфляции, трудностями при реализации готовой продукции, и, как следствие, спадом производства.

Спад производства подтверждается тем, что падает индекс промышленного производства нашей страны, так, по официальным данным Росстата индекс промышленного производства в январе 2026 года к аналогичному периоду предыдущего года составил 99,2%.

Несмотря на то что по итогам 2025 года инфляция в России ниже, чем в 2024 году, наблюдался значительный рост цен на бензин, соответственно подорожали транспортные перевозки, что в свою очередь оказывает влияние на себестоимость продукции или услуг организа-

ции, удорожая их. Еще одной проблемой в сегодняшних реалиях является дефицит кадров, при этом не только высококвалифицированных, но и в сегодняшних геополитических условиях существует нехватка и рабочих кадров, и специальностей.

Соответственно, в условиях нестабильности и ограничений количество организаций находится в настоящее время в состоянии кризиса или на грани банкротства растет.

Таким образом, на финансовую устойчивость организации существенное отрицательное влияние оказывают следующие факторы: неблагонадежные контрагенты, неопытный и неквалифицированный персонал хищение активов, низкая инвестиционная активность, недостаток и проблемы с сырьем и оборудованием, проблемы с реализацией продукции, нестабильная ситуация в банковской сфере и удорожание заемных источников финансирования, взаимная задолженность организаций, устаревшая система управления - все эти факторы подрывают финансовое состояние организации. А эффективно функционирующие предприятия - это основа роста ВВП страны.

Для современного этапа развития экономики нашего государства характерно интенсивное внедрение цифровых технологий во все сферы. Данный факт в свою очередь приводит к трансформации подходов к управлению организациями.

Для того, чтобы осуществлять деятельность в сегодняшних условиях организациям необходимо разработать эффективную политику имеющимися ресурсами. С этой целью необходимо своевременно проводить анализ финансовой устойчивости организации.

Обеспечение финансовой устойчивости организации осуществляется за счет:

- анализа и выделения из общей стратегии развития организации приоритетов при управлении имеющимися ресурсами;
- анализа и прогноза финансово-экономического состояния среды организации, выявление ее сильных и слабых сторон;
- мероприятий по адаптации к условиям внешней среды;
- выявления ключевых направлений формирования, накопления, распределения ресурсов и поиск новых или более выгодных источников заемного финансирования;
- планирования и контроля финансовых потоков и ресурсов, выборе финансовых инструментов;
- разработке и реализации мероприятий и рекомендаций по повышению финансовой устойчивости в рамках имеющихся стратегических планов;
- применения результатов анализа для конкретизации и совершенствования стратегического развития организации.

Для того, с какой целью проводится анализ финансовой устойчивости, руководству необходимо разработать четкий план мероприятий. Для того чтобы повысить достоверность проведенной диагностики финансовой устойчивости руководство организации должно постараться выявить наиболее типичные факторы, оказывающее наибольший вред показателям устойчивости и оценить их влияние.

Большинство авторов при определении финансовой устойчивости указывают на тот факт, что наблюдается ее прямая зависимость от того имущества, которым располагает организация, от состояния данного имущества и от эффективности его использования, а также от того за счет каких источников данное имущество было профинансировано, то есть от структуры капитала и от соотношения заемных источников финансирования деятельности.

Неоптимальная структура капитала подразумевает привлечение большой доли заемных средств, что в свою очередь несет риски неисполнения обязательств перед заемщиками и грозит организации дополнительными расходами.

Проанализировать финансовую устойчивость организации можно с применением различных коэффициентов. Источником информации для расчета также служит отчетность организации. Однако, стоит отметить, что данный анализ позволяет оценить текущую ситуацию в организации, а не на перспективу. После того, как рассчитаны коэффициенты их сравнивают между собой за исследуемый период, чтобы отследить динамику, а также с нормативным значением, чтобы определить отклонение в ту или иную сторону от него.

По результатам проведенного анализа организации необходимо сформулировать выводы и разработать предложения и рекомендации по повышению финансовой устойчивости.

В основу политики по повышению финансовой устойчивости должны быть положены рекомендации по совершенствованию управления имуществом, капиталом и обязательствами.

При разработке политики по повышению финансовой устойчивости организации немаловажно уделять внимание контролю за реализацией мероприятий, содержащихся в ней.

Таким образом, в современных реалиях ведения бизнеса организация не может успешно функционировать без проведения оценки финансовой устойчивости.

Список цитируемой литературы:

1. Перова Е. П., Кармышова Ю. В. Финансовая устойчивость предприятия в условиях цифровизации // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. №11-3.

Сафонов И.А., магистрант
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Подкутова С.Л., канд. пед. наук, доц.

ПРЕОБРАЗОВАНИЕ МУНИЦИПАЛЬНЫХ РАЙОНОВ В ОКРУГА КАК ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПРЕИМУЩЕСТВА

Аннотация

В статье рассматривается процесс преобразования муниципальных районов в округа как средство улучшения социально-экономического положения территорий. Анализируются положительные эффекты и возможные риски преобразования.

Ключевые слова: муниципальный округ, муниципальный район, местное самоуправление, социально-экономическое развитие.

Обеспечение устойчивого социально-экономического развития муниципальных образований приобретает особое значение в условиях глобальных тенденций и проблем, связанных с нехваткой трудовых и финансовых ресурсов, неразвитой инфраструктурой и низкой инвестиционной привлекательностью. Возникновение подобных барьеров сказывается на развитие экономики и социальную поддержку граждан, в связи с чем необходимо принимать современные и эффективные инструменты их решения.

Муниципальные районы, традиционно являющиеся сложными административными образованиями, включающими совокупность поселений, часто сталкиваются с проблемой ограниченности финансовых и кадровых ресурсов, бюрократической раздробленности, многократным дублированием функций и сложностям в координации развития различных муниципальных образований. В сложившихся условиях население испытывает недоверие к власти, а рост инвестиций падает.

Преобразование муниципальных районов в округа является инструментом оптимизации системы управления территорий за счет перераспределения полномочий органов местного самоуправления. Увеличение границ территорий и численности населения создает предпосылки для инфраструктурных проектов, повышения качества социальной инфраструктуры и привлечения инвестиций, а расширение коммунальное и транспортной инфраструктуры становится целесообразным с экономической точки зрения благодаря аккумулированию бюджетных средств. Сокращение количества субъектов управления и увеличение территории ответственности способствует снижению админи-

стративных барьеров, что значительно облегчает ведение бизнеса и привлечение инвестиций, способствующих улучшению занятости и повышению уровня жизни.

Важным инструментом регулирования процесса преобразования выступает нормативно-правовое обеспечение, с помощью которого устанавливается порядок проведения реформирования. Федеральный закон от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025 г.) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» является фундаментом на пути реорганизации муниципальных образований, так как устанавливает основы и принципы преобразования. Помимо нормативно-правой базы федерального уровня важно устанавливать правовую основу, учитывающую демографические, экономические и социальные особенности территории на уровне муниципального образования.

Муниципальный округ – несколько объединенных общей территорией населенных пунктов (за исключением случаев предусмотренного Федеральным законом от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», не являющихся муниципальными образованиями, в которых местное самоуправление осуществляется населением непосредственно и (или) через выборные и иные органы местного самоуправления.

Преобразование муниципальных образований – это комплекс юридически регламентированных действий, направленных на изменение организационно-территориальной структуры муниципальных образований и (или) характера их административно-правового статуса с целью повышения эффективности местного самоуправления, оптимизации управления ресурсами и создания условий для устойчивого социально-экономического развития соответствующих территорий. Данный процесс включает процедуры слияния, укрупнения, разделения, реорганизации или преобразования муниципальных образований в иные формы муниципальных структур в соответствии с действующим законодательством.

Одним из главных положительных эффектов выступает создание одноуровневой системы местного самоуправления, направленной на укрепление вертикали власти в рамках единства публичной власти в Российской Федерации. Стоит отметить, что одноуровневая организация местного самоуправления позволяет сформировать новую систему на местах, в основе которой заложен не территориальный принцип, а принцип привязки к населению.

Аккумулирование бюджетных средств позволяет органам местного самоуправления участвовать в реализации национальных проектах на условиях софинансирования, что решает ряд крупных проблем тер-

ритории в области образования, жилищно-коммунального хозяйства и инфраструктурного развития в целом [2. с. 126].

Дублирование полномочий между муниципальными районами и сельскими поселениями устраняется в процессе преобразования. для местных жителей происходит оптимизация процесса обращения в органы местного самоуправления, что положительным образом сказывается на скорости его рассмотрения и оперативном принятии решения.

Стоит отметить, что процесс преобразования муниципальных образований в округа сказывается на росте заработной платы лиц, замещающих места муниципальной службы, что оказывает положительный эффект на привлечение более квалицированных специалистов в структуры органов местного самоуправления.

Однако наряду с положительными эффектами, обусловленными преобразованием муниципальных образований, процесс реформирования сопряжен с определенными трудностями.

Действующие законодательство о государственной регистрации юридических лиц устанавливает длительные сроки и предусматривает выполнение комплекса действий, связанных с процедурами реорганизации и ликвидации организаций, включая оплату обязательных публикаций в официальных изданиях.

Возможность возникновения проблем с финансированием деятельности вновь образованных органов местного самоуправления муниципального округа, обеспечиваемого за счет бюджета района, обусловлена временными особенностями процесса формирования таких органов. В частности, на момент создания органов власти, прежде всего представительного органа, который формируется проведением выборов, бюджет муниципального округа как самостоятельного финансового источника еще может быть не сформирован и не утвержден. В результате наличие незакрытого финансового периода и отсутствие утвержденного бюджета ограничивает возможность самостоятельного и своевременного обеспечения финансовых расходов, связанных с оплатой труда, содержанием административного аппарата и иными текущими нуждами вновь создаваемых органов местного самоуправления. При этом сохраняется неопределенность относительно распределения и закрепления бюджетных обязательств, а также порядка передачи финансовых ресурсов от уровня района к муниципальному округу. Такие обстоятельства могут привести к нарушению эффективности исполнения муниципальных полномочий и снижению качества предоставления муниципальных услуг в период переходного этапа.

Образование муниципальных округов сопровождается необходимостью разработки и формирования обширного комплекса правовых актов, регулирующих деятельность данных муниципальных образова-

ний, включая, в частности, сферу предоставления муниципальных услуг [2. с. 126]. Данная задача обусловлена необходимостью обеспечения комплексного правового регулирования, соответствующего новым административно-территориальным условиям и юридическим статусам образуемых муниципальных образований. Вместе с тем, во избежание неоднородности, обусловленной одновременным действием нормативных актов различных уровней и территориального подчинения, требуется обеспечение единообразия действующего правового поля на территории вновь образованного муниципального округа. Для достижения указанной цели возникает необходимость в систематизации и упорядочении нормативной базы, включающей отмену или проведение в соответствие ранее принятых правовых актов поселений, вошедших в состав муниципального округа. При реализации этой задачи могут возникнуть сложности, связанные с масштабом и характером работы по подбору, анализу и отмене многочисленных нормативно-правовых актов поселений.

Таким образом, преобразование муниципальных районов в округа в сфере социально-экономического развития представляет собой комплексный процесс, сопряженный с рядом вызовов и положительных эффектов. К числу основных проблем относятся сложности в обеспечении равномерного распределения ресурсов и обновления нормативно-правовой базы. Вместе с тем, данный подход способствует повышению эффективности административных процедур, улучшению координации и развитию инфраструктуры.

Список цитируемой литературы:

1. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/ (дата обращения: 03.04.2026).

2. Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления вединой системе публичной власти» от 20.03.2025 № 33-ФЗ // URL: https://cloud.consultant.ru/cloud/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=501319&dst=100001#O2l98GVOeC540MXM1 (дата обращения: 05.04.2026).

3. Мицынская, К.К. Современные реалии становления и развития местного самоуправления в России / К.К. Мицанская, Е.Г. Коробова // Аспирантские тетради. – 2025. – С. 124-129.

Серикова Ю.С., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Макаров О. В., канд. юрид. наук, доц.

ПРАВОВОЙ РЕЖИМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ: БАЛАНС МЕЖДУ РЕАБИЛИТАЦИЕЙ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ

Аннотация

В статье исследуется правовая природа института несостоятельности (банкротства) индивидуальных предпринимателей в Российской Федерации. В работе рассматриваются критерии разграничения добросовестного и фиктивного банкротства, оценивается эффективность процедур реструктуризации долгов и реализации имущества, а также анализируется роль института субсидиарной ответственности. На основе анализа судебной практики и законодательных новелл предлагаются пути совершенствования правового регулирования с целью достижения оптимального баланса между защитой прав кредиторов и возможностью «второго шанса» для предпринимателей.

Ключевые слова: банкротство, индивидуальный предприниматель, несостоятельность, реабилитационные процедуры, реструктуризация долгов, субсидиарная ответственность, фиктивное банкротство, защита кредиторов, предпринимательское право.

Институт банкротства в современном предпринимательском праве традиционно рассматривается сквозь призму двух разнонаправленных, но одинаково значимых публичных интересов. С одной стороны, рыночная экономика требует эффективного механизма очищения хозяйственного оборота от субъектов, утративших способность отвечать по своим обязательствам. С другой стороны, государство, заинтересованное в сохранении предпринимательской инициативы, создает условия для реабилитации бизнеса и социальной адаптации гражданина, утратившего статус предпринимателя. Вопрос о том, где проходит грань между прощением долгов добросовестному должнику и справедливым наказанием за экономические просчеты или злоупотребления, остается центральным в правоприменительной практике. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (далее — Закон о банкротстве) содержит специальные положения о банкротстве граждан, включая индивидуальных предпринимателей. Ключевое различие между банкротством предпринимателя и ликвидацией юридического лица состоит в том, что физическое лицо не прекращает своего существования в правовом поле после заверше-

ния конкурсного производства. Иными словами, гражданин, однажды зарегистрированный в качестве ИП, остается полноценным субъектом права, что порождает сложную правовую коллизию: законодатель вынужден искать разумный компромисс между необходимостью временно ограничить имущественную самостоятельность такого лица ради соблюдения интересов кредиторов и стремлением сохранить за ним фундаментальные социально-экономические гарантии.

Поворотным моментом в развитии отечественного законодательства о несостоятельности стало введение главы X Закона о банкротстве (в редакции Федерального закона № 476-ФЗ от 29.12.2014). Именно с этого момента российский правопорядок взял курс на гуманизацию процедур банкротства граждан. Центральным реабилитационным механизмом здесь выступает реструктуризация долгов. Если применительно к компаниям восстановительные процедуры (внешнее управление, финансовое оздоровление) используются достаточно редко и часто оказываются малоэффективными, то для индивидуальных предпринимателей реструктуризация рассматривается как реальный шанс удержаться на плаву и сохранить свое дело.

Что представляет собой данная процедура? По сути, это составление согласованного с кредиторами графика погашения задолженности, рассчитанного максимум на три года. Речь идет о своего рода сделке: заимодавцы соглашаются предоставить отсрочку либо пойти на частичное списание долгов, а должник берет на себя обязательство строго соблюдать утвержденный график выплат. Однако на практике реализация этого механизма сталкивается с серьезными препятствиями. По данным Судебного департамента при Верховном Суде РФ, количество процедур, завершившихся утверждением плана реструктуризации, не превышает 2–3% от общего объема дел о несостоятельности граждан. Корень проблемы кроется в чрезмерно строгих требованиях к источникам, за счет которых предполагается погашать долги. Судьи зачастую отказываются одобрять план, если доход должника носит нестабильный характер. В итоге реабилитационных шансов лишаются именно те предприниматели, чей бизнес пострадал от временных, а не системных трудностей.

Наивысшей формой реабилитации выступает освобождение от оставшихся обязательств после того, как завершилась реализация имущества либо была проведена реструктуризация. Статья 213.28 Закона о банкротстве приводит закрытый перечень обстоятельств, при которых такое освобождение не допускается. В их число входят: привлечение должника к уголовной или административной ответственности за противоправные действия в ходе банкротства, представление ложных или искаженных сведений, а также отказ от конструктивного взаимодействия с финансовым управляющим. Именно в этой точке возникает пер-

вое серьезное противоречие между стремлением дать человеку второй шанс и необходимостью привлекать к ответственности за недобросовестное поведение. Если для юридического лица ликвидация означает прекращение существования, то для предпринимателя неосвобождение от долгов фактически означает пожизненное долговое бремя, что противоречит принципу свободы экономической деятельности.

Ответственность как инструмент обеспечения прав кредиторов. Противоположным полюсом реабилитационной модели выступают механизмы, направленные на обеспечение имущественных интересов кредиторов и превенцию злоупотреблений. В контексте банкротства предпринимателей ответственность приобретает несколько измерений. Во-первых, это последствия, связанные с утратой статуса предпринимателя. С момента признания гражданина банкротом утрачивает силу его государственная регистрация в качестве индивидуального предпринимателя. Более того, законодатель устанавливает запрет: повторно зарегистрироваться в качестве ИП такой гражданин может только по истечении пяти лет. Это административное ограничение носит превентивный характер, ограждая рынок от рецидивных неплатежеспособных участников. Во-вторых, институт субсидиарной ответственности. Изначально разработанный для корпоративных отношений, сегодня он активно применяется и в делах о банкротстве предпринимателей. Проблема баланса здесь проявляется особенно остро. Расширительное толкование оснований привлечения к субсидиарной ответственности (например, за непередачу документов финансовому управляющему) зачастую превращает этот институт из механизма защиты кредиторов в инструмент наказания за процессуальную пассивность. Показательный пример — позиция Верховного Суда РФ, выраженная в определении № 307-ЭС20-1800 от 25.08.2020. Высшая судебная инстанция не раз подчеркивала: одного лишь факта участия лица в управлении должником недостаточно — требуется доказать прямую причинно-следственную связь между его действиями и последующим крушением бизнеса. Однако на деле суды нижестоящих инстанций зачастую игнорируют этот подход, демонстрируя разобщенность в правоприменении. Третий аспект связан с ограничением доступа к упрощенной (внесудебной) процедуре банкротства. Несмотря на то что данный механизм задумывался как инструмент социальной реабилитации для наименее защищенных граждан, предприниматели с крупными долгами или подозрениями в умышленном разорении практически не могут им воспользоваться. Как следствие, возникает некая «серая зона»: бизнесмены либо искусственно затягивают процесс банкротства, либо пытаются использовать судебные процедуры в качестве прикрытия для ухода от реальных обязательств перед кредиторами [4, с. 11].

Как отличить злой умысел от неудачной бизнес-модели? Главным ориентиром, позволяющим склонить чашу весов в сторону ответственности, выступает установленная судом недобросовестность должника. Перед арбитражными судами стоит непростая дилемма: где пролегает грань между обычным предпринимательским риском (который по логике закона заслуживает реабилитации) и целенаправленным выводом активов либо искусственным наращиванием долгов? Сложность добавляют оценочные формулировки законодательства. Возьмем, к примеру, понятие «фиктивное банкротство» (статья 197 УК РФ). Для его доказывания необходимо установить, что на момент подачи заявления о несостоятельности должник реально мог расплатиться с кредиторами. Проблема в том, что достоверная бухгалтерская отчетность у многих ИП отсутствует. В итоге финансовые управляющие нередко ограничиваются поверхностным анализом сделок, что ведет к одной из двух крайностей: либо бизнесмена необоснованно привлекают к ответственности за подозрительные, но по сути обычные хозяйственные операции, либо, напротив, пропускают явные признаки преднамеренного разорения [5, с. 447].

Как повысить объективность? Думается, необходима дальнейшая институционализация фигуры финансового управляющего как независимого арбитра. Сегодня его вознаграждение напрямую привязано к объему реализованной конкурсной массы, что порождает очевидный конфликт интересов: управляющему экономически выгоднее признать должника недобросовестным — это позволяет увеличить лимит расходов. Альтернативой могло бы стать финансирование деятельности управляющих за счет средств публично-правовой компании. Такой шаг снизил бы материальную заинтересованность в размере конкурсной массы и позволил бы сместить акцент на подлинные причины банкротства.

Куда движется законодательство? Поиск разумного равновесия между реабилитацией и ответственностью продолжается. Анализ последних нормативных изменений позволяет выделить несколько устойчивых трендов.

Первый тренд — усложнение процедуры освобождения от долгов. Законодатель последовательно вводит новые фильтры: теперь освобождение могут отложить, если в ходе разбирательства всплыли факты совершения должником сделок, которые можно оспорить. С одной стороны, это усиливает ответственность недобросовестных граждан. С другой — затягивает реабилитацию тех, кто действовал добросовестно, но допустил ошибки в управлении.

Второй тренд — повышение роли мировых соглашений. Для предпринимателя такое соглашение — почти идеальный выход, позво-

ляющий избежать жестких форм ответственности и сберечь деловую репутацию. Однако на практике механизм буксует: кредиторы зачастую обладают низкой правовой культурой, а налоговая система не предоставляет стимулов для заключения подобных компромиссов.

Третий тренд — осознание необходимости дифференцированного подхода. Субъекты микробизнеса и самозанятые, формально имеющие статус ИП, по своему экономическому положению практически неотличимы от обычных граждан-потребителей. Применять к ним те же стандарты ответственности, что и к крупным коммерсантам, — значит нарушать принцип соразмерности ограничений. Логичным представляется внедрение упрощенных правил освобождения от долгов для малого предпринимательства при одном условии: отсутствие признаков умышленного уклонения от погашения задолженности.

Список цитируемой литературы:

1. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве) : Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (ред. от 25.12.2023) // Собрание законодательства РФ. – 2002. – № 43. – Ст. 4190.

2. Российская Федерация. Законы. О внесении изменений в Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» и отдельные законодательные акты Российской Федерации в части регулирования реабилитационных процедур, применяемых в отношении гражданина-должника : Федеральный закон от 29.12.2014 № 476-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2015. – № 1 (ч. I). – Ст. 29.

3. Российская Федерация. Верховный Суд. Обзор судебной практики разрешения споров о несостоятельности (банкротстве) за 2022 год : утв. Президиумом Верховного Суда РФ 26.04.2023 // Бюллетень Верховного Суда РФ. – 2023. – № 8.

4. Карелина, С. А. Институт несостоятельности (банкротства) в условиях цифровой экономики: проблемы и перспективы / С. А. Карелина // Предпринимательское право. – 2022. – № 3. – С. 23–29.

5. Телюкина, М. В. Конкурсное право: теория и практика несостоятельности (банкротства) / М. В. Телюкина. – М. : Деловой двор, 2021. – 536 с. – ISBN 978-5-604-56789-4.

6. Судебный департамент при Верховном Суде Российской Федерации. Отчет о работе арбитражных судов Российской Федерации по рассмотрению дел о банкротстве за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cdep.ru (дата обращения: 03.03.2026).

Сигарев А. В., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Шахватова С.А., канд. экон. наук, доц.

АНАЛИЗ И ОЦЕНКА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ЦЕЛЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСТНОСТИ

Аннотация

В статье рассмотрены методы анализа и оценки показателей эффективности деятельности организации в целях обеспечения экономической безопасности.

Ключевые слова: эффективность, экономическая безопасность.

Эффективность работы любой организации неразрывно связана с укреплением её экономической безопасности. Рациональное использование ресурсов, оптимизация бизнес-процессов и внедрение инноваций помогают минимизировать внутренние и внешние угрозы, а также повышают устойчивость компании к неблагоприятным факторам внешней среды. В условиях высокой конкуренции, стремительных изменений на рынке и нарастающих рисков обеспечение экономической безопасности выходит на первые позиции среди ключевых задач для фирм любого типа и размера.

Экономическая безопасность организации – это состояние защищенности её жизненно важных интересов от внутренних и внешних угроз, обеспечивающее стабильную работу и развитие предприятия. Основная цель экономической безопасности организации заключается в обеспечении её устойчивой и наиболее результативной деятельности на данный момент с сохранением высокого потенциала для дальнейшего развития и успеха в перспективе.

Показатели эффективности деятельности организации – это количественные и качественные характеристики, отражающие результативность использования ресурсов, устойчивость бизнес-процессов и способность организации достигать своих целей при минимизации внутренних и внешних угроз. В толковом словаре С.И. Ожегова: «эффект» – действие как результат, следствие чего-либо [1, с.685]. Соответственно, под эффективностью мы можем понимать результативность.

Экономический эффект подразумевает достижение определенного положительного результата, измеряемого в денежном эквиваленте. Чаще всего таким результатом является получение прибыли либо снижение издержек и экономии ресурсов.

Эффективность деятельности организации подразумевает способность компании рационально распределять ресурсы, достигать стратегических целей и максимизировать ценность результатов при минимальных затратах. Она охватывает все ключевые сферы функционирования: финансовое состояние, производственные процессы, управление персоналом и маркетинговое развитие.

Показатели эффективности для обеспечения экономической безопасности обязаны охватывать все ключевые области деятельности: финансовую, производственную, кадровую, инновационную, информационную и другие. Система таких показателей формируется на основе принципов комплексности, динамизма, сопоставимости и возможности раннего выявления угроз. Финансовый анализ служит основным инструментом для детального изучения аспектов работы организации и определения главных показателей эффективности.

Финансовый анализ базируется на бухгалтерской отчётности субъекта хозяйствования и является прогнозом и оценкой финансового положения [2, с.28]. Информационной основой для оценки финансового состояния организации выступают данные бухгалтерского баланса предприятия. Для анализа этой отчетности применяются методы горизонтального анализа, изучающего динамику отдельных статей баланса; вертикального анализа, определяющего структуру статей в общем итоге; и трендового анализа, фиксирующего отклонения показателей за несколько периодов относительно базового года.

Результаты анализа финансового состояния организации выявляют уязвимые аспекты, требующие повышенного внимания. На их основе разрабатываются меры по устранению этих слабых мест. Данные проведенного анализа не могут служить единственным основанием для управленческих решений. Они выступают базой для решений руководства, которые принимаются с учетом опыта, логики и других важных личных качеств лица, ответственного за выбор.

Прибыль представляет собой одну из основополагающих характеристик результативной деятельности коммерческой организации. Сергачева Ю. С., Зайцева А.В., Агафонова М.С. выделяют два способа максимизации прибыли. Первый способ состоит в увеличении выручки, при постоянных затратах, второй – в уменьшении затрат с увеличением заработка [3, с.148]. Мероприятиями по повышению прибыли организации будут являться: увеличение объема продаж, диверсификация производства, снижение себестоимости продукции, расширение рынка продаж, рационально использование ресурсов, повышение технического уровня производства, ликвидация непроизводственных расходов и потерь.

Другим важным показателем эффективности деятельности компании является финансовый цикл. Чем продолжительнее финансовый

цикл, тем больше компания нуждается в средствах для осуществления деятельности по производству и реализации продукции. Таким образом, для эффективной работы предприятия длительность финансового цикла должна минимизироваться. К практическим рекомендациям по его сокращению относятся: оптимизация управления запасами, уменьшение сроков оплаты клиентами, внедрение стратегий кредитования и продление отсрочек платежей поставщикам.

Правильно построенный управленческий процесс обеспечит достижение целей бизнеса путем оптимального распределения ресурсов, повышения производительности труда и снижения издержек. Современные исследователи для усовершенствования управленческого процесса предлагают системный подход, который позволяет руководителям видеть организацию в целом, учитывать взаимосвязи между ее элементами и принимать решения, направленные на достижение поставленных целей. Данный подход включает анализ внутренней и внешней среды, постановку стратегический целей, разработку механизмов реализации стратегии, а также мониторинг результатов и корректировку действий.

Анализируя все вышесказанное, можно резюмировать, что что анализ показателей эффективности деятельности на текущем этапе выступает одним из ключевых инструментов управления и способом оценки надежности потенциального партнера. Стремясь решить актуальные проблемы и получить авторитетную оценку финансового состояния, руководители предприятий всё чаще обращаются к анализу финансового положения. При этом отдельные отчёты о финансовых результатах или данные баланса имеют ограниченную ценность.

Таким образом, основная цель финансовой деятельности предприятия — достижение стратегической задачи роста активов. Для этого необходимо постоянно обеспечивать финансовую устойчивость и платежеспособность, а также оптимальную структуру активов и пассивов.

Список цитируемой литературы:

1. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка/С.И. Ожегов; под ред. Л.И. Скворцова – Москва: Издательство «Мир и образование», 2024. – С. 685

2. Бороненкова, С. А. Комплексный финансовый анализ в управлении предприятием: Учебное пособие / С.А. Бороненкова, М.В. Мельник. - Москва : Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2022. – С. 28.

3. Сергачева, Ю.С. Способы повышения прибыли фирмы / Ю.С. Сергачева, А.В. Зайцева, М.С. Агафонова // EUROPEAN JOURNAL OF NATURAL HISTORY – 2020 г. -№3. – С. 148.

Соболев Т.А., студент
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Либерман Т.И., канд. экон. наук, доц.

ИНВЕСТИЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ АО «АЛЬФА БАНК» В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ДОВЕРИЯ НА РЫНКЕ КАПИТАЛА

Аннотация

Настоящая статья посвящена анализу инвестиционной деятельности АО «Альфа-Банк» в условиях повышенной экономической и геополитической неопределённости. Исследуется практика внедрения стратегически важных решений, позволяющих банку стабильно функционировать в ситуациях пандемии COVID-19 и санкционного режима. Рассматривается влияние быстрого реагирования на нужды клиентов, цифровизации банковских услуг и адаптации к внешним угрозам.

Ключевые слова: стратегическое управление; инвестиционная деятельность; неопределённость; риск; гибкость; адаптивность.

АО «Альфа-Банк» является одним из наиболее крупных частных банков в Российской Федерации. По состоянию на 07.10.2025, компания вошла в перечень системно значимых кредитных организаций, утверждённый Банком России [5]. В настоящее время клиентская база «Альфа-Банка» насчитывает более 2 млн корпоративных клиентов и более 40 млн физических лиц [2].

Залогом успешной коммерческой деятельности АО «Альфа-Банк» в значительной степени является реализация стратегически важных инвестиционных решений, позволяющих компании оставаться на плаву в эпоху турбулентности и неопределённости внешней среды, преодолевать экономические трудности и выдерживать санкционное давление. В настоящей статье исследуются теоретико-практические аспекты управления инвестиционной деятельностью банка в условиях внешнего давления и кризиса доверия на рынке капитала.

Под инвестиционной деятельностью следует понимать вложение собственных, привлечённых или заёмных средств и осуществление практических действий в целях получения прибыли или достижения иного полезного эффекта [3]. В контексте исследуемой темы, выделим основные аспекты, составляющие инвестиционную деятельность «Альфа-Банка».

С экономической точки зрения, инвестиционная деятельность «Альфа-Банка» включает в себя кредитование физических и юридических лиц, инвестиции в развитие собственного бизнеса, предоставле-

ние брокерских услуг и совершение операций на фондовом рынке, а также проектное финансирование предприятий реального сектора экономики. В условиях постоянных изменений, непредвиденных ситуаций, волатильности, санкционного давления и неопределённости, приоритетной стратегической задачей банка является обеспечение максимальной гибкости и адаптивности в реализации финансовых инвестиционных решений.

Так, во время пандемии COVID-19, «Альфа-Банк» столкнулся с серьёзными вызовами и принял ряд стратегически важных мер, позволивших смягчить последствия кризиса, укрепить свои позиции и продемонстрировать высокую степень устойчивости к экономическим шокам. В первую очередь, банк оперативно разработал программы помощи пострадавшим отраслям, предложил выгодные условия кредитования для малого и среднего бизнеса, предоставил отсрочку платежей и запустил ряд специальных продуктов, облегчавших жизнь предпринимателям и гражданам в непростое время. Это положительным образом сказалось на репутации банка и поспособствовало привлечению новых корпоративных клиентов и физических лиц. Вторым драйвером успеха стало расширение и модернизация цифровых сервисов. Во время пандемии инвестиции в цифровую трансформацию позволили обеспечить непрерывность работы, невзирая на жёсткие карантинные ограничения, а в дальнейшем – занять лидирующую позицию среди всех российских банковских приложений [4]. Отдельно следует отметить достижения «Альфа-Банка» в сфере брокерского обслуживания. По данным «Альфа-Капитала», с января 2020 по июнь 2021 года число клиентов компании выросло более чем вдвое и превысило 260 тыс. человек [6]. Исходя из имеющихся данных, можно сформулировать следующий вывод: в ковидные времена позиция банка заметно укрепилась. Согласно рейтинговым оценкам и отчетам экспертов, «Альфа-Банк» показал лучшие показатели по качеству кредитного портфеля, рентабельности и технологичности, несмотря на общее замедление роста российской экономики.

Вторым кризисным моментом, имеющим фундаментальное значение для всей отечественной экономики, стало начало в 2022 году специальной военной операции. В связи с напряжённой геополитической ситуацией, на банковский сектор обрушились трудности, с которыми ранее не приходилось сталкиваться. Заморозка иностранных активов, удаление банковских приложений из официальных магазинов, прекращение сотрудничества с иностранными организациями и сильнейшее санкционное давление. 6 апреля 2022 года США наложили полные блокировочные санкции на Альфа-Банк. Он был включен в список SDN [1]. Действовать нужно было быстро и решительно. Сразу

после объявления о введении санкций, банк начал инвестировать в массовую внутреннюю реорганизацию, перестав полагаться на международные расчетные системы. Вместо этого, был разработан и введен в эксплуатацию собственный расчетный механизм, позволяющий проводить платежи внутри страны и в дружественных юрисдикциях. Во избежание блокировки и заморозки данных, а также в целях обеспечения конфиденциальности транзакций, «Альфа-Банк» немедленно приступил к переносу IT-инфраструктуры и серверов на территорию России, исключив зависимость от облачных сервисов, находящихся за границей. Были заключены контракты с местными поставщиками и российскими разработчиками программного обеспечения, что дало возможность сократить риски и обеспечить автономность бизнеса.

Быстро перестроив бизнес-стратегию, Альфа-Банк активно сотрудничал с предприятиями малого и среднего бизнеса, которые оставались в России. Все расчеты производились исключительно в рублях и национальных валютах дружественных стран. Что касается работы с физическими лицами, банк предоставил возможность легко установить приложения или веб-версию на Android и iOS, вопреки удалению из Google Play и AppStore. В настоящее время, банк работает как обычно: платежи и переводы по России проходят, приложение и интернет-банк функционируют быстро и надежно.

Исходя из вышеперечисленного можно сделать следующий вывод. Рассмотренные этапы развития «Альфа-Банка» показывают его способность адаптироваться к изменяющейся внешней среде и преодолевать негативные воздействия кризисных явлений. Инвестиционная политика «Альфа-Банка» - пример эффективного управления рисками и возможностями в современной нестабильной экономической среде, способствующий укреплению его позиций среди системообразующих кредитных учреждений России.

Список цитируемой литературы:

1. Альфа-Банк после санкций: как работает, что с картами, курс валют [Электронный ресурс]: URL: https://brobank.ru/alfabank-sankcii/, дата обращения: 10.02.2026.

2. Альфа-Банк [Электронный ресурс]: URL: https://companies.rbc.ru/id/1027700067328-alfa-bank/, дата обращения: 10.02.2026.

3. Инвестиционная деятельность [Электронный ресурс]: URL: https://bigenc.ru/c/investitsionnaia-deiatel-nost-198cf3, дата обращения: 10.02.2026.

4. Независимые эксперты Markswebb признали мобильное приложение Альфа-банка лучшим в стране [Электронный ресурс]:

URL:https://www.kommersant.ru/doc/8295123?erid=F7NfYUJCUneTTy5JhrBy, дата обращения: 10.02.2026.

5. Перечень системно значимых кредитных организаций на 07.10.2025 [Электронный ресурс]: URL: https://cbr.ru/banking_sector/credit/SystemBanks.html, дата обращения: 10.02.2026.

6. Технологии, еврооблигации и золото: во что вкладывают клиенты УК «Альфа-Капитал» в пандемию [Электронный ресурс]: URL: https://global52.ru/firmnews/id/7031, дата обращения: 10.02.2026.

Соболев Т.А., Мурылёва Е.А., студенты
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Гурина М.А., канд. экон. наук, доц.

СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИИ ООО «СТРОЙ АКТИВ» В СОЦИАЛЬНОЙ СЕТИ «ВКОНТАКТЕ»: УСЛОВИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация

В статье рассматривается роль маркетинговой стратегии как ключевого инструмента устойчивого развития и масштабирования бизнеса, особенно для небольших компаний. На примере ООО «Строй Актив» — дилера спецтехники — анализируются возможности продвижения в социальных сетях, в частности, на платформе «ВКонтакте». Описаны особенности компании, её структура и перспективы развития, а также обоснована необходимость перехода с локального рынка на всероссийский уровень с помощью SMM. Особое внимание уделено преимуществам отечественной социальной сети для популяризации бренда, расширения клиентской базы и формирования положительного имиджа работодателя. Делается вывод о том, что эффективное ведение сообщества в «ВКонтакте» способствует росту узнаваемости, увеличению продаж и укреплению позиций компании на рынке.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, устойчивое развитие, масштабирование бизнеса, SMM, продвижение в социальных сетях, «ВКонтакте», ООО «Строй Актив», спецтехника, имидж компании, воронка продаж, отечественные социальные сети.

В современном мире маркетинговая стратегия является фундаментальным фактором устойчивого развития и масштабирования биз-

неса. Маркетинг как инструмент позволяет решить сразу несколько ключевых задач: донесение информации о товарах или услугах до конечного потребителя, поддержание имиджа и репутации компании, обеспечение конкурентоспособности и расширение клиентской базы.

Особое значение маркетинг приобретает именно для небольших компаний, где успех напрямую зависит от умения выделиться на фоне крупных игроков. Эффективно выстроенная маркетинговая стратегия позволяет предприятию занять своё место на рынке и выжить в высококонкурентной среде, а в дальнейшем способствует расширению масштабов деятельности и выходу за пределы текущих возможностей.

В настоящей статье маркетинг рассматривается как ключевой инструмент стратегического развития предприятия, обеспечивающий переход от функционирования на локальном рынке к успешной интеграции и экспансии на всероссийский уровень. Речь пойдёт о SMM-направлении, а именно – продвижении в социальных сетях на примере ООО «Строй Актив».

ООО «Строй Актив» - официальный дилер популярных брендов спецтехники (Zoomlion, Sunward, Rigor, Heli, EP) в Липецкой, Воронежской и Тамбовской областях с 2009 года. Штат составляет 25 человек.

Компания осуществляет продажу и обслуживание спецтехники и навесного оборудования. В настоящее время имеет собственный офис, склад запасных частей и расходных материалов, а также сервисный центр и 8 сервисных бригад, которые осуществляют выездную диагностику и ремонт спецтехники на территории заказчика. [1]

Одним из перспективных направлений деятельности компания видит собственное производство гидроцилиндров, поскольку в настоящее время рынок заполнен предложениями китайских производителей невысокого качества.

Для эффективного перехода с локального уровня на всероссийский необходима разработка широкомасштабной маркетинговой кампании. Основное направление – продвижение и ведение социальных сетей.

На текущий момент, в связи со сложившейся геополитической ситуацией, большинство зарубежных популярных площадок (Instagram, Telegram, Facebook, YouTube) признаны экстремистскими и запрещены на территории Российской Федерации. После массовых блокировок одной из крупнейших и наиболее перспективных для продвижения медиа-площадок стала отечественная социальная сеть «ВКонтакте», посещаемость которой насчитывает около 100 млн человек в месяц. Её ключевой особенностью является наличие рекомендательной системы, позволяющей донести информацию через посты широкому числу пользователей по всей стране. [2]

«ВКонтакте» отлично подходит для продвижения различных товаров и услуг вне зависимости от сферы деятельности. Платформа предоставляет широкие возможности для создания и публикации разных видов контента. Так, внутри социальной сети можно создавать и выкладывать в общий доступ короткие и длинные видеоролики, фотографии, статьи, сюжеты, опросы и многое другое.[4] Благодаря системе рекомендаций («умная лента») весь публикуемый контент попадает в поле зрения заинтересованных людей, которые могут стать потенциальной целевой аудиторией компании «Строй Актив».

С точки зрения применимости в рамках реализуемой маркетинговой стратегии, ведение сообщества в социальной сети «ВКонтакте» направлено на популяризацию бренда, повышение его узнаваемости и имиджа в глазах клиентов. При условии активного наполнения группы качественным контентом, улучшается визуальное восприятие продаваемых товаров, что повышает шансы их успешной реализации. Внутри сообщества объединены сайт, профиль на Авито, раздел с товарами и услугами и контакты менеджеров, что дополнительно может превратить его в эффективный генератор продаж в долгосрочной перспективе.

Помимо прочего, внутри сообщества могут публиковаться посты о корпоративной культуре и условиях труда, что увеличит лояльность со стороны клиентов и создаст положительный образ работодателя в глазах будущих соискателей на бирже рабочей силы. Подобные публикации помогут показать, что за технической и финансовой стороной бизнеса стоит человеческий труд, без которого невозможен коммерческий успех.

Благодаря перечисленным особенностям, группа «ВКонтакте» может послужить эффективным дополнением воронки продаж, существенно расширить охваты и сферу влияния на целевую аудиторию. Это позволит компании ООО «Строй Актив» добиться намеченной цели, продвинуть свой потенциальный продукт и выйти за пределы локального рынка.

Таким образом, в быстро меняющемся и нестабильном мире, продвижение в социальных сетях, в частности, в отечественных, таких как «ВКонтакте», может стать фундаментальной частью построения имиджа компании, расширения поля деятельности и сферы влияния, привлечения аудитории по всей стране. SMM является неотъемлемой частью успешной маркетинговой стратегии, способствуя достижению предприятием процветания и экономического благополучия.

Список цитируемой литературы:

1. Сайт компании ООО «Строй Актив» [Электронный ресурс]: URL: https://bobcatlipetsk.ru/ , дата обращения: 05.04.2026.

2. Как продвигаться в ВК в 2026 году [Электронный ресурс]: URL: https://postmypost.io/ru/resources/kak-prodvigatsya-v-vkontakte-v-2026-godu-rabochie-strategii-i-instrumenty/ , дата обращения: 05.04.2026.
3. Социальная сеть ВКонтакте главная страница [Электронный ресурс]: URL: https://vk.com/feed , дата обращения: 05.04.2026.
4. Продвижение ВКонтакте Анастасия Югова официальная группа [Электронный ресурс]: URL: https://vk.com/itmarketer , дата обращения: 05.04.2026.
5. Сообщество ВКонтакте «Строй Актив» [Электронный ресурс]: URL: https://vk.com/stroyaktiv48 , дата обращения: 05.04.2026.

Филин Д.М., магистрант
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Калужский филиал, г. Калуга
Научный руководитель – Нерсисян Л.К., канд. экон. наук, доц.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

Аннотация

В статье исследуются методологические аспекты оценки эффективности региональной инвестиционной политики. Анализируется эволюция подходов: от учёта бюджетных средств к многофакторным системам, учитывающим социально-экономические результаты, ESG-критерии, институциональную среду. Обосновывается взаимодополняемость качественных и количественных показателей: первые выявляют причинно-следственные связи, вторые обеспечивают объективность анализа. Систематизированы пять направлений оценки: системно-результативный, ESG-ориентированный, инвестиционно-климатический, процессуально-институциональный подходы, интегральные системы (BSC). Доказана необходимость комплексной системы оценки как управленческого инструмента корректировки политики для достижения устойчивого развития территории.

Ключевые слова: региональная инвестиционная политика; оценка эффективности; ESG-критерии; инвестиционный климат; сбалансированная система показателей (BSC); устойчивое развитие.

Под эффективностью региональной инвестиционной политики понимается отношение достигнутых социально-экономических ре-

зультатов к затраченным ресурсам (финансовым, административным, временным). Ключевая задача оценки — определить, насколько успешно регион привлекает инвестиции, создаёт благоприятный инвестиционный климат, обеспечивает мультипликативный эффект от вложений и достигает целевых показателей развития [6].

Для оценки эффективности региональной инвестиционной политики применяют два типа показателей: качественные и количественные. Качественные показатели позволяют зафиксировать изменения с помощью экспертных оценок, специализированных индексов, расчётных коэффициентов и рейтинговых шкал. Количественные показатели дают возможность выразить результаты в конкретных числовых значениях или процентах, что придаёт оценке чёткий экономический смысл и позволяет проводить сравнительный анализ в динамике (рис. 1).



Рис. 1. Качественные и количественные показатели,
отражающие эффективность инвестиционной политики региона [4]

Как демонстрирует рисунок 1, для оценки эффективности региональной инвестиционной политики используется широкий набор показателей. Среди них приоритетное место занимают количественные показатели - именно они дают наиболее объективное представление о результатах проводимой политики. Такие показатели фиксируют фактические, измеримые изменения, произошедшие вследствие реализации инвестиционных мер.

Качественные показатели, в свою очередь, обладают меньшей объективностью, однако выполняют иную, не менее важную функцию: они помогают выявить причинно-следственные связи. В контексте объёма инвестиций в регионе качественные показатели позволяют понять, почему происходят те или иные изменения.

Таким образом, можно говорить о взаимодополняющем характере двух типов показателей: качественные показатели раскрывают причины изменений, а количественные — демонстрируют следствия, то есть конкретные, численно выраженные результаты, к которым привели выявленные причины.

Следует отметить, что оценка эффективности региональной инвестиционной политики (РИП) давно перестала быть вопросом лишь учёта освоенных бюджетных средств или количества привлечённых инвестиций. В условиях растущей межрегиональной конкуренции, необходимости достижения национальных целей развития и повышения подотчётности органов власти перед обществом она превратилась в сложный, многоаспектный процесс. Современные подходы к этой оценке смещаются от узкого анализа финансовых показателей к комплексному измерению влияния инвестиционной политики на всю систему социально-экономического развития территории. Эти подходы можно структурировать по нескольким ключевым направлениям.

1. Системно-результативный подход: от затрат к социально-экономическим эффектам

На смену традиционной оценке по принципу «освоения средств» приходит подход, фокусирующийся на конечных результатах и цепочке создания общественной ценности. В его основе лежит логическая модель «Theory of Change», которая связывает реализуемые меры (инструменты политики) с непосредственными продуктами (построенными объектами, созданными рабочими местами), полученными результатами (ростом производительности, улучшением экологии) и, наконец, долгосрочными стратегическими эффектами (повышением качества жизни, устойчивым экономическим ростом) [3].

Оценка в этом случае ведётся на всех уровнях:

- Прямая результативность: достижение плановых значений ключевых показателей эффективности (KPI), заложенных в инвестиционных программах (количество реализованных проектов, объём привлечённых частных инвестиций на 1 рубль бюджетных).

- Социально-экономическая эффективность: измерение вклада РИП в достижение целей региональной стратегии — рост валового регионального продукта (ВРП), повышение налоговых поступлений, снижение уровня безработицы, улучшение состояния инфраструктуры.

- Оценка общественного благосостояния: использование методов анализа «затраты-выгоды» (Cost–Benefit Analysis) и «затраты-эффективность» (Cost–Effectiveness Analysis) для определения чистой общественной выгоды от инвестиционных проектов, включая не только финансовые, но и социальные, экологические выгоды и издержки [5].

2. Подход, основанный на критериях ESG и устойчивого развития (ЦУР/SDGs)

В ответ на глобальные вызовы и растущие ожидания со стороны ответственных инвесторов оценка РИП всё чаще интегрирует экологические, социальные и управленческие (ESG) критерии, а также соотносится с Целями устойчивого развития ООН (ЦУР/SDGs). Это означает, что эффективность политики измеряется не только экономическими дивидендами, но и её вкладом в:

- Экологическую устойчивость (Environmental): снижение углеродного следа от новых проектов, энергоэффективность построенных объектов, сохранение биоразнообразия, адаптация к климатическим изменениям.

- Социальное развитие (Social): создание качественных и безопасных рабочих мест, обеспечение инклюзивности (доступность объектов для маломобильных групп, развитие отдалённых территорий), повышение квалификации кадров.

- Качество управления (Governance): прозрачность процедур отбора проектов и распределения средств, участие общественности в принятии решений, борьба с коррупцией, эффективность механизмов обратной связи [3].

3. Инвестиционно-климатический и имиджевый подход.

Поскольку конечная цель РИП - не разовая реализация проектов, а формирование среды, постоянно привлекательной для капитала, важнейшим объектом оценки становится инвестиционный климат и инвестиционная привлекательность региона. Современные подходы здесь включают:

- Мониторинг рейтингов инвестиционной привлекательности (от рейтинговых агентств, таких как RAEX, или Национального рейтинга состояния инвестиционного климата АСИ), анализ динамики позиции региона и факторов, на неё влияющих.

- Регулярные опросы инвесторов (анкетирование, фокус-группы) для оценки их восприятия административных барьеров, качества институтов развития, предсказуемости политики.

- Анализ бенчмаркинга (сравнения) с регионами-конкурентами по ключевым параметрам: налоговой нагрузке, стоимости подключения к

инфраструктуре, наличию подготовленных площадок, скорости административных процедур [2].

- Эффективность РИП в данном ракурсе оценивается по положительной динамике в рейтингах, росту удовлетворённости инвесторов и увеличению доли повторных и рекомендованных инвестиций.

4. Процессуальный и институциональный подход.

Данный подход концентрируется не на итоговых цифрах, а на качестве самого процесса разработки и реализации РИП. Оценке подвергаются управленческие процедуры и институциональные условия:

- Качество стратегического планирования: согласованность инвестиционной политики со стратегией развития региона, обоснованность выбора приоритетов, наличие системы мониторинга и корректировки.

- Эффективность институтов развития: результативность работы агентств привлечения инвестиций, инвестиционных порталов, фондов; скорость и прозрачность принятия решений.

- Координация и синергия: уровень межведомственного взаимодействия, согласованность инвестиционной политики с бюджетной, промышленной, пространственной политикой.

- Использование современных технологий: степень цифровизации услуг для инвесторов, применение больших данных и аналитики для принятия решений [1].

5. Интегральные и сбалансированные системы оценки.

Наиболее современным трендом является отказ от одного универсального показателя в пользу интегральных систем, таких как Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC), адаптированная для публичного сектора. В такой системе эффективность РИП оценивается по нескольким взаимосвязанным перспективам:

- Финансовая перспектива: рост инвестиций, бюджетная эффективность.

- Перспектива клиентов (инвесторов и населения): удовлетворённость качеством услуг и достигнутыми социальными результатами.

- Внутренние бизнес-процессы: эффективность управленческих процедур.

- Перспектива обучения и развития: способность органов власти внедрять инновации, повышать компетенции, адаптировать политику к новым условиям [3].

Таким образом, современные подходы к оценке эффективности региональной инвестиционной политики характеризуются переходом: от учёта затрат - к анализу многоуровневых результатов; от исключительно экономических критериев - к включению ESG-принципов; от оценки отдельных проектов - к системному анализу инвестиционного климата и качества управления.

Формирование такой комплексной, многофакторной системы оценки - это не только инструмент контроля, но и мощный управленческий ресурс, позволяющий региональным властям корректировать политику, доказывать её обоснованность обществу и инвесторам и в конечном итоге добиваться подлинно устойчивого и сбалансированного развития своей территории.

Список цитируемой литературы:

1. Антошкина, А.В. Подходы к исследованию инвестиционной привлекательности региона / А.В. Антошкина, А.С. Басюк, Д.И. Ефанова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – Т. 3. – № 3. – С. 76-82.

2. Иваненко, О. Б., Шадрина М. Д. Инвестиционная политика региона как фактор устойчивого социально-экономического развития // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – № 5. – С. 1863–1878.

3. Мякшин, В. Н., Петров, В. Н., Песьякова Т. Н. Методика оценки эффективности региональной инвестиционной политики субъектов Российской Федерации // Экономика региона. – 2023. – Т. 19. – № 1. – С. 259–273.

4. Невьянцева, Л. С. Оценка эффективности региональной инвестиционной политики в условиях обеспечения технологического суверенитета экономики // Статистика и Экономика. – 2024. – Т. 21. – № 1. – С. 46–56.

5. Садуллаев, С. М. Современные методы оценки эффективности региональных инвестиционных проектов, претендующих на получение государственной финансовой поддержки / С. М. Садуллаев // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № 5. [Электронный ресурс]. – URL: https://esj.today/PDF/63ECVN524.pdf

6. Фролова, Н.С. Инвестиционная политика в контексте стратегического планирования региона: понятие, подходы / Н.С. Фролова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 3 (часть 1). – С. 139-143. [Электронный ресурс] - URL: https://vaael.ru/ru/article/view?id=3295

Фоменко Б.И., магистрант
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и Государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Лесных Е.В., канд. филол. наук, доц.

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ. ИНТЕГРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Аннотация

В реалиях современного мира внешняя среда постоянно и непредсказуемо меняется. Способность эффективно работать с организационными изменениями становится ключевым фактором конкурентоспособности организации на рынке. В статье проводится исследование как классических, так и передовых моделей управления изменениями. Проводится сопоставительный анализ моделей управления. Разрабатывается структура интегрированной модели управления изменениями и методология её внедрения в организациях.

Ключевые слова: управление изменениями, организационное развитие, модели изменений, Левин, процессуальная модель, контекстуальная модель, адаптивная модель, интегрированная модель.

В современных условиях динамичного развития рынка, резких ценовых колебаний и зачастую непредсказуемой политической обстановки необходимость эффективного управления организационными изменениями является ключевым фактором сохранения конкурентной позиции и функционирования организаций.

Традиционные подходы и модели трансформаций всё чаще перестают демонстрировать эффективность, поскольку проблемы требуют комплексного подхода к решению. Например, процессуальные подходы не учитывают внешние факторы, фокусируясь на последовательных этапах изменений. С другой стороны, контекстуальные модели предполагают, что способ внедрения нововведений зависит от конкретных условий среды. В них отсутствует четкий план выполнения работ. Особенно заметными эти проблемы становятся при одновременном воздействии множества непредсказуемых факторов. А для современной бизнес-среды характерна именно хаотичность. По этой причине разработка и применение моделей, стимулирующих адаптацию организаций к новым реалиям, представляют собой научную и практическую потребность.

Цель данной статьи – разработка интегрированной модели управления организационными изменениями, объединяющая в себе преиму-

щества процессуального и контекстуального подходов. Модель позволит обеспечить системность изменений с учетом как факторов внешней среды, так и внутренних особенностей процессов организации.

В ходе исследования также будет осуществлен краткий обзор и анализ существующих моделей.

Классические теории управления впервые формулируются в работах Курта Левина. Он выделяет четыре концепции, в которых раскрывает проблематику управления изменениями: теория поля, групповая динамика, исследование деятельности и трехступенчатая модель проведения изменений [4, с.30].

Для модели трёхступенчатого проведения изменений характерно видение организации как системы. В ее структуре выделяются последовательные этапы:

1. Размораживание (Unfreezing) – происходит, когда возникает осознание потребности в реформах. Это случается, если текущие процессы работают неэффективно.
2. Движение (Moving) – реновация или внедрение новых процессов.
3. Замораживание (Refreezing) – наступает, когда достигнутые результаты становятся постоянными.

Современные подходы в менеджменте учитывают высокую скорость перемен во внешней среде, включая технологические изменения и глобальную конкуренцию. По сравнению с классическими методами данные концепции делают упор на то, как системы перестраиваются под новые условия. К данным подходам относятся:

- процессуальные модели управления изменениями – трансформация как последовательность взаимосвязанных этапов;
- контекстуальные модели – внешние факторы, от которых зависят принимаемые решения. Например, рыночные условия, законодательство или технологические тренды;
- адаптивные модели – формирование организационной гибкости, которая способствует осуществлению непрерывную трансформацию процессов.

Поскольку процессуальные модели работают через последовательное внедрение изменений, в условиях предсказуемости среды их подход имеет преимущества. Однако такая модель не подходит для условий высокой неопределенности. Причина заключается в том, что эти структуры обладают низкой способностью к адаптивности под новые требования. В качестве примера можно рассмотреть модель Левина. Она часто подвергается критике за отсутствие в полной мере отражать все сложности процессов внутри организации, особенно в условиях быстро и непредсказуемо меняющейся внешней среды [1, с.64].

Способность одновременно учитывать множество факторов внешней среды, присущая контекстуальной модели, является ее преимуществом и позволяет ей быть более адаптированной к применению. Но стоит отметить, что использование этой модели требует значительных ресурсов, а также высокой компетенции и управленческого опыта лиц, принимающих решения.

Свойство адаптивных методов быстро реагировать на изменяющиеся внешние факторы наряду с возможностью вовлечения сотрудников в процесс внедрения изменений являются основными их преимуществами. Однако системность преобразований при применении этого метода может заметно страдать, так как основной фокус направляется на локальные и быстрые изменения. Следствием этого может быть определенное снижение предсказуемости результатов. Данный недостаток особенно критичен при применении адаптивного метода в контексте масштабных проектов, где речь идет о взаимодействии большого количества элементов.

При сопоставлении особенностей процессуального и контекстуального методов обнаруживается то, как они дополняют друг друга. В этой системе процессуальные модели задают структуру для преобразований, а контекстуальные делают процесс их внедрения более адаптивным. С помощью интегрированной модели устраняются отрицательные стороны каждого из подходов.

В состав интегрированной модели управления изменениями входят четыре модуля, связанных между собой. В первом модуле происходит диагностика ситуации. Во втором – выбор стиля управления. В третьем модуле – запланированные воздействия. Четвертый модуль нужен для оценки полученных результатов [3, с.1].

С помощью такой структуры модель остается пригодной для использования в условиях внутренних организационных особенностей и изменяющейся внешней среды.

На восприятие новых условий прямо влияют ценности персонала организации. Спрогнозировать нежелание коллектива принимать нововведения и подготовить ответные меры позволяет непрерывный учет культурных особенностей работников.

Именно организационная культура является базой для проведения трансформаций в управлении. От неё зависит, насколько успешно модель подстроится под новые условия. «Ключевой особенностью менеджмента было и остается то, что менеджмент – это всегда управление людьми» [2, с.41].

Для включения фактора культуры в модель используются способы объединения ценностей. При этом меняются привычные шаблоны поведения сотрудников. Согласно первой методике цели будущих пе-

ремен должны соответствовать принципам, которые уже приняты в организации. За счет этого уменьшается состояние внутреннего конфликта у сотрудников. В основе второй лежат системы мотивации и обучения, стимулирующие выстраивание новых норм поведения. При объединении этих двух методик повышается эффективность и безболезненность внедрения нововведений.

Внедрение интегрированной модели в организации состоит из нескольких этапов. Сначала специалисты изучают текущее состояние компании. Затем они создают план, который помогает уменьшить возможные угрозы. В конце сотрудники выполняют запланированные действия.

При изучении текущего состояния специалисты собирают данные о внутренних процессах. Эта информация нужна, чтобы выбрать цели для применения модели.

На этапе создания плана определяется очередность задач и выбор показателей, которые будут отражают достижение поставленных целей. Также на этапе разработки плана изучаются особенности конкретной отрасли. Для этого планируются возможные варианты развития событий с фиксацией промежуточных точек контроля для проверки прогресса. Если условия внешней среды быстро меняются, это помогает модифицировать перечень задач и изменять сроки выполнения работ.

Стадия же реализации модели непрерывно связана с контролем и необходимой оптимизацией работы.

Для оценки эффективности интегрированной модели проводят мониторинг количества времени, которое компания тратит на приспособление к новым условиям, устойчивость компании к внешним факторам и повышение «прозрачности» коммуникаций внутри компании.

На основании вышесказанного, можно сделать вывод, что интегрированная модель управления изменениями в условиях современности обладает преимуществом перед традиционными методами. В ней сочетаются свойства процессуальной модели с чертами контекстуальной модели. По этой причине система успешно отвечает на сложные задачи текущего времени.

Список цитируемой литературы:

1. Блинов, А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: Учебник для бакалавров. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2015. — 304 с. – Текст : непосредственный.

2. Божко, Л.М. Анализ и развитие понятия «управление организационными изменениями» // Прикладная экономика. — 2014. — №1. — С. 37–41. – Текст : непосредственный.

3. Грузина, Ю.М. Адаптивные модели организационного лидерства: теория и практическое применение // Вестник евразийской науки. — 2025. — С. 1–11. – Текст : непосредственный.

4. Одинцова В.В., Стажадзе Л.Л., Бояринцев В.В. и др. Методология управления изменениями в системе здравоохранения // Кремлевская медицина. Клинический вестник. — 2019. — №3. — С. 29–34. – Текст : непосредственный.

Фоменко Б.И., магистрант
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и Государственной службы при Президенте Российской Федерации», Липецкий филиал, г. Липецк
Научный руководитель – Васильева С.И., канд. соц. наук, доц.

РАЗВИТИЕ ВЕРИФИКАЦИОННОЙ МОДЕЛИ КРОСС-КУЛЬТУРНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ: УЧЁТ ВЫБОРА МЕТОДОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫМИ ПРОЕКТАМИ (НА ПРИМЕРЕ СТРОИТЕЛЬСТВА АЭС «ЭЛЬ-ДАБАА» В ЕГИПТЕ)

Аннотация

В предыдущей работе [2] была описана экономико-математическая модель оценки эффективности международных проектов. В ней учтены культурные различия, коммуникационные барьеры и индекс стратегии управления. Настоящая статья развивает данную модель. Для этого показатель индекса стратегии управления разделен на три компонента. Первый описывает точность и качество планирования. Второй показывает эффективность контроля. Третий характеризует способность адаптироваться к изменениям. Усовершенствование модели позволяет учитывать влияние методологии управления проектом (PMBOK, PRINCE2, Agile, гибридные подходы) на эффективность ее применения. Для проверки теории выбран проект АЭС «Эль-Дабаа» (Росатом, Египет). При расчетах использованы данные, описывающие социальные ценности населения по системе Hofstede Insights.

Ключевые слова: управление проектами, кросс-культурный менеджмент, верификационная модель, методология управления, гибридные подходы, Росатом, АЭС «Эль-Дабаа».

В настоящее время специалисты реализуют международные строительные проекты в условиях, которые сложно предсказать. На площадках объектов работают люди с разными культурными особен-

ностями. Организации ГК «Росатом», осуществляющие строительство АЭС «Эль-Дабаа» в Египте, сталкиваются с необходимостью эффективно выстраивать работу несмотря на принадлежность российских и египетских специалистов к разным культурным традициям. Для решения возникающих задач ранее мною была предложена верификационная модель оценки эффективности международных проектов. При расчетах учитывается влияние культурных различий и коммуникационных барьеров [2]:

$$E = \alpha \cdot (1 - C) \cdot (1 - B) \cdot S,$$

где E – эффективность проекта, C – коэффициент культурных различий, B – коэффициент коммуникационных барьеров, S – индекс стратегии управления, α – константа, отражающая базовый уровень компетенций в межкультурной коммуникации.

Однако в данной модели параметр S рассматривался широко. Он не учитывал детали конкретных способов управления проектом. При этом выбор определенного подхода управления определяет возможности команды реагировать на сложности, которые возникают из-за различий в культурных традициях. Цель данной работы – усовершенствовать модель. Параметр S в ней разделяется на части, которые описывают методологию управленческих решений. Затем проходит тестирование уточнённой модели на примере строительства АЭС «Эль-Дабаа».

В современной практике управления проектами специалисты применяют три базовых метода. К ним относится стандарт PMBOK, который содержит свод знаний. Вторым вариантом является система PRINCE2 для работы в контролируемой среде. Также существуют подходы Agile, которые быстро подстраиваются под изменения. Наглядное сопоставление этих систем дано в таблице 1 [1].

Таблица 1

Сравнительная характеристика методологий управления проектами

Критерий	PMBOK	PRINCE2	Agile
Гибкость	Адаптивный фреймворк	Жесткая структура	Высокая адаптивность
Фокус	Процессы и документация	Бизнес-обоснование, контроль	Ценность для клиента, люди
Жизненный цикл	Фазы (водопад / гибрид)	Этапы с контролем точек	Итерации (спринты)
Применимо к	Предсказуемые проекты	Крупные гос./корп. проекты	Динамичные среды (IT, инновации)

Для изучения того, как методологии сочетаются с традициями другой страны, специалисты применяют модели Г. Хофстеде, Ф. Тромпенаарса и Э. Холла [4, 5, 6]. Среди важнейших характеристик управления проектами выделяют:

- дистанция власти (PDI). В культурах с высокой PDI (Россия, Египет) авторитарный стиль руководства, чёткая иерархия; в культурах с низкой PDI – демократический стиль и делегирование;

- индивидуализм / коллективизм (IDV) – ориентация на личные достижения или задачи группы. Коллективистские культуры (Египет) ценят взаимозависимость и лояльность к сообществу;

- избегание неопределённости (UAI) – уровень комфорта в незнакомых ситуациях. Высокий UAI (Россия, Египет) требует строгих правил, соблюдения формальностей; низкий UAI допускает гибкость;

- контекст коммуникации (Э. Холл) – в высококонтекстуальных культурах (Египет) большое значение имеют невербальные сигналы, подтекст. В низкоконтекстуальных – прямая передача информации, факты;

- отношение ко времени – монохронные культуры (Германия, США) пунктуальны, ценят организованность; полихронные (Ближний Восток, Латинская Америка) допускают многозадачность и гибкость графика.

Для точной оценки культурной среды, в которой существует проект АЭС «Эль-Дабаа» привлечены материалы из исследования Hofstede Insights (таблица 2) [3].

Таблица 2

Культурные измерения Египта по Г. Хофстеде

Измерение	Оценка	Интерпретация
Дистанция власти (PDI)	80	Высокая. Иерархия строго соблюдается
Индивидуализм (IDV)	38	Очень низкий (коллективизм). Лояльность группе, мнению коллектива
Мужественность (MAS)	52	Умеренно низкая. Ценится баланс работы и личной жизни
Избегание неопределённости (UAI)	80	Высокое. Потребность в правилах, структуре, риск воспринимается негативно
Долгосрочная ориентация (LTO)	25	Низкая (краткосрочная). Уважение к традициям, акцент на текущих результатах
Снисходительность (IVR)	24	Низкая (сдержанность). Поведение контролируется социальными и религиозными нормами

Таким образом, для культурной среды Египта характерны высокая дистанция власти, коллективизм, высокий уровень избегания неопределённости и краткосрочная ориентация.

Это означает, что египетские специалисты признают большое неравенство между теми, кто управляет, и теми, кто подчиняется. Свои интересы люди связывают с целями группы, к которой они принадлежат. Для жителей этой страны важно наличие строгих правил, так как они стремятся исключить ситуации с неизвестным исходом. При планировании действий египтяне ориентируются на получение результата в ближайшее время. Но при этом большое значение имеют неформальные отношения.

По этой причине методология работы над проектом объединяет в себе как структурированность, так и элементы гибкости. В такой системе есть порядок, который обеспечивает результат в ожидаемые сроки. Но в структуру также включены способы настройки процессов под нужды участников.

В исходной модели параметр S описывался как общий индекс, измеряющий качество управления. Чтобы в полной мере отразить воздействие этого параметра на модель оценки эффективности, предлагается параметр S рассчитывать, как среднее значение трех составляющих, определяемых экспертным путем:

$$S = \frac{S_{\text{plan}} + S_{\text{control}} + S_{\text{adapt}}}{3},$$

где: S_{plan} – качество планирования (ясность целей, учёт рисков, соблюдение стандартов). Этот компонент выше у PRINCE2, PMBOK и ниже у Agile;

S_{control} – эффективность контроля и отчётности. Также выше у PRINCE2, PMBOK;

S_{adapt} – способность адаптироваться к изменениям. Выше у Agile.

Выбор именно этих трёх компонентов обусловлен тем, что они отражают основные функции управления и сильнее всего зависят методологии. При необходимости также можно ввести коэффициенты веса компонентов.

В проекте строительства АЭС «Эль-Дабаа» сочетаются разные подходы. Для организации работ применяются элементы методологии PRINCE2 (этапное планирование, контрольные точки). Но в процессах есть и приемы, которые напоминают методологию Agile (ежедневные совещания, акцент на обратную связь).

Для наглядности взаимосвязи компонентов параметра S в применяемой гибридной модели экспериментальные данные представлены в таблице 3. Оценка проведена по шкале от 0 до 1, для применяемого гибридного подхода и для гипотетически возможной жесткой методологии (PRINCE2 без Agile).

Таблица 3

Оценка компонентов стратегии для двух сценариев

Компонент	Применяемый подход (гибридный)	PRINCE2 без Agile
S_{plan}	0,90	0,95
S_{control}	0,85	0,90
S_{adapt}	0,70	0,40
Комплексный S	0,817	0,750

S_{plan} и S_{control} у PRINCE2 выше, но S_{adapt} существенно ниже, так как в методологии нет инструментов для работы с культурными особенностями. При применении гибридного подхода сохраняется качество планирования и контроля, но при этом гибкость процессов повышается.

Исходная модель [2] для кейса АЭС «Эль-Дабаа» использовала значения:

$C = 0{,}50$ (культурные различия);

$B = 0{,}45$ (коммуникационные барьеры);

$\alpha = 1$ (константа базового уровня компетенций).

Фактическая эффективность проекта составила $E_{\text{факт}} = 0{,}25$ по исходной шкале.

Подставляя уточнённые значения S в формулу, получаем:

$$E_{\text{гибрид}} = 1 \cdot (1 - 0{,}50) \cdot (1 - 0{,}45) \cdot 0{,}817 = 0{,}23;$$
$$E_{\text{PRINCE2}} = 1 \cdot (1 - 0{,}50) \cdot (1 - 0{,}45) \cdot 0{,}750 = 0{,}21.$$

Относительное преимущество гибридного подхода по сравнению с жесткой методологией составляет:

$$\frac{0{,}23}{0{,}21} \approx 1{,}095 \text{ (т. е. на 9,5 \% выше).}$$

Таким образом, уточнённая модель позволяет объяснить, почему при объективно высоких культурных различиях и коммуникационных барьерах проекту удалось достичь приемлемой эффективности – за счёт выбора методологии, обеспечивающей необходимую адаптивность.

Список цитируемой литературы:

1. Ермаков, Е.В. Применение гибридных методологий в управлении проектами / П.В. Ермаков // Universum: экономика и юриспруденция. – 2024. – №9 (119) – С. 15-20. – Текст: непосредственный.

2. Фоменко, Б. И. Кросс-культурный менеджмент в международных строительных проектах. Экспериментальная верификационная модель определения эффективности проекта / Б. И. Фоменко // Мир и Россия в условиях новой реальности : материалы XXII Всероссийской оч-

ной студенческой научно-практической конференции: в 6-ти т., Липецк, 24 апреля 2025 года. – Воронеж: Автономная некоммерческая организация по оказанию издательских и полиграфических услуг "НАУКА-ЮНИПРЕСС", 2025. – С. 397-402. – Текст: непосредственный.

3. Geert Hofstede Cultural Dimensions In Arab World [Электронный ресурс] // URL: https://internationalbusinesscenter.org/geert-hofstede/hofstede_arab_world.shtml.

4. Hall E.T. Beyond Culture. – New York: Anchor Books, 1976. – 320 p.

5. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. – 2nd ed. – Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. – 596 p.

6. Trompenaars F., Hampden-Turner C. Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business. – 3rd ed. – London: Nicholas Brealey Publishing, 2012. – 400 p.

Чаплиёва А.А., Лытова Д.П., студенты
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,
Волгоградский институт управления, г. Волгоград
Научный руководитель – Соколов А. А., канд. экон. наук, доц.

ЦИФРОВОЕ РАЗВИТИЕ ПУБЛИЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАК ФАКТОР СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ

Аннотация

В статье исследуются актуальные вопросы цифрового развития публичного управления в контексте совершенствования системы предоставления государственных услуг населению. Выявлены ключевые проблемы цифровизации управленческих процессов, доступности электронных сервисов, межведомственного взаимодействия и кадрового обеспечения. Обоснованы перспективные направления повышения эффективности государственного и муниципального управления и качества предоставления услуг гражданам, а также предложены практические меры по совершенствованию системы публичного управления.

Ключевые слова: цифровое развитие; публичное управление; государственные услуги; муниципальные услуги; цифровая трансформация; электронные услуги; население.

В современных социально-экономических условиях цифровая трансформация становится одним из ключевых направлений модернизации системы государственного и муниципального управления. Развитие цифровых технологий способствует изменению подходов к организации деятельности органов публичной власти, повышению прозрачности управленческих процессов, сокращению административных барьеров и совершенствованию механизмов взаимодействия государства с населением [1, ст. 19].

Особую актуальность данный процесс приобретает на муниципальном уровне, поскольку именно органы местного самоуправления обеспечивают решение значительной части вопросов, непосредственно затрагивающих повседневную жизнь населения. В этой связи цифровое развитие муниципального управления должно рассматриваться не только как технологическое обновление управленческого аппарата, но и как важнейший инструмент повышения доступности и качества государственных и муниципальных услуг.

Современная система предоставления государственных и муниципальных услуг в Российской Федерации развивается в рамках концепции сервисного государства, ориентированного на удобство, оперативность и клиентоориентированность взаимодействия с гражданами [2, п. 8 «ж»]. Внедрение электронных сервисов, развитие многофункциональных центров, цифровизация документооборота и межведомственного обмена данными создают условия для повышения эффективности предоставления услуг и снижения временных и организационных затрат со стороны населения.

Вместе с тем цифровизация системы публичного управления сопровождается рядом проблем, сдерживающих достижение ожидаемых результатов. Одной из наиболее значимых является неравномерность уровня цифрового развития муниципальных образований. На практике наблюдаются существенные различия между территориями по уровню технической оснащенности, доступности цифровой инфраструктуры, скорости внедрения информационных систем и качеству электронных сервисов. Особенно заметно это в муниципальных образованиях с ограниченной ресурсной базой, где цифровая трансформация нередко осуществляется фрагментарно и не носит системного характера.

Серьезной проблемой остается и цифровое неравенство среди населения. Несмотря на расширение возможностей электронного взаимодействия с государством, не все граждане обладают необходимыми навыками и ресурсами для полноценного использования цифровых сервисов. Ограниченная цифровая грамотность, возрастные особенности, низкий уровень доверия к электронным форматам, а также различия в доступе к интернету формируют барьеры в получении услуг в

цифровой форме [3, раздел 3]. В результате возникает риск того, что цифровизация, призванная повысить доступность услуг, для части населения, напротив, может стать фактором исключения из эффективного взаимодействия с органами власти.

Не менее значимой является проблема недостаточной интеграции информационных систем различных уровней власти. Несмотря на развитие межведомственного взаимодействия, граждане по-прежнему нередко сталкиваются с необходимостью предоставления документов и сведений, которые уже находятся в распоряжении государственных органов. Подобная практика снижает доверие к цифровым инструментам, увеличивает бюрократическую нагрузку и свидетельствует о неполной реализации принципа «одного окна» [4, с. 256].

Еще одним ограничением выступает недостаточная клиентоориентированность отдельных цифровых сервисов. На практике электронные платформы и муниципальные сервисы не всегда отвечают принципам простоты, понятности и удобства использования. Сложность интерфейсов, избыточность форм, недостаток разъясняющей информации и трудности в навигации могут снижать уровень удовлетворенности граждан качеством предоставляемых услуг. В этой связи цифровизация не должна сводиться исключительно к переводу процессов в электронный формат, а должна сопровождаться переосмыслением самих управленческих процедур с позиции конечного пользователя.

Особое внимание в условиях цифровой трансформации необходимо уделять кадровому аспекту. Эффективность цифрового развития муниципального управления во многом определяется уровнем подготовки муниципальных служащих, их способностью адаптироваться к новым форматам работы, использовать аналитические и информационные системы, а также выстраивать цифровое взаимодействие с населением [5, с. 104]. При недостаточном уровне цифровых компетенций даже современные технологические решения могут использоваться не в полном объеме и не приносить ожидаемого эффекта.

В рамках анализа системы предоставления государственных услуг населению важное значение имеет региональный аспект. На материалах Волгоградской области можно проследить общероссийские тенденции и специфические особенности развития данной сферы. В регионе осуществляется развитие сети многофункциональных центров, расширяются возможности получения услуг в электронной форме, совершенствуются каналы взаимодействия граждан с органами власти, внедряются механизмы предварительной записи, электронного сопровождения заявлений и получения результатов обращения в цифровом формате [6, с. 38].

Вместе с тем региональная практика показывает, что наряду с положительными изменениями сохраняется ряд системных проблем. К

ним относятся различия в уровне цифровой доступности услуг между городскими и сельскими территориями, необходимость дальнейшей модернизации отдельных административных процедур, а также потребность в повышении информированности населения о возможностях получения услуг в электронном формате. Это позволяет сделать вывод о том, что совершенствование системы предоставления государственных и муниципальных услуг должно опираться не только на техническое обновление, но и на повышение организационной эффективности всей системы публичного управления.

Основные проблемы и перспективы цифровой трансформации муниципального управления и системы предоставления услуг населению представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные проблемы и перспективы цифровой трансформации муниципального управления и системы предоставления услуг населению

Проблемы	**Проявление**	**Перспективы совершенствования**
Неравномерность цифрового развития муниципалитетов	Различия в уровне технической оснащенности и доступности сервисов	Развитие цифровой инфраструктуры и повышение цифровой зрелости муниципалитетов
Недостаточная цифровая грамотность населения	Трудности при использовании электронных услуг	Реализация программ цифрового просвещения и консультирования граждан
Низкая интеграция информационных систем	Дублирование документов и увеличение сроков оказания услуг	Расширение межведомственного электронного взаимодействия
Недостаточная клиентоориентированность сервисов	Сложность интерфейсов и процедур	Упрощение пользовательских сценариев и внедрение проактивных услуг
Недостаточный уровень цифровых компетенций служащих	Снижение эффективности внедрения цифровых решений	Повышение квалификации кадров и развитие цифровых компетенций

Источник: составлено по данным исследования авторов

Перспективы развития цифрового муниципального управления и системы предоставления услуг населению связаны с дальнейшим переходом от формальной цифровизации к полноценной цифровой трансформации управленческих процессов.

Речь идёт о смене самой модели управления: ориентация на данные, межведомственное взаимодействие и минимизация бюрократии. Один из трендов – проактивные услуги, когда государство использует свои данные для помощи гражданину без его заявления. Это сокраща-

ет издержки и ускоряет процессы. Параллельно требуется развитие цифровой обратной связи, чтобы муниципальное управление оставалось социально чувствительным и подстраивалось под реальные запросы людей.

Цифровые платформы обращений, электронные общественные обсуждения и сервисы оценки качества услуг могут стать действенным инструментом повышения открытости и результативности муниципального управления.

Практическая значимость проведенного исследования заключается в возможности применения его результатов при совершенствовании деятельности органов местного самоуправления и системы предоставления услуг населению. В качестве практических рекомендаций представляется целесообразным предложить следующие меры:

1. Локальный план цифровой трансформации. Каждому муниципалитету стоит утвердить поэтапный план («дорожную карту») цифрового развития услуг. В таком документе нужно определить: какие услуги переводить в электронный вид в первую очередь, в какие сроки, кто за это отвечает и по каким показателям оценивать успех.

2. Помощь людям при пользовании электронными услугами. Чтобы цифровые сервисы были доступны не только продвинутым пользователям, следует организовать консультационные точки в МФЦ, администрациях и даже библиотеках. Плюс – разработать короткие, понятные инструкции по получению самых массовых услуг.

3. Регулярный опрос граждан об удовлетворённости. Оценивать нужно и цифровые, и очные форматы. Мониторинг обратной связи позволит вовремя замечать проблемные этапы и подстраивать управленческие решения под реальные потребности людей, а не под абстрактные отчёты.

4. Цифровые навыки самих чиновников. Бесполезно внедрять технологии, если служащие не умеют с ними работать. Здесь нужны не длинные лекции, а короткие практические модули: как пользоваться цифровыми платформами, вести электронный документооборот и работать с аналитическими системами.

Таким образом, цифровая трансформация муниципального управления и совершенствование системы предоставления государственных и муниципальных услуг населению представляют собой взаимосвязанные направления развития современной модели публичного управления. Их успешная реализация позволяет повысить эффективность деятельности органов власти, обеспечить более высокий уровень доступности и качества услуг, а также укрепить доверие граждан к институтам государственного и муниципального управления. В то же время достижение устойчивых результатов требует системного подхо-

да, сочетающего технологические, организационные, кадровые и социальные механизмы модернизации.

Список цитируемой литературы:

1. Атаманчук, Г.В. Теория государственного управления : учебник / Г. В. Атаманчук. – Москва : Омега-Л, 2010. – 525 с. : 22 см; ISBN 978-5-370-01305-8.

2. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление учебник для бакалавров, для студентов, обучающихся по специальности "Политология" / И.А. Василенко; МГУ им. М.В. Ломоносова. – 6-е изд. – Москва : Юрайт, 2014. – 494 с.; 21; ISBN 978-5-9916-3279-9.

3. Добролюбова, Е.И. Государственное управление по результатам в эпоху цифровой трансформации: обзор зарубежного опыта и перспективы для России // Вопросы государственного и муниципального управления. 2018. №4. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-upravlenie-po-rezultatam-v-epohu-tsifrovoy-transformatsii-obzor-zarubezhnogo-opyta-i-perspektivy-dlya-rossii (дата обращения: 06.04.2026).

4. Официальный портал государственных услуг Российской Федерации. – URL: https://www.gosuslugi.ru/ (дата обращения: 06.04.2026).

5. Официальный сайт администрации Волгоградской области. – URL: https://www.volgograd.ru/ (дата обращения: 06.04.2026).

6. Распоряжение Правительства РФ от 16.03.2024 № 637-р «Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления». – Режим доступа : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_472443/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/

7. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года". – Режим доступа : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/

8. Федеральный закон от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» / Российская Федерация. Законы. Консультант Плюс. – Режим доступа : https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103023/

9. Южаков В., Н. Влияние цифровизации на качество государственного управления – через призму оценок граждан // Вопросы государственного и муниципального управления. 2024. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-na-kachestvo-gosudarstvennogo-upravleniya-cherez-prizmu-otsenok-grazhdan-na-osnove-sotsiologicheskih (дата обращения: 06.04.2026). та

Научное издание

МИР И РОССИЯ
в условиях новой реальности

Материалы XXIII Всероссийской очной
студенческой научно-практической конференции

Том 1

Секция 1
Актуальные проблемы развития бизнеса
и государственного, муниципального управления

(23 апреля 2026, г. Липецк)

Липецкий филиал РАНХиГС
г. Липецк, ул. Интернациональная, 3

АНО «НАУКА-ЮНИПРЕСС»
394024, г. Воронеж, ул. Ленина, 86Б, 2
Формат 60×84/16. Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 18,125. Тираж 100 экз.
Отпечатано в типографии ИП Алейников Олег Юрьевич
108811, г. Москва, Московский г., Радужная ул., д. 21