

ISSN 2072-0297

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



22 2025
ЧАСТЬ III

16+

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 22 (573) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

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

Международный редакционный совет:

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

На обложке изображен *Александр Иванович Привалов* (1938), главный герой и рассказчик в повести «Понедельник начинается в субботу» (1964) Аркадия и Бориса Стругацких. Точнее, Владимир Смирнов в роли Привалова из фильма-спектакля Ленинградского телевидения 1965 года. Телефильм режиссера Александра Белинского был негативно встречен авторами и зрителями и больше в эфире не появлялся.

Александр Иванович Привалов родился в 1938 году. Исследователи вычислили, что действие повести происходит между 1962 и 1963 годом, поэтому возраст протагониста около 23–25 лет. По национальности он русский. Герой живет в Ленинграде и является представителем престижной и редкой в те времена профессии — программистом. Саша — член ВЛКСМ и трудоголик, у которого нет интересов, кроме компьютеров.

Поворот в карьере героя случается, когда ему предлагают возглавить вычислительный центр НИИЧАВО. За зарплату в 120 рублей Привалов начинает руководить лабораторией, которая обеспечивает работу отделов института в вымышленном городе Соловце на Русском Севере. Привалов работает на ЭВМ «Алдан» и параллельно пытается познать азы магии.

Внешность героя типична для научного сотрудника периода 1960-х. Это мужчина в возрасте около 25 лет. Из-за плохого зрения персонаж носит очки. Его образ дополняют серая куртка из Восточной Германии и джинсы, исполосованные «молниями». Во время работы в НИИЧАВО герой отрастил бороду. Более точное представление о внешности Привалова дал график Евгений Мигунов. В самом знаменитом издании 1965 года он изобразил программиста почти точной копией студента Шурика из кинокомедии Леонида Гайдая «Операция «Ы» и другие приключения Шурика».

Александр Привалов — человек науки, проявляющий интерес к исследованиям и всему потустороннему и таинственному. Но при этом он скептически относится к иррациональному и волшебному. Ему свойственны чувство юмора, профессионализм, но он подвержен влиянию окружающих. В НИИЧАВО герой, как и другие молодые специалисты, трудится, не жалея ни времени, ни сил.

Саша вступает в различные отношения с коллегами по НИИЧАВО, в том числе в дружеские, профессиональные и романтические. Роман Петрович Ойра-Ойра обучает героя основам магии. О профессоре и шарлатане от науки Амвросии Амбрузовиче Выбегалло у персонажа сразу складывается нелестное мнение. У профессора есть практикантка — ведьма Стелла, которая Привалову нравится.

Сначала Александр всему удивляется в НИИЧАВО, но постепенно привыкает и на происходящее вокруг реагирует сдержанно. Окружение влияет на характер и взгляды программиста.

Многие герои Стругацких имеют прототипы. Так, прототип профессора Выбегалло — Трофим Лысенко, прототип Януса

Полуэктовича Невструева, директора НИИЧАВО, — директор Пулковской обсерватории Александр Александрович Михайлов; прототип Фёдора Симеоновича Киврина — Иван Антонович Ефремов.

Борис Натанович утверждал, что Привалов — «личность совершенно вымышленная». Однако у исследователей творчества братьев-писателей есть любопытная гипотеза, которая связана с историей создания персонажа. Отец советского геолога Александра Петровича Куклина приходился Стругацким двоюродным братом. О жизни и деятельности ученого известно из книги «По ту сторону ночи» Евгения Устиева. В конце 1950-х Куклина заинтересовали математические методы в геологии. Кроме того, он увлекался сбором информации на перфокарты. Александр выступал за внедрение вычислительных машин, следил за кибернетическими новшествами и применил программу «Кора-3» для классификации одной из колымских территорий. Устиев в книге называет Куклина алданцем.

Повесть Стругацких вместе с произведениями Василия Аксенова и Анатолия Гладилина, а также кинолентами Эльдара Рызанова и Георгия Данелии рисуют образ молодежи той эпохи. Их герои романтизируют научные и творческие искания, презирают быт и готовы трудиться на благо общества, забывая о выходящих.

Таким образом, Саша Привалов — символ советской интеллигенции, типичный представитель шестидесятников. Персонаж и его опыт отражают аспекты жизни и культуры СССР в период хрущевской оттепели. Кроме того, герой является ключевым элементом комического и философского контекста произведения, в котором наука и волшебство пересекаются с элементами сатиры и фантастики.

Изначально Привалов задумывался для повести «Понедельник начинается в субботу», но герой также встречается в произведении «Сказка о Тройке» (1968).

Во второй половине 1960-х Гайдай подумывал снять экранизацию по сценарию Стругацких. Режиссер считал, что на роль Привалова подходит Александр Демьяненко, сыгравший Шурика в «Операции «Ы»...». Но проект свернули на ранних этапах работы. На запрет повлиял и скандал вокруг «Сказки о Тройке».

Телефильм по мотивам «Понедельника...» снял Константин Бромберг. Картина 1982 года получила название «Чародеи» и немного перекликается с оригинальной историей. Стругацкие написали сценарий на основе повести, но работа не понравилась режиссеру. Бромберг попросил авторов создать самостоятельное произведение, по которому и был снят фильм «Чародеи».

Но это, как говорится в книге, «совершенно другая история».

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

| | | | |
|---|-----|--|-----|
| Avidzba A. V. Entrepreneur of Abkhazia and the norms of «Arsuara» | 151 | Глазков А. В. Особенности управления поколением Z в организациях..... | 175 |
| Адил А. Б. Совершенствование мероприятий по улучшению системы менеджмента качества | 152 | Гоголина А. И. Экспорт товаров из РФ в условиях санкций в 2022–2024 годах: анализ и перспективы..... | 177 |
| Амаева Е. М. Гибридный организационный дизайн в цифровой экономике: методологические основы и практический опыт российских IT-стартапов..... | 155 | Дейнека А. С. Роль национальных премий по качеству в управлении качеством продукции..... | 179 |
| Аракелян С. А. Роль инвестиций в экономике Российской Федерации | 158 | Калюжная Е. С. Особенности подходов в рамках работы с человеческими ресурсами..... | 181 |
| Аракелян С. А. Инвестиции как фактор повышения эффективности производства | 159 | Кузнецова М. А. Анализ текущего состояния муниципального управления в системе школьного образования городского округа Алушта | 182 |
| Астафьева А. А., Носова О. Е. Современные управленческие технологии в повышении эффективности предприятий: от классики к теории ограничений | 161 | Куликов С. В. Бухгалтерский учет в Германии (XX век)..... | 184 |
| Астафьева А. А. Новые ориентиры повышения эффективности деятельности организаций в условиях цифровой трансформации..... | 163 | Лукичев К. А., Шевченко О. И. Экономическое развитие Брянской области: перспективы и вызовы..... | 186 |
| Бабинцев Н. К. Совершенствование системы оценки персонала в спортивных организациях | 165 | Махалин А. В. Пути развития научно-популярного туризма в России до 2035 года..... | 189 |
| Бабинцев Н. К. Исследование системы оценки Федерации гимнастики России | 166 | Misheliya M. D., Arshba N. Z. Small and medium business in Abkhazia..... | 190 |
| Быстров А. А. Развитие гражданской авиационной промышленности России в условиях санкций | 168 | Назарова А. Л. Риски инвестирования и методы их снижения... .. | 193 |
| Глазков А. В. Роль корпоративной культуры в управлении персоналом | 173 | Назарова А. Л. Долгосрочные и краткосрочные инвестиции: что выбрать? | 194 |
| | | Осипова С. В. К вопросу о роли нефинансовых показателей при комплексной оценке эффективности деятельности организации | 196 |
| | | Паляница С. С. Влияние торговых войн на международную торговлю | 198 |
| | | Петросян Э. Г. Проблематика принятия стратегических управленческих решений в условиях экономического кризиса на примере строительной компании ООО «Барус»..... | 203 |

| | |
|--|---|
| Петросян Э. Г. Особенности разработки стратегических управленческих решений в условиях кризиса на примере ООО «Барус» 205 | Рулев Д. С. Оценка результативности в управлении организацией 211 |
| Потапов Ф. А. Современные вызовы и перспективы анализа рисков финансовых операций в коммерческих банках 208 | Рулев Д. С. Анализ используемых методов и показателей оценки результативности управления (на примере ПАО «Газпром») 215 |
| Потапов Ф. А. Интеграция нефинансовых рисков в комплексную систему оценки рисков финансовых операций: теоретические и практические аспекты 209 | Рулев Д. С. Использование современных методов оценки результативности управления 219 |

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Entrepreneur of Abkhazia and the norms of «Apsuara»

Avidzba Anrik Valikovich, student
Abkhaz State University (Sukhum, Abkhazia)

Overall, entrepreneurship in Abkhazia is an interesting area where opportunities for development and success can be found, but it requires a willingness to solve difficulties and overcome challenges. Efforts should be made to develop tourism, agriculture and other potential industries, as well as to support entrepreneurs through financing, training and infrastructure improvements. The norms of «Apsuara» affect entrepreneurial activity, enshrining the basic principles and values that help entrepreneurs successfully do business in Abkhazia. The development of entrepreneurship in Abkhazia requires support from the state, the creation of a favorable business climate and the development of effective mechanisms to support entrepreneurs. Only in this way can we ensure the sustainable development of the economy of Abkhazia and improve the lives of its citizens.

Keywords: entrepreneurship, economy, business, investment, demand, services, opportunities, culture, formation, success, norms, growth, resources, partnership, prospects, features, development.

Entrepreneurship in the context of the Abkhaz economy is a key factor in the development and prosperity of the region. Taking into account the peculiarities of the region, Abkhazian entrepreneurs continue to show perseverance and find new opportunities for business development. This contributes to the creation of jobs, the involvement of young people and the activation of small and medium-sized businesses, attracting investment and the formation of a strong economic base capable of ensuring the prosperity of the region in the long term. Entrepreneurship stimulates economic growth, increases tax revenues, and promotes a variety of products and services. In the context of the Abkhaz economy, entrepreneurship has its own characteristics. [8]

Leading criteria play a decisive role in the characterization of educational institutions, including those in the territory of the Republic of Abkhazia, which is a significant factor in the introduction of innovative aspects in the relevant environment and consideration of familiar facts through the prism of modernity. [4]

Firstly, this is due to limited access to financial resources. Lack of credit facilities and an unfavourable investment environment can pose significant barriers to business development. However, despite all this, Abkhaz entrepreneurs are persevering and finding creative ways to attract financing, using their own savings or attracting investors with foreign capital.

Secondly, entrepreneurship in Abkhazia can benefit from the existence of the tourism sector. Rich natural resources, beaches and historical sites attract tourists from all over the world. This creates a huge potential for the development of the hotel business, restaurant service and retail.

It is also important to note that Abkhazian entrepreneurship actively takes into account the tasks of environmental sustainability and social responsibility. The desire to preserve the environment and participate in social programs allows entrepreneurs to build long-term relationships with customers and the community, which in turn strengthens their position in the market. [7]

Due to the fact that Abkhazia is not recognized by all countries of the world as an independent state, entrepreneurs have to limit themselves to the domestic market and look for export opportunities. This can be challenging, especially for small and medium-sized enterprises, which often lack the resources and expertise to successfully master international businesses.

The main areas of entrepreneurial activity in Abkhazia are: tourism and hotel business, agriculture, production and processing of fruit and berry products, fishing, construction and real estate, trade and retail, information technology and Internet business. [5]

Various norms and rules governing business processes determine the conditions for its success or failure. In this context, the study of the impact of the Apsuara norms on entrepreneurial activity in Abkhazia is of particular interest. The norms of «Apsuara» are the traditional law of the Abkhaz people and play an important role in the formation of the socio-economic environment in the country. These norms regulate not only the behavior of members of society, but also the conditions for participation in the entrepreneurial sphere. [2]

Firstly, the norms of «Apsuar» stipulate special requirements and rules for doing business. The clan system that exists in

Abkhazia can influence the choice of partners and customers, as well as opportunities for the development of entrepreneurial activity. Making business contacts and creating partnerships is often limited to belonging to a certain family, which can both promote and hinder the development of business.

Secondly, the norms of «Apsuara» also affect the formation of relations between entrepreneurs and government agencies. Family ties and interactions with clan members often play a key role in establishing ties with authorities and obtaining the necessary permits and licenses. However, these ties can also create problems in the event of a conflict of interest or a change in power structures.

Thirdly, the norms of «Apsuara» are reflected in the formation of an entrepreneurial culture in Abkhazia. These norms affect not only business relations, but also business

ethics, interaction with employees and the internal organization of enterprises. The importance of family and close people is emphasized, which can lead to mismanagement and problems in corporate culture. [1]

At present, it is necessary to transform all spheres of social organization, to revise the existing foundations of the Abkhaz people with a view to further progressive development. [3, с.226]

Thus, the norms of «Apsuara» have a significant impact on entrepreneurial activity in Abkhazia. They determine the conditions for doing business, form relations with government agencies and influence the entrepreneurial culture in the region. Understanding and taking into account these norms is an important component of successful entrepreneurship in Abkhazia, and can also serve as a basis for starting and running a business, which is a positive factor. [5]

References:

1. Абшилава, А. А. (Абхазская экономика: традиции и инновации. Москва: Издательство «Кавказ», 2017
2. Авидзба, А. М. Традиционные нормы «Апсуара» и их влияние на современную экономику Абхазии. Сухум: Абхазский государственный университет, 2020.
3. Анкваб М. Ф. Содержание и принципы отбора этнопедагогического материала для развития опыта иноязычного общения студентов // научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники. сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2021. С. 224–228.
4. Анкваб М. Ф. Теоретические предпосылки социокультурного подхода в обучении иностранному языку студентов неязыковых специальностей средствами абхазской народной педагогики // новые информационные технологии и системы в решении задач инновационного развития. Международной научно-практической конференции. Уфа, 2022. С. 131–136.
5. Бгажба, О. Х. «Апсуара» как социально-экономический регулятор. Сухум: Алашара, 2016.
6. Гулия, И. Р. Предпринимательство в Абхазии: вызовы и перспективы. Журнал «Экономика и бизнес» 45–58, 2019.
7. Шамба, С. М. Роль клановой системы в бизнес-среде Абхазии. Вестник Кавказских исследований, 112–125, 2021.
8. Lakoba, N. Abkhazian Economy: Between Tradition and Modernity. Caucasus Survey, 6(2), 189–204, 2018.

Совершенствование мероприятий по улучшению системы менеджмента качества

Адил Акбота Бауыржанкызы, студент магистратуры

Научный руководитель: Баймаханов Галымбек Акбергенович, доктор химических наук, профессор

Алматинский технологический университет (Казахстан)

Данное исследование направлено на повышение эффективности систем менеджмента качества. Основная цель исследования-анализ современного состояния систем менеджмента качества предприятий в Республике Казахстан, оценка удовлетворенности потребителей и определение необходимых мер для повышения качества продукции. В ходе исследования был проведен опрос и обобщены ответы 200 респондентов. Результаты опроса позволили оценить влияние системы менеджмента качества на конкурентоспособность предприятий, удовлетворенность потребителей и качество продукции.

Ключевые слова: управление качеством, удовлетворенность клиентов, качество продукции, предприятия, инновационные методы, автоматизация, цифровизация, конкурентоспособность, стандарты, улучшение.

Менеджмент качества играет важную роль в повышении эффективности современных предприятий. В связи с усилением конкуренции и повышением требований потребителей организации вынуждены совершенствовать системы менеджмента качества. В данном исслед-

довании рассматривается актуальность и необходимость совершенствования мероприятий по совершенствованию системы менеджмента качества. Для повышения эффективности систем менеджмента качества в Республике Казахстан многие организации внедряют стандарт ISO 9001,

однако для полноценного функционирования этих систем необходимы дополнительные меры [1].

Методы и материалы, использованные в исследовании, охватывают теоретические основы управления качеством. В качестве методики исследования использовались методы сравнительного анализа, анкетирования и статистической обработки. Опросы были направлены на работников предприятий различных отраслей в Республике Казахстан. Для статистической обработки использовалась программа SPSS, обеспечивающая точность результатов исследования. Большинство методов, используемых для оценки эффективности систем менеджмента качества, широко используются в международной практике. Роль стандартизации и сертификации является важным аспектом исследования, поскольку соответствие стандартам является решающим фактором в повышении эффективности систем менеджмента качества предприятий.

Среди зарубежных исследователей К. Ким и Х. Ли обратили внимание на инновационные аспекты управления качеством. Они изучили влияние новых тенденций и технологических достижений управления качеством на эффективность деятельности предприятий. Результаты исследования показали важность дополнения систем менеджмента качества инновационными методами, но авторы поднимали вопросы о гибкости стандартов и трудностях их внедрения [2]. Это исследование доказывает, что менеджмент качества должен быть ориентирован на инновации.

Другой зарубежный автор Л. Лопес исследовал взаимосвязь систем менеджмента качества с социальной ответственностью. Его работа представила новые взгляды на связь между качеством и социальной ответственностью. В исследовании Лопеса было показано, что социальная ответственность предприятий оказывает положительное влияние на эффективность систем менеджмента качества, однако вопросы фактической реализации социальной ответственности на предприятиях и оценки ее результатов до сих пор остаются нерешенными [3].

Казахстанский исследователь Ахмадиева М. Б. всесторонне проанализировала влияние систем менеджмента качества на конкурентоспособность предприятий. Автор рассмотрел возможности организаций по повышению качества продукции и обеспечению удовлетворенности потребителей путем внедрения стандартов качества. Исследование Нурланова закрепило теоретические основы менеджмента качества и предложило практические рекомендации, однако отметило нерешенность некоторых проблем в оценке реальной эффективности системы [4].

Другой казахстанский исследователь А. Тулегенова исследовала вопросы оценки соответствия систем менеджмента качества международным стандартам. В его работе были рассмотрены пути обеспечения соответствия систем менеджмента качества предприятий Казахстана международным стандартам. А. Тулегенова отметила взаимосвязь интеграции менеджмента качества и процесса

стандартизации, но в ходе исследования продемонстрировала необходимость решения трудностей и барьеров в процессе сертификации предприятий [5].

Исследование проводилось на предприятиях различных отраслей Республики Казахстан в городах Алматы, Нур-Султан, Шымкент.

В ходе исследования были обобщены эмпирические данные и теоретические основы, направленные на повышение эффективности систем менеджмента качества. Исследовано современное состояние систем менеджмента качества и их влияние на конкурентоспособность предприятий. Основной целью было определить основные направления совершенствования систем менеджмента качества и оценить их эффективность.

В ходе исследования были обобщены мнения и предложения респондентов, что позволило определить роль систем менеджмента качества в повышении конкурентоспособности предприятий. Результаты послужили основой для разработки конкретных предложений по совершенствованию систем менеджмента качества.

В ходе экспериментальной работы был проведен опрос работников предприятий различных отраслей в Республике Казахстан. Анкетирование было направлено на работников предприятий различных отраслей в Республике Казахстан. Для статистической обработки использовалась программа SPSS. В ходе анализа результатов исследования для оценки эффективности систем менеджмента качества использовались следующие показатели (рис. 1):

Как показано на рисунке, три основных показателя — удовлетворенность клиентов, качество продукции и эффективность процессов-объединены для оценки эффективности систем управления качеством. Взаимосвязь этих показателей позволяет повысить общую эффективность системы менеджмента качества. При высокой удовлетворенности потребителей повышается также качество продукции и эффективность процессов, что укрепляет конкурентоспособность предприятия.

В результате опроса были собраны ответы 200 респондентов. 60 % респондентов (120 человек) высоко оценили эффективность системы менеджмента качества, в то время как 30 % (60 человек) оценили ее на среднем уровне, только 10 % (20 человек) — на низком уровне. Эти результаты показывают, что системы управления качеством оказывают положительное влияние на производительность предприятий.

В ходе опроса респондентов спросили о влиянии систем менеджмента качества на качество продукции, удовлетворенность потребителей и общую эффективность деятельности предприятия. Результаты показали, что 85 % респондентов (170 человек) отметили, что система менеджмента качества способствует повышению качества продукции, а 75 % (150 человек) заявили, что система улучшает общую эффективность работы предприятия. Кроме того, 70 % респондентов (140 человек) считают, что можно повысить доверие потребителей, внедрив систему менеджмента качества.



Рис. 1. Показатели оценки эффективности систем менеджмента качества

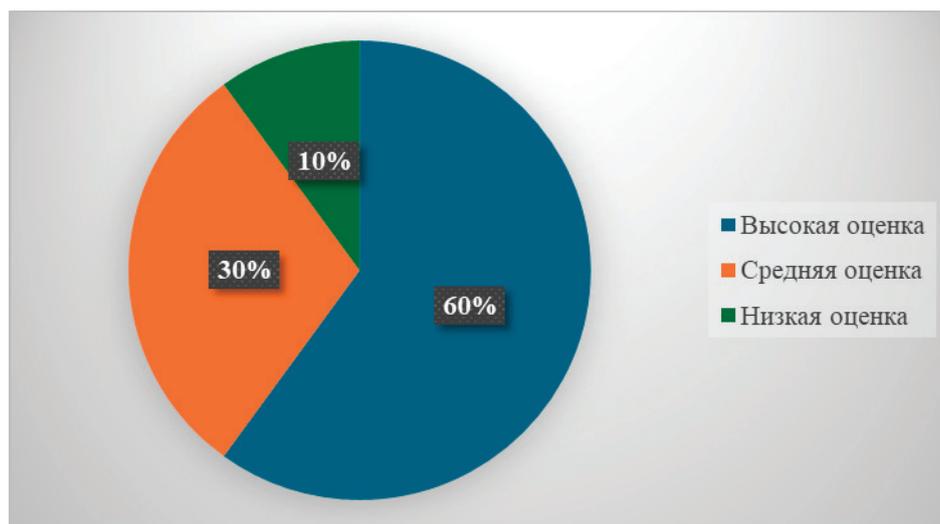


Рис. 2. Результаты опроса

В ходе исследования был проведен сравнительный анализ эффективности системы менеджмента качества и удовлетворенности потребителей предприятий «Астана Техно», «Алматы Сервис» и «Шымкент Продукт».

Таким образом, системы менеджмента качества играют важную роль в повышении эффективности деятельности предприятий и обеспечении удовлетворенности потребителей. Результаты исследования

позволили определить конкретные направления совершенствования систем менеджмента качества предприятий, что способствует повышению их конкурентоспособности. Полученные результаты и рекомендации помогут предприятиям повысить эффективность систем менеджмента качества за счет внедрения стандартов качества, сбора отзывов клиентов и применения инновационных методов.

Литература:

1. Республика Казахстан. «Системы менеджмента качества. Требования» (ISO 9001:2015) // СТ РК ISO 9001:2016. — Алматы: казахстанский институт стандартизации и сертификации, 2016. — 30 С.
2. Ким К., Ли Х. Инновационные аспекты управления качеством: влияние на эффективность предприятия // Журнал управления качеством. — 2022. — Т. 15, № 3. — С. 45–60.
3. Лопес Л. Социальная ответственность и управление качеством: новые подходы // Международный журнал качества. — 2021. — Т. 12, № 5. — С. 22–35.

4. Ахмадиева М. Б. Сертификация системы качества / / Текст научной статьи по специальности «Экономика и бизнес». — Журнал «Педагогическая наука и практика». — 2015. — с. 15–20.
5. Тулегенова А. Проблемы оценки соответствия систем менеджмента качества международным стандартам // Международный научный журнал. — 2021. — Т. 8, № 2. — С. 50–55.

Гибридный организационный дизайн в цифровой экономике: методологические основы и практический опыт российских IT-стартапов

Амаева Елизавета Михайловна, студент магистратуры

Научный руководитель: Фроловичев Александр Иванович, кандидат экономических наук, доцент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

Представленная работа посвящена комплексному исследованию проблематики формирования и развития гибридных организационных структур в парадигме цифровой экономики, при этом особый акцент сделан на специфику функционирования отечественных инновационных компаний, создающих программно-технологические продукты. Сочетание многоуровневых управленческих подходов, активно применяемых в условиях высокодинамичного IT-рынка, предполагает внедрение одновременно нескольких форм организационных схем — от классических иерархических до сетевых, а также проектных и платформацентричных. В тексте демонстрируются теоретические предпосылки перехода к гибридным контурам координации, детально анализируется опыт, накопленный российскими IT-стартапами, и формулируются конкретные рекомендации для компаний, стремящихся к балансировке между инновационной свободой и жёсткими корпоративными нормами. Сделан вывод о необходимости особой методологической подготовки управленческих команд к внедрению смешанных моделей, а также о возрастающей роли цифровой инфраструктуры, обеспечивающей масштабируемость взаимодействия.

Ключевые слова: гибридный организационный дизайн, цифровая экономика, IT-стартапы, распределённые команды, бизнес-экосистемы, цифровые платформы, Agile.

Введение

Современная цифровая экономика, характеризующаяся стремительной эволюцией коммуникационных технологий и непрерывным обновлением рыночных требований, порождает качественно новые условия хозяйствования, в рамках которых классические линейно-функциональные структуры теряют свою прежнюю эффективность, поскольку, будучи основанными на жёсткой вертикали, не успевают корректно реагировать на хаотическое изменение внешних факторов и быстро трансформироваться согласно конъюнктуре рынка [1]. Именно в таких обстоятельствах всё более значимым становится применение гибридного организационного дизайна, который нацелен на согласование преимуществ проектных, сетевых и функциональных структур при сохранении базовых принципов управляемости и контроля [2].

Разумеется, наибольший интерес данная проблематика представляет для инновационных предприятий небольшого и среднего масштаба, ориентированных на интенсивное внедрение передовых цифровых решений и технологических платформ. Эти компании, зачастую именуемые стартапами, нередко сталкиваются с необходимостью параллельно вести несколько разнообразных проектов, взаимодействовать с многочисленными заинтересованными сторонами — инвесторами, заказчиками,

смежными разработчиками — и стремиться к ускоренному выводу продуктов на рынок. В подобных условиях аутентичная модель управления, основанная только на вертикальных иерархических отношениях, нередко ведёт к замедлению процессов, недостаточной гибкости в распределении ресурсов и избыточному формализму [3].

С другой стороны, полный уход в самоорганизующиеся сетевые структуры может привести к дезинтеграции, разпылению ответственности и отсутствию механизма координации, необходимого для стратегического развития, отслеживания бюджетов, а также грамотной расстановки приоритетов. Таким образом, становится очевидно, что комплексные гибридные схемы, основанные на комбинировании нескольких базовых организационных моделей (например, функциональной, проектной и матричной), позволяют объединить их сильные стороны и нивелировать существенные недостатки [4].

Оперируя такой логикой, российские IT-стартапы всё чаще отказываются от статичной иерархии, экспериментируя с гибридной формой, где часть подразделений (финансовый контроль, HR-служба, юридическое сопровождение) сохраняет традиционный характер, а ключевые продуктовые направления развиваются в режиме автономных или полубезавторитарных проектных коллективов. Те, в свою очередь, могут быть распределены географически и взаимосвязаны через цифровые платформы

управления проектами, сквозной документооборот и аналитические решения, позволяющие в режиме реального времени отслеживать основные показатели эффективности. При этом создаётся и своеобразный «сетевой слой» компании, открывающий доступ к внешним контрагентам (фрилансерам, аутсорсинговым командам, технологическим подрядчикам), интегрированным в экосистему стартапа.

Однако феноменальная многообразность форм и инструментов, применяемых в гибридном дизайне, порождает не только преимущества, но и целый ряд противоречий, связанных с распределением полномочий, дублированием должностных функций и возрастанием сложности внутренней коммуникации. В случае небрежного проектирования данного организационного континуума стартап сталкивается с фрагментацией управленческих решений, конфликтами между руководителями функциональных отделов и лидерами проектных групп, а также потерей прозрачности финансовых потоков. Для смягчения этих рисков необходима последовательная настройка механизмов контроля, формирование единой корпоративной культуры, основанной на доверии, и грамотная регламентация ролевых позиций участников.

В настоящей статье, в основе которой лежит анализ теоретических трудов по гибридным структурам, изучение соответствующих публикаций о цифровой экономике и обобщение практик российских IT-компаний, предлагается многоуровневый взгляд на то, каким образом можно выстраивать подобную организационную парадигму и какие инструменты оказываются наиболее действенными для интеграции распределённых проектных команд, функциональных подразделений и внешнеплатформенных взаимодействий. При этом акцент делается на том, что гибридный дизайн, будучи эволюционным ответом на вызовы цифровой эпохи, требует значительных изменений в подходах к лидерству, мотивации персонала, а также в механизмах стратегического планирования.

С методологической точки зрения, авторы опираются на контингентный подход, согласно которому структура организации должна адаптироваться к характеру внешней среды, а в условиях высокой неопределённости и быстрых технологических изменений оптимальным оказывается более децентрализованный, гибридный тип управления, стимулирующий внутреннюю предпринимательскую инициативу и гибкие конфигурации проектных команд [1]. При этом в качестве ключевых элементов цифровой экономики, влияющих на организационный дизайн, можно выделить постоянно меняющиеся запросы потребителей, ускоряющуюся смену технологий, возрастающий объём информации, доступность онлайн-платформ и тотальную конкуренцию в глобальном масштабе. Все эти факторы диктуют необходимость балансировать между гибкостью и контролем.

Значительный вклад в понимание особенностей гибридных структур вносит идея бизнес-экосистем: предпринимательские субъекты не рассматриваются как за-

мкнутые и автономные единицы, а функционируют во взаимосвязи с поставщиками, партнёрами и сторонними разработчиками, порождая сложную сеть кооперационных связей. В рамках такой сети каждое предприятие может одновременно выступать источником инноваций, предоставляя уникальные цифровые сервисы, и реципиентом внешних компетенций, приглашая сторонних специалистов для решения конкретных задач. Подобные принципы сетевого взаимодействия требуют соответствующего управленческого инструментария, который в российской практике наиболее часто реализуется через цифровые онлайн-платформы, инструменты трекинга задач и модульные архитектуры проектов, позволяющие подключать команды извне без разрушения внутренних процедур.

Разумеется, такой подход подразумевает культивирование особых организационных ценностей: прозрачности коммуникаций, регулярной обратной связи, умения самостоятельно принимать тактические решения на локальном уровне. Стартапу, внедряющему гибридную модель, предстоит выстроить двух- или трёхконтурную систему координации, где существуют как минимум:

1. функциональная вертикаль (обеспечивающая соблюдение корпоративных стандартов, финансовый и юридический надзор);
2. проектная (или продуктовая) вертикаль (отвечающая за реализацию конкретных инициатив, конкурентоспособность продукта на рынке и контакт с клиентами);
3. платформенная надстройка (объединяющая всё это в сквозной цифровой контур, включая рабочее взаимодействие с внешними участниками экосистемы).

В рамках описанной структуры каждая команда, задействованная в реализации нового решения, может состоять из представителей нескольких функциональных направлений — разработки, дизайна, анализа данных, маркетинга — которые действуют сообща, опираясь на гибкие методологии управления проектным циклом. Такое пересечение традиционных ролей способно ускорять процесс генерации и тестирования идей, однако ведёт к усложнению горизонтальных коммуникаций. Для смягчения данного эффекта компаниям требуется корректно настроить информационные потоки, включая цифровые каналы взаимодействия, и однозначно прописать зоны ответственности.

Практический опыт российских IT-стартапов иллюстрирует, что именно в среде растущих, но ещё не обременённых избыточной бюрократией компаний легче всего внедряются гибридные инновации: на ранних этапах становится возможным сформировать достаточно свободный формат групповой работы, где основное внимание уделяется быстрому прототипированию и получению обратной связи от пользователей, а по мере увеличения объёма задач постепенно добавляются более формализованные функции, способствующие поддержанию устойчивого развития (законодательное сопровождение, формирование финансовых отчётностей, корпо-

ративная идентичность). Иными словами, гибридность рождается из соединения «зарядного» проектного ядра стартапа с традиционными «столпами» управления, которые призваны минимизировать риски и гарантировать надлежащую регламентацию.

Разумеется, этот процесс не лишён трудностей. В частности, часты примеры, когда руководители функциональных подразделений оказываются в противоречии с лидерами проектных групп при расстановке приоритетов и распределении бюджета. Кроме того, сотрудники, пришедшие из крупных корпораций, могут испытывать затруднения при работе в многовекторной среде, где статусы и полномочия подчас взаимопересекаются, а отсутствие чёткой иерархии требует самостоятельного принятия решений. Поэтому одной из важнейших предпосылок успешного внедрения гибридного дизайна становится целенаправленная трансформация корпоративной культуры, а именно закрепление в сознании работников принципов открытости, самоорганизации и гибкого эксперимента.

Таким образом, можно заключить, что гибридный организационный дизайн, будучи не просто управленческой причудой, а закономерным ответом на требования цифровой эпохи, нуждается в продуманной, этапной реализации, при которой детально прорабатываются механизмы согласования вертикалей, внедряются цифровые средства мониторинга и взаимодействия, а также формируются основы командной этики. В случае российского IT-сектора такой подход особенно актуален, учитывая, что многие стартапы ориентированы на быстрое завоевание рынка или на стремительный выход на глобальную сцену, где конкуренция требует синтеза разнообразных компетенций и использования сетевых форм коллаборации.

По результатам проведённого анализа можно предложить следующие практически ориентированные рекомендации, которые могут быть полезны учредителям и руководителям отечественных технологических предприятий:

1. Поэтапный переход. Перед внедрением гибридных инструментов целесообразно провести аудит текущих организационных практик, выявить наиболее уязвимые места (разрывы в коммуникации, отсутствие прозрачных критериев эффективности) и по итогам разработать план постепенной интеграции элементов проектного и сетевого управления.

2. Развитие платформенной инфраструктуры. Приобщение к мультиформатному дизайну становится более действенным, если параллельно выстраиваются цифровые площадки для координации (системы управления задачами, аналитические панели, инструментарий интеграции сторонних сервисов), создающие единое информационное пространство для всех участников.

3. Регламентация ролей и полномочий. Несмотря на желаемую гибкость, следует избегать ситуаций полной неопределённости. Чёткая формулировка основных зон ответственности для функциональных и проектных команд, а также понятные процедуры эскалации конфликтных ситуаций предотвращают избыточные внутренние споры.

4. Культурная трансформация. Внедряя гибридную структуру, крайне важно сформировать культуру открытых коммуникаций, признания экспертизы отдельных специалистов и толерантности к экспериментам. Это подразумевает в том числе изменение привычных моделей лидерства, где руководитель не только отдаёт приказы, но и выступает наставником, способствующим обмену идеями внутри команды.

5. Фокус на обучении и менторстве. Так как гибридные схемы повышают уровень требований к самостоятельности сотрудников, необходимо позаботиться о соответствующих программах обучения, наставничества и сертификации компетенций, чтобы персонал был готов к смене парадигмы управления и ориентировался в новых методах планирования и контроля.

В совокупности эти положения позволяют сформировать целостный взгляд на перспективу гибридных организационных моделей и осознать, каким образом современные цифровые технологии ускоряют переход к более подвижным и сетевым форматам работы. Закономерно предположить, что по мере дальнейшего развития отечественной цифровой экосистемы востребованность подобных структур будет только расти, а сами гибридные формы будут усложняться за счёт расширения партнёрских связей, появления новых продуктовых направлений и постоянной необходимости интегрировать внешние компетенции. Тем самым данная модель управления способна выступить фундаментом устойчивого и одновременно эластичного роста российской IT-отрасли на долгосрочном горизонте.

Литература:

1. Коречков Ю. В., Великороссов В. В., Кваша В. А. Инновационные стартапы в цифровой экономике // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 3(60). С. 189–193.
2. Потехина В. А., Бисикало Е. Э. Цифровые бизнес-экосистемы как новая форма организационного дизайна // Журнал БГУ: GLOBAL AND REGIONAL RESEARCH. 2021. Т. 3. № 2. С. 272–280.
3. Ивлев Г. С. Интеграция agile-методологий в бизнес-процессы IT-стартапов // Human Progress. 2024. Т. 10. Вып. 6. С. 19–33.
4. Валератал. Гибридная организационная структура (Hybrid Organizational Structure): баланс между гибкостью и контролем // HR-Portal. 2024. URL: <https://hr-portal.ru/varticle/gibridnaya-organizacionnaya-struktura-hybrid-organizational-structure-balans-mezhdu> (дата обращения: 01.05.2025).

Роль инвестиций в экономике Российской Федерации

Аракелян Софья Арменовна, студент

Научный руководитель: Чиянова Эльвира Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Армавирский государственный педагогический университет (Краснодарский край)

Инвестиции играют важную роль в развитии экономики Российской Федерации, являясь ключевым элементом для модернизации инфраструктуры, повышения производительности и стимулирования инноваций. В условиях глобальных экономических вызовов и санкционного давления, роль инвестиций для устойчивости российской экономики становится особенно значимой. В статье рассматриваются типы инвестиций, их влияние на экономику страны, проблемы и перспективы, а также меры государственной поддержки, направленные на стимулирование инвестиционной активности, акцентируется внимание на значении как внутренних, так и внешних инвестиций в условиях текущей экономической ситуации и стремления России к диверсификации экономики.

Ключевые слова: инвестиции, экономика России, прямые и портфельные инвестиции, внешние инвестиции, диверсификация, государственная поддержка, инвестиционный климат, налоговые льготы, инновации, инфраструктура.

Современная экономика России не может развиваться без постоянного притока инвестиций, которые способствуют не только росту отдельных отраслей, но и укреплению всей экономической системы. Инвестиции являются важнейшим фактором, который определяет темпы роста, развитие инфраструктуры, инновационных технологий и повышение качества жизни граждан. В последние десятилетия российская экономика испытывает неоднозначные воздействия: с одной стороны, страна сталкивается с глобальной экономической нестабильностью и санкционными ограничениями, с другой — экономический потенциал России продолжает развиваться благодаря внутренним и внешним инвестициям.

На фоне нестабильной политической и экономической ситуации роль инвестиций становится особенно актуальной. Их объем и направления могут существенно изменить структуру экономики, снизить зависимость от углеводородных ресурсов, а также стать стимулом для технологических и социальных изменений. В этом контексте необходимо тщательно анализировать, какие типы инвестиций в настоящее время являются наиболее перспективными для экономики России, а также какие проблемы и вызовы возникают при их привлечении [2].

Инвестиции в экономике России можно разделить на несколько типов, в зависимости от источника и формы их поступления. Прямые и портфельные инвестиции являются основными категориями, через которые капитал поступает в экономику. Прямые инвестиции включают вложения в реальные активы — предприятия, инфраструктуру, недвижимость. Они имеют долгосрочный характер и играют ключевую роль в создании новых производственных мощностей, модернизации старых предприятий, а также в развитии инфраструктурных проектов. Прямые инвестиции способствуют увеличению производственной мощности и созданию новых рабочих мест, что является важным элементом для роста экономики.

Портфельные инвестиции, в свою очередь, касаются вложений в ценные бумаги (акции, облигации и другие финансовые инструменты), и они более подвержены

краткосрочным колебаниям рынка. Этот тип инвестиций часто более волатилен, однако он также вносит значительный вклад в развитие финансового рынка и привлечение капитала. Внешние и внутренние инвестиции отличаются по происхождению: внешние инвестиции поступают из-за рубежа, в то время как внутренние — это капитал, который генерируется внутри страны.

Внешние инвестиции, в том числе прямые и портфельные, могут существенно повысить уровень технологического развития, передать знания и опыт для развития новых производств и сфер деятельности. Однако их приток часто ограничен политической нестабильностью, экономической ситуацией, санкционными ограничениями и отсутствием привлекательных условий для иностранных инвесторов. Внутренние инвестиции играют важную роль в экономике, так как позволяют избежать зависимости от внешних факторов и активно развивать внутренние рынки, поддерживая внутреннюю экономику и создавая спрос на товары и услуги. Они включают в себя как государственные, так и частные инвестиции, направленные на различные сектора экономики [3].

Инвестиции напрямую влияют на экономический рост, производственные возможности и конкурентоспособность страны. Вложения в реальный сектор, такие как модернизация промышленности, строительство объектов инфраструктуры и развитие новых технологий, способствуют улучшению производительности труда и созданию новых рабочих мест. В результате увеличивается национальное богатство, появляются новые продукты и услуги, повышается уровень жизни населения. Это особенно важно в условиях необходимости диверсификации российской экономики, которая традиционно зависела от экспорта углеводородных ресурсов.

Одним из ключевых эффектов инвестиций является рост доходов государственного бюджета. Вложения в различные отрасли экономики приводят к созданию новых бизнесов, расширению существующих и росту налоговых поступлений. Систематический рост инвестиций помогает улучшать финансовую устойчивость государства

и уменьшать экономическую зависимость от внешних факторов, таких как колебания цен на нефть и газ. Кроме того, инвестиции в инновационные отрасли и в развитие научно-технического потенциала способствуют созданию высокотехнологичных продуктов, что в долгосрочной перспективе способствует увеличению доли высокотехнологичного экспорта и снижению зависимости от сырьевого экспорта.

Невзирая на важность инвестиций, Россия сталкивается с рядом значительных проблем, которые мешают полному раскрытию инвестиционного потенциала. Одной из основных проблем является политическая нестабильность и международная изоляция, вызванная экономическими санкциями. Санкции ограничивают доступ российских компаний и государства к международным рынкам капитала, что снижает привлекательность российской экономики для иностранных инвесторов. В условиях политической нестабильности и неопределенности многие компании предпочитают искать более безопасные регионы для своих инвестиций, а не рисковать вложениями в Россию.

Другой важной проблемой является слабая правовая защита инвесторов. Недостаточная защита прав собственности, коррупционные риски, а также неопределенность в вопросах налогообложения и регулирования могут отпугнуть потенциальных инвесторов, как иностранных, так и внутренних. Бюрократические барьеры и сложные административные процедуры также создают препятствия для бизнеса, препятствуя быстрому и эффективному привлечению капитала. Кроме того, проблемы с инфраструктурой, особенно в удаленных и сельских районах, остаются важным ограничением для инвестирования. Несмотря на развитие крупных мегаполисов, таких как Москва и Санкт-Петербург, регионы страны зачастую сталкиваются с нехваткой инфраструктуры, что ограничивает возможности для привлечения инвестиций в эти области [1].

Литература:

1. Бурлакова А. П., Скворцова Г. Г. Проблемы привлечения инвестиций в реальный сектор экономики России // Экономика, предпринимательство и право. — 2020. — Том 10. — № 4. — С. 1019–1034.
2. Кожевников М. Ю. Оценка доли инфраструктурных инвестиций в экономике России // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. 2020. № 18. С.219–230.
3. Пожитков Д., Раздерищенко И. Н. Инвестиционная деятельность современной России // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2021. № 5–2. С.250–254.

В ответ на вышеупомянутые проблемы российское правительство предпринимает меры, направленные на стимулирование инвестиций. В последние годы была предпринята целая серия шагов для улучшения инвестиционного климата в стране. Одним из них является создание свободных экономических зон, которые предлагают налоговые льготы и упрощенные административные процедуры для иностранных и российских инвесторов. Эти зоны могут стать важными центрами для развития высокотехнологичных производств и инновационных проектов.

Кроме того, государство активно внедряет налоговые каникулы и субсидии для инвесторов, особенно для тех, кто решает вкладывать средства в приоритетные отрасли, такие как ИТ, биотехнологии и зеленая энергетика. Государственные меры по поддержке малого и среднего бизнеса также играют важную роль в стимулировании инвестиций на внутреннем рынке. Внедрение новых налоговых инструментов, упрощение процедур регистрации бизнеса и улучшение правовой защиты для инвесторов также являются важными шагами к привлечению капитала [3].

Роль инвестиций в экономике Российской Федерации невозможно переоценить. Инвестиции способствуют созданию новых рабочих мест, развитию ключевых отраслей, улучшению инфраструктуры и увеличению государственного дохода. Однако для того, чтобы инвестиции приносили максимальный эффект, необходимо устранить существующие проблемы — такие как политическая нестабильность, недостаток правовой защищенности и инфраструктурные дефициты. Важно продолжать реформы и улучшать условия для инвесторов, создавая более предсказуемую и стабильную среду для ведения бизнеса. Только при таких условиях Россия сможет успешно диверсифицировать свою экономику, снизить зависимость от углеводородных ресурсов и направить ресурсы на развитие инновационных и высокотехнологичных секторов.

Инвестиции как фактор повышения эффективности производства

Аракелян Софья Арменовна, студент

Научный руководитель: Чиянова Эльвира Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Армавирский государственный педагогический университет (Краснодарский край)

В статье рассматривается роль инвестиций в контексте повышения производственной эффективности. Рассматриваются различные типы инвестиций, их влияние на модернизацию производственного процесса, улучшение каче-

ства продукции, снижение издержек и повышение конкурентоспособности компаний. Анализируется значимость технологических и управленческих инноваций для повышения производительности труда. Также поднимаются проблемы, связанные с инвестиционной активностью в промышленности, включая риски, барьеры и меры государственной поддержки, направленные на стимулирование инвестиций. Определяются ключевые механизмы повышения эффективности производства через инвестиции, а также приводятся примеры успешных практик, основанных на передовых технологиях и модернизации.

Ключевые слова: инвестиции, производственная эффективность, капиталовложения, модернизация, конкурентоспособность, технологические инновации, производительность труда, производственные издержки.

В современных условиях глобализации и интенсивной конкуренции на рынках, повышение эффективности производства становится критически важным для большинства предприятий. Основным инструментом, который позволяет предприятиям достигать этих целей, являются инвестиции. Вложение капитала в производство способствует внедрению новых технологий, модернизации оборудования, улучшению производственных процессов и повышению квалификации работников, что в совокупности существенно увеличивает производительность труда и конкурентоспособность компании.

Инвестиции в производство могут быть направлены на разнообразные аспекты деятельности предприятия, включая модернизацию оборудования, внедрение новых технологий, обучение персонала и развитие инфраструктуры. Важно, что инвестиции не ограничиваются только финансовыми вложениями в основные средства — это также могут быть затраты на научные исследования и разработки, создание новых продуктов и улучшение организационных процессов.

Технологическое обновление является одним из ключевых факторов, который напрямую влияет на эффективность производства. Модернизация оборудования и внедрение инновационных технологий позволяют значительно повысить производительность труда, сократить время на выполнение операций и минимизировать риски. Современные автоматизированные системы, роботизация, искусственный интеллект и интернет вещей позволяют предприятиям быстрее адаптироваться к изменениям на рынке, сокращать издержки и повышать гибкость в производственных процессах. Это особенно важно для производства с большими объемами и высоким уровнем технологической сложности.

Особое значение имеет внедрение инновационных производственных технологий, таких как 3D-печать, передовые системы управления производством, а также использование больших данных для оптимизации логистики и поставок. Эти технологии не только ускоряют процессы, но и способствуют улучшению качества продукции, что непосредственно влияет на повышение потребительского спроса и конкурентоспособности [1].

Одним из очевидных преимуществ инвестирования в производство является снижение операционных затрат. Вложения в новые технологии позволяют оптимизировать процессы и существенно сократить энергозатраты, затраты на сырьё и материальные расходы. К примеру,

внедрение энергоэффективных технологий и систем автоматического управления энергией может снизить расходы на энергию до 20–30 %, что немаловажно для предприятий с высокими энергозатратами.

Кроме того, снижение издержек обеспечивается за счет повышения точности операций, минимизации дефектов и сокращения простоя оборудования. Современные системы мониторинга и аналитики позволяют отслеживать работу оборудования в реальном времени и оперативно устранять неисправности, что значительно уменьшает потери времени и ресурсов. В результате таких изменений предприятия могут производить больше продукции с меньшими затратами, что непосредственно отражается на их финансовых показателях.

Влияние инвестиций на производительность труда также сложно переоценить. Внедрение современных автоматизированных линий и интеллектуальных систем управления позволяет сокращать время на выполнение операций и повышать их точность. Это ведет к увеличению объема выпускаемой продукции при сохранении или снижении численности персонала. Таким образом, инвестиции в автоматизацию и роботизацию позволяют значительно повысить производительность труда на единицу рабочего времени [3].

Инвестиции в модернизацию производства играют ключевую роль в повышении конкурентоспособности компании. В условиях глобализации и растущего давления со стороны международных конкурентов компании должны быть готовы быстро адаптироваться к изменениям на рынке и предлагать товары и услуги, которые могут удовлетворить самые высокие требования потребителей. Для достижения этого необходимо постоянно работать над улучшением качества продукции, внедрять новые стандарты, следовать трендам и предоставлять дополнительные ценности потребителям. Инвестиции в исследования и разработки, сертификацию продукции и контроль качества являются неотъемлемой частью стратегии улучшения конкурентных позиций. Модернизация технологической базы позволяет значительно повысить точность производства и улучшить характеристики конечного продукта, что в свою очередь ведет к увеличению спроса.

Кроме того, инвестиции в маркетинг и брендинг позволяют компаниям укрепить свои позиции на рынке, повысить узнаваемость бренда и доверие со стороны потребителей, что также влияет на долгосрочную конкурентоспособность [2].

Неопределенность экономической ситуации, высокая капиталоемкость проектов, риск политической нестабильности и недостаток квалифицированных кадров являются основными барьерами для активных инвестиций в производство. Многие предприятия сталкиваются с трудностями при поиске источников финансирования и вынуждены ограничиваться использованием собственных средств или займа, что не всегда бывает достаточно для реализации крупных проектов.

Другим существенным препятствием для инвестирования в производство является непрозрачность бизнес-среды, недостаточная поддержка со стороны государства, сложные бюрократические процедуры и отсутствие налоговых льгот. Для большинства малых и средних предприятий высокая степень риска и неопределенности делает долгосрочные инвестиции крайне сложными и малопривлекательными [1].

Для стимулирования инвестиционной активности в производственном секторе необходимо создание благоприятной инвестиционной среды. Важнейшими элементами такой среды являются налоговые льготы, государственные субсидии на технологические инновации, гарантии частных инвесторов и доступные кредиты.

Литература:

1. Крутик А. Б., Никольская Е. Г. Инвестиции и экономический рост предпринимательства; Лань — М., 2017. — 544 с.
2. Мелкумов Я. С. Организация и финансирование инвестиций. Учебное пособие: моногр.; ИНФРА-М — М., 2017. — 248 с.
3. Овсянников С. В., Лободенко Ю. В. Диагностика инвестиционной деятельности как фактор обеспечения устойчивого развития промышленных предприятий [Электронный ресурс] // Территория науки. 2014. № 4. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/diagnostika-investitsionnoy-deyatelnosti-kak-faktor-obespecheniya-ustoychivogo-razvitiya-promyshlennyh-predpriyatiy> (дата обращения 27.05.2025 год)

Современные управленческие технологии в повышении эффективности предприятий: от классики к теории ограничений

Астафьева Александра Александровна, студент магистратуры;

Носова Ольга Евгеньевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Сафонова Ирина Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент;

Научный руководитель: Кашпаров Дмитрий Витальевич, кандидат экономических наук, старший преподаватель
Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта (г. Калининград)

В данной статье рассматривается эволюция управленческих технологий в современной турбулентной экономической среде с упором на сравнительный анализ классических методов управления и теории ограничений (ТОС). Показано, что традиционные подходы, несмотря на их доказанную эффективность, имеют ограничения с точки зрения адаптивности и гибкости, необходимой для реагирования на волатильность рынка. Представлен системный взгляд на применение ТОС как альтернативы, направленной на выявление и устранение «узких мест» в бизнес-процессах. Рассмотрена практика применения этих методов на российских предприятиях, которая демонстрирует повышение операционной эффективности и конкурентоспособности. Сделан вывод о необходимости интеграции классических и современных моделей управления для достижения устойчивого развития и повышения производительности организаций.

Ключевые слова: управление предприятием, классические методы, теория ограничений, экономическая нестабильность, адаптивное управление, оптимизация производства, системный подход, российские предприятия, бережливое производство, конкурентоспособность.

В условиях неспокойной экономической ситуации, высокой конкуренции и ограниченных ресурсов компаниям все труднее добиваться устойчивого роста, используя только традиционные методы управления. Классические подходы, такие как научная организация труда, административная школа, сбалансированная система показателей (BSC) и управление по целям (MBO), доказали свою эффективность на протяжении десятилетий. Однако их жесткая структура и слабая адаптивность делают их менее подходящими в эпоху нестабильности [3].

Современные вызовы требуют перехода к более гибким, системным и ориентированным на поток ценностей моделям управления. Одним из таких подходов является теория ограничений (ТОС), разработанная Элияху Голдраттом. В данной статье рассматривается эволюция управленческих технологий, анализируются особенности классических методов и ТОС, а также демонстрируются примеры их успешной интеграции в российскую практику.

Классические технологии управления возникли в конце XIX — начале XX века и основывались на систематизации труда, управлении по структурам и функциональном контроле. Наиболее заметными направлениями являются:

- Тейлоризм — стандартизация рабочих операций и ориентация на рост индивидуальной производительности.
- Школа административного управления (Файоль, Вебер) — иерархия, разделение труда, специализация функций;
- Школа человеческих отношений (Мэйо, Маслоу) — акцент на мотивации и психологии персонала;
- Системный подход — предприятие как совокупность взаимосвязанных подсистем [5].

Эти подходы обеспечивают прочную основу для управления, особенно в условиях предсказуемости и стабильного роста. Однако в условиях нестабильной экономики они не всегда обеспечивают гибкость и способность реагировать на изменения.

ТОС — это методология, основанная на идее, что эффективность всей системы определяется самым слабым звеном (ограничением) [1]. Основными этапами ТОС являются:

1. Определение ограничения (узкого места);
2. Максимизация использования этого ограничения;
3. Подчинение других процессов потребностям узкого места;
4. Устранение ограничения;
5. Переход к следующему узкому месту.

ТОС фокусируется на системной эффективности, а не на локальной оптимизации, и предлагает такие инструменты, как деревья решений, управление буферами и методология критической цепи в управлении проектами.

Чтобы лучше представить различия между традиционными подходами к управлению и Теорией ограничений, в данном исследовании была составлена сравнительная таблица (табл. 1).

В таблице отражены основные характеристики, по которым различаются эти две методологии: направленность управления, подход к принятию решений, используемые метрики, гибкость системы, методы управления временем и запасами, а также сложность реализации.

Классические методы управления обычно нацелены на локальную оптимизацию — улучшение отдельных функций или отделов. Они предполагают децентрализованное принятие решений, высокую структурированность, стандартные показатели эффективности (такие как производительность, затраты, прибыль) и требуют стабильной среды. Их сильной стороной является систематичность, а слабой — низкая адаптивность к изменениям [4].

Теория ограничений, напротив, представляет собой системный подход, основанный на выявлении и устранении основных ограничений, препятствующих развитию предприятия. ТОС предлагает централизованную координацию усилий, направленных на устранение узкого места, и стремится к максимизации пропускной способности всей системы. Она очень гибкая и требует изменений не только в процессах, но и в управленческом мышлении [2].

Таким образом, из таблицы видно, что оптимизация всей системы возможна при сочетании сильных сторон

Таблица 1. Сравнение традиционных управленческих подходов и Теории ограничений

| Критерий | Классические технологии | Теория ограничений (ТОС) |
|---------------------|------------------------------------|--|
| Фокус | Подразделения, функции | Узкое место в системе |
| Подход | Локальная оптимизация | Системный поток |
| Метрики | KPI, производительность отделов | Пропускная способность, запасы, операционные расходы |
| Принятие решений | Децентрализованное | Централизованное вокруг ограничения |
| Адаптивность | Низкая | Высокая |
| Инструменты | BSC, SWOT, диаграммы Ганта | Дерево текущей реальности, буферы, 5 шагов фокусировки |
| Управление временем | План по срокам | Снижение времени цикла через поток |
| Управление запасами | Минимизация запасов в каждом звене | Буферы перед узкими местами |

обоих подходов: предсказуемости и структурности классического подхода с адаптивностью и целенаправленностью ТОС.

Классические методы и ТОС не являются взаимоисключающими. Напротив, их совместное использование может усилить модель управления. Например, можно использовать BSC в качестве системы мониторинга эффективности и одновременно применять ТОС, чтобы сосредоточиться на «бутылочных горлышках».

Такой гибридный подход обеспечивает как предсказуемость (от классических методов), так и адаптивность (от СВТ), а также сокращение ресурсов, уменьшение отходов и повышение ценности для клиентов.

В 2024–2025 годах российские компании активно внедряют передовые технологии управления. Здесь представлены наиболее показательные кейсы:

— ООО «Чонаш» (Марий Эл): внедрение системы наставничества и технического контроля снижает брак продукции и повышает компетентность персонала.

— ООО «ЛОФТМебель» (Владимирская область): программа корпоративного обучения вдвое сокращает период адаптации новых сотрудников и позволяет сэкономить 2,33 млн рублей.

— Армалит» (Санкт-Петербург): внедрение бережливого производства увеличило выпуск продукции на 63,5 % и сократило время производства на 38,8 %.

— Завод «Победа» (Московская область): оптимизация складских процессов сократила адаптацию персонала с 2 месяцев до 2 недель.

— Ртвин (Москва): участие в национальном проекте позволило увеличить выпуск продукции на 11 % и получить экономический эффект более 110 млн рублей.

— «Медовый дом» (Новгородская область): внедрение принципов 5С и зонирование упаковки увеличило производство кремового меда с 40 до 700 кг [6].

Эти примеры демонстрируют как эффективность классических подходов, так и эффективность применения элементов ТОС и бережливого производства в российской экономике.

Современный менеджмент требует комплексного подхода. Классические технологии обеспечивают основу и управляемость, а теория ограничений позволяет сфокусироваться на критически важных узлах системы. Применение гибридной модели управления, сочетающей традиционные и современные подходы, становится ключом к устойчивости, эффективности и конкурентоспособности предприятия в XXI веке.

Литература:

1. Голдратт Э. М., Кокс Д. Цель: процесс непрерывного совершенствования. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 384 с.
2. Голдратт Э. М. Критическая цепь. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 272 с.
3. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. — М.: Олимп-Бизнес, 2020. — 320 с.
4. Друкер П. Ф. Управление в рыночной экономике. — М.: Вильямс, 2004. — 368 с.
5. Файоль А. Общая и промышленная администрация. — М.: Юнити-Дана, 2000. — 320 с.
6. Маслоу А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2018. — 400 с.

Новые ориентиры повышения эффективности деятельности организаций в условиях цифровой трансформации

Астафьева Александра Александровна, студент магистратуры
 Научный руководитель: Сафонова Ирина Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент
 Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта (г. Калининград)

В статье рассматриваются современные подходы к повышению эффективности деятельности организаций в условиях цифровой трансформации. Представлен переход от традиционных методов оценки эффективности к использованию цифровых платформ, аналитических систем и автоматизированных решений. На примере российских компаний обосновывается роль бизнес-аналитики, процессной робототехники, цифровых двойников и облачных решений в обеспечении устойчивого роста. Делается вывод о необходимости пересмотра классических показателей эффективности в пользу гибких, динамичных и клиентоориентированных.

Ключевые слова: цифровая трансформация, эффективность, автоматизация, бизнес-аналитика, цифровые платформы, KPI, производительность, адаптивное управление, цифровые двойники, инновационные технологии.

Современные организации работают в условиях высокой технологической изменчивости, нехватки персонала, сокращения жизненного цикла продукции и уси-

ления конкуренции. В этих условиях эффективность становится не только показателем внутренней стабильности, но и ключевым фактором выживания. Традици-

онные подходы к ее измерению, ориентированные на прибыль, объем производства и затраты, уже не покрывают всей сложности бизнес-среды [1].

Целью данной работы является анализ новых критериев и подходов к повышению эффективности деятельности организаций в эпоху цифровой трансформации. В задачи входит: обзор теоретических сдвигов, анализ инструментов и технологий, а также анализ кейсов российских компаний.

Исторически понятие эффективности ассоциировалось с производительностью труда, оптимизацией затрат и повышением прибыли [1]. Однако в условиях цифровой экономики основное внимание уделяется таким показателям, как время выхода на рынок, маневренность, клиентоориентированность и цифровая зрелость [3].

Эволюция показателей эффективности:

— От классических ключевых показателей эффективности (затраты, выпуск, прибыль) KPI;

— К метрикам ценности (удовлетворенность клиентов, жизненный цикл клиента, Net Promoter Score).

— И далее к метрикам текучести и адаптивности (гибкость, цикл реагирования, цифровые следы и KPI в реальном времени) [3].

Переход к эффективности 2.0 фактически означает внедрение цифровых решений, которые позволяют компаниям быстро реагировать на изменения, повышать производительность и фокусироваться на клиентах. Давайте рассмотрим примеры из разных отраслей, где цифровая трансформация стала не просто технологической инициативой, а фактором устойчивого роста.

Например, в 2024 году компания «Сбер» внедрила комплексную BI-платформу, объединяющую данные о клиентах, поведенческую аналитику и внутренние KPI. Это позволило анализировать запросы клиентов в режиме реального времени и предлагать индивидуальные решения.

В результате время отклика сократилось на 35 %, а доход от перекрестных продаж увеличился на 18 % [6].

Другой пример — компания X5 Group, где цифровые двойники были внедрены для моделирования логистических процессов на складах. Их использование позволило выявить скрытые «узкие места» и оптимизировать маршруты и погрузку. Это позволило на 23 % ускорить обработку заказов и на 12 % сократить количество возвратов, что особенно важно в условиях роста электронной коммерции [5].

В промышленности цифровые инструменты также демонстрируют большой потенциал. Группа НЛМК внедрила систему предиктивной аналитики на базе IoT, которые позволили сократить незапланированные простои на 40 % и увеличить общий объем производства на 14 % [4].

Цифровые компании не отстают. IT-компания Контур внедрила подход OKR в сочетании с agile-управлением командой. Это позволило сократить продолжительность релизов более чем в два раза и повысить вовлеченность сотрудников.

Эти примеры показывают, что цифровая трансформация — это не одно решение, а системные изменения в управлении, в которых ключевую роль играют анализ, автоматизация и клиентоориентированность.

Рассмотренные примеры позволяют сделать важные выводы. Во-первых, повышение эффективности в цифровую эпоху требует отказа от универсальных подходов. Каждая организация выбирает свой собственный набор инструментов в зависимости от отрасли, уровня зрелости и стратегических целей. Однако одной из их общих черт является ориентация на данные, оперативность и ценность для клиентов.

Во-вторых, эффективность работы все чаще измеряется не только экономическими показателями, но и нематериальными: удовлетворенностью клиентов, цифровой зрелостью, скоростью изменений. Это требует пересмотра систем

Таблица 1. Сравнение традиционного и цифрового подхода к эффективности

| Критерий | Традиционный подход | Эффективность 2.0 (цифровой подход) |
|---------------------------|---------------------------------------|---|
| Основные метрики | Производительность, прибыль, издержки | Time-to-market, NPS, CLV, agility |
| Характер данных | Планово-отчётные, квартальные | Потоковые, real-time, дашборды |
| Инструменты | KPI, BSC, бюджетирование | BI-системы, OKR, аналитика, цифровые двойники |
| Скорость принятия решений | Низкая (по отчётам) | Высокая (на основе данных) |
| Гибкость | Ограниченная | Высокая, с возможностью адаптации |
| Ориентация | Внутренняя (на процессы) | Внешняя (на клиента и результат) |

Таблица 2. Кейсы цифровой трансформации эффективности в российских компаниях (2024–2025)

| Компания | Инструмент | Цель трансформации | Результат |
|----------|----------------------------|-------------------------------|---|
| Сбер | BI-аналитика | Улучшение клиентского сервиса | +35 % скорость отклика, +18 % доход от upsell |
| X5 Group | Цифровой двойник логистики | Повышение точности поставок | -12 % возвраты, +23 % скорость обработки |
| НЛМК | Predictive Analytics + IoT | Снижение простоев | -40 % внеплановые простои, +14 % выработка |
| Контур | OKR + Agile команды | Сокращение времени релизов | x2.3 скорость вывода продукта |

оценки, перехода от традиционных KPI к agile-метрикам: OKR, NPS, метрики потока, вовлеченность персонала [2, 3].

В-третьих, цифровые решения сами по себе не дают устойчивого эффекта. Их эффективность зависит от организационной культуры, готовности сотрудников к изменениям и способности компании интегрировать технологии в повседневное управление. Эффективность 2.0 строится не только на платформах, но и на менталитете — способности руководства оперировать цифрами, гибко перестраивать процессы и учиться на данных.

Рекомендуем:

- Внедрение комплексных систем аналитики;
- Использовать методологии agile management (OKR, agile-performance);

Литература:

1. Друкер П. Ф. Управление в рыночной экономике. — М.: Вильямс, 2004. — 368 с.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. — М.: Олимп-Бизнес, 2020. — 320 с.
3. Гиляровская Л. Т., Кожевникова Н. Е. Цифровая трансформация управления. // Экономика и управление. — 2023. — № 2. — С. 45–50.
4. НЛМК. Отчёт по устойчивому развитию за 2024 год // <https://nlmk.com> (дата обращения: 30.05.2025).
5. X5 Group. Инновации в логистике. — <https://x5.ru/ru/innovation> (дата обращения: 30.05.2025).
6. Сбербанк. Цифровая платформа BI 2024 // <https://sber.ru/about/technologies> (дата обращения: 30.05.2025).

Совершенствование системы оценки персонала в спортивных организациях

Бабинцев Никита Кириллович, студент магистратуры

Научный руководитель: Вешкурова Алина Борисовна, кандидат экономических наук, доцент

Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье рассматриваются современные методы оценки персонала, направленные на повышение эффективности управления человеческими ресурсами в спортивных организациях. На примере Федерации гимнастики России (ФГР) анализируются ключевые проблемы существующей системы оценки, такие как субъективность, ограниченность критериев и низкая мотивация сотрудников. Предлагаются инновационные решения, включая внедрение KPI, 360-градусной обратной связи, цифровых платформ и автоматизированных инструментов. Особое внимание уделяется разработке методики количественной оценки KPI для ведущих и главных специалистов, а также интеграции единой информационной системы «LSport». Результаты исследования демонстрируют, что предложенные меры способствуют повышению прозрачности, объективности и мотивации персонала, что в итоге укрепляет позиции организации на международной арене.

Ключевые слова: оценка персонала, KPI, 360-градусная обратная связь, цифровизация, спортивный менеджмент, Федерация гимнастики России.

Современные спортивные организации сталкиваются с необходимостью адаптации к динамично меняющимся условиям, что требует эффективного управления персоналом. Одним из ключевых аспектов является система оценки сотрудников, которая должна быть объективной, прозрачной и мотивирующей. Федерация гимнастики России (ФГР) как ведущая спортивная организация также сталкивается с проблемами в этой области, такими как недостаточная объективность оценочных процедур и низкий уровень вовлеченности персонала. Цель данной статьи — предложить комплекс мер по совершенство-

— Развивать цифровую культуру через обучение и кросс-функциональность;

— Пересмотреть системы KPI, включая нефинансовые показатели.

Цифровая трансформация меняет само представление об эффективности. В XXI веке речь идет не только о результатах, но и о способности гибко и быстро адаптироваться, быть проактивными и строить устойчивые цифровые бизнес-модели. Организации, которые ориентируются на новые метрики и инструменты, получают конкурентное преимущество в постоянно меняющейся среде. Эффективность 2.0 — это не просто обновление методологий, а стратегический сдвиг в сторону новой логики управления [3].

ванию системы оценки персонала ФГР на основе современных методов и технологий.

Проведенное исследование действующей системы оценивания в ФГР позволило определить ряд существенных недостатков, нуждающихся в корректировке. Прежде всего, оценки зачастую оказываются предвзятыми из-за неформализованных критериев, что приводит к их зависимости от индивидуальных взглядов экспертов. Кроме того, система имеет ограниченный набор параметров, в большей степени ориентированный на числовые данные и недостаточно учитывающий важные качественные фак-

торы, например умение работать в команде и проявление инициативы. В-четвертых, отсутствие открытости и конструктивной обратной связи снижает заинтересованность персонала в развитии и достижении новых высот, что, в свою очередь, сказывается на результативности компании и её способности успешно конкурировать на глобальном рынке.

Для решения этих проблем предлагается внедрение современных методов оценки персонала. Одним из основных инструментов являются ключевые показатели эффективности (KPI). Разработка четких KPI для каждой должности позволяет перейти от субъективных оценок к объективным данным. Например, для тренеров KPI могут включать результаты спортсменов на соревнованиях, а для административного персонала — своевременность выполнения задач. Методика расчета KPI основана на 5-балльной шкале: 5 баллов — превышение целевого значения KPI, 4 — полное выполнение, 3 — частичное выполнение (70–89 %), 2 — низкий уровень (50–69 %), 1 — не достигнуто (менее 50 %), 0 — отказ или нарушение. Для ведущего специалиста весовые коэффициенты распределяются следующим образом: своевременность задач — 25 %, качество документации — 20 %, взаимодействие с регионами — 15 %, участие в мероприятиях — 15 %, отчетность — 15 %, инициативность — 10 %. Итоговый балл интерпретируется так: 4.6–5.0 — исключительно высокий уровень, 4.0–4.5 — высокий уровень, 3.0–3.9 — удовлетворительный уровень, 2.0–2.9 — ниже ожидаемого, менее 2.0 — неудовлетворительный уровень.

Альтернативным решением может стать метод «360 градусов» — это способ оценки персонала. Он помогает определить, насколько сотрудник соответствует занимаемой должности через опрос руководителей и коллег. Если к оценке привлечь клиентов или подрядчиков, то получится уже оценка «540 градусов». По итогам можно сформировать объективную картину того, насколько сотрудник соответствует тем или иным компетенциям

[3]. Такой подход, доказавший свою эффективность, например, во Французской федерации футбола, помогает укрепить атмосферу доверия и открытости внутри коллектива [1]. Также предлагается запуск единой цифровой платформы «LSport» [2], призванной автоматизировать сбор и обработку информации, обеспечивая большую прозрачность и облегчая работу сотрудников. Платформа включает в себя электронные формы, тесты и инструменты для отслеживания достижений, что упрощает процедуру оценки и планирование профессионального роста.

Современные цифровые инструменты, такие как технологии Big Data и аналитические системы, играют значительную роль в отслеживании продуктивности персонала. Например, использование интерактивных отчетов позволяет наглядно представить ключевые показатели и оперативно принимать обоснованные управленческие решения. В дополнение к этому предлагается организовать систематическое обучение сотрудников посредством онлайн-ресурсов и вебинаров, создать индивидуальные программы развития, основанные на результатах оценки, и использовать геймификацию и VR/AR-технологии для повышения заинтересованности. Реализация этих мер позволит повысить объективность и прозрачность оценки персонала, усилить мотивацию и вовлеченность сотрудников, оптимизировать процессы управления и принятия кадровых решений, а также укрепить позиции ФГР на международной спортивной арене.

Таким образом, совершенствование системы оценки персонала в ФГР на основе современных методов и технологий является стратегическим шагом, направленным на повышение эффективности организации. Внедрение KPI, 360-градусной обратной связи и цифровых инструментов создает основу для прозрачной и мотивирующей среды, способствующей профессиональному росту сотрудников. Дальнейшие исследования могут быть направлены на анализ результатов внедрения предложенных мер и их адаптацию к другим спортивным организациям.

Литература:

1. Юлия Белова. Тонкий лёд: Продвижение алкоголя с помощью спортивных ресурсов. [Электронный ресурс] URL: (https://ecsoc.hse.ru/data/2022/11/30/1714616263/1ecsoc_t23_n5.pdf#page=109)
2. Информационная система ФГР [Электронный ресурс] URL: (<https://admin.gymnastics-base.ru/#sports=8dfe4661-1fd4-4dc6-9181-d1dc32f1127d~%7C~locations=5220acaa-063c-447d-b224-4ba3214a0000>)
3. Метод360градусов. [Электронный ресурс] URL: (<https://www.ispring.ru/elearning-insights/metod-otsenki-360-gradusov>)

Исследование системы оценки Федерации гимнастики России

Бабинцев Никита Кириллович, студент магистратуры

Научный руководитель: Вешкурова Алина Борисовна, кандидат экономических наук, доцент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье рассматривается система оценки персонала Федерации гимнастики России (ФГР), выявляются её ключевые проблемы и предлагаются пути совершенствования. На основе анализа анкетирования сотрудников и внутренней документации определены недостатки, такие как субъективность оценок, отсутствие стандартизации и недоста-

точная обратная связь. Предложены меры по модернизации системы, включая внедрение автоматизации, разработку четких критериев и повышение прозрачности процессов. Результаты исследования могут быть полезны для других спортивных организаций, стремящихся оптимизировать управление человеческими ресурсами.

Ключевые слова: оценка персонала, гимнастика, управление человеческими ресурсами, аттестация, обратная связь.

Для проведения анализа были использованы качественные и количественные методы, включая анкетирование 50 сотрудников ФГР (специалистов, руководителей и административного персонала), интервью с ключевыми сотрудниками ФГР, а также изучение внутренней документации и регламентов аттестации. Анкетирование позволило выявить отношение сотрудников к существующей системе оценки, а анализ документов — определить её нормативно-правовую базу и процедурные аспекты.

Анализ данных, проведённый в рамках оценки персонала ФГР, выявил ряд системных проблем, которые оказывают негативное влияние на эффективность процессов управления человеческими ресурсами. Ниже представлен итоговый опрос сотрудников организации:

Во-первых, отсутствие единых стандартов приводит к субъективности оценок: 30 % опрошенных считают критерии скорее объективными, но 15 % отмечают их явную субъективность.

Во-вторых, методики оценки не обновляются регулярно, что создаёт разрыв между современными требованиями к работе тренеров и устаревшими критериями.

В-третьих, 25 сотрудников указали на недостаточную обратную связь после аттестации, что снижает мотивацию к профессиональному развитию.

В-четвёртых, лишь 32 % респондентов подтвердили наличие чётких параметров оценки их работы, остальные отметили размытость критериев или их отсутствие [2].

Процедура аттестации, играющая ключевую роль в системе оценки ФГР, требует пристального рассмотрения. Несмотря на регламентированность, установленную «Положением об аттестации», она остаётся довольно сложной из-за недостаточной автоматизации. Для улучшения качества оценки необходимо обучать руководителей, ответственных за проведение аттестации. Аттестационный лист, предлагающий стандартный набор критериев (включая показатели эффективности и личностные характеристики), не всегда позволяет в полной мере учесть особенности деятельности конкретных специалистов, например тренеров или спортивных менеджеров.

Выявленные проблемы свидетельствуют о необходимости комплексной модернизации системы оценки персонала ФГР. В первую очередь, требуется разработка чётких, измеримых критериев, адаптированных под разные должности. Например, для тренеров такими критериями могли бы быть: количество подготовленных спортсменов-при-

зёров, внедрение инновационных методик тренировок или отзывы спортсменов. Во-вторых, внедрение специализированного ПО для автоматизации сбора и анализа данных ускорит процесс аттестации и снизит влияние человеческого фактора. В-третьих, обязательным условием является регулярное обучение руководителей современным методам оценки и предоставление развёрнутой обратной связи сотрудникам. Это повысит доверие к системе и мотивацию персонала [1].

Проведённое исследование показало, что существующая система оценки персонала ФГР требует значительных изменений для соответствия современным стандартам управления человеческими ресурсами в спорте. Ключевыми направлениями совершенствования являются: стандартизация критериев оценки, внедрение цифровых инструментов, усиление обратной связи и персонализация планов развития. Эти меры не только повысят объективность и прозрачность системы, но и окажут положительное влияние на результаты Федерации в целом. Дальнейшие исследования могут быть направлены на сравнительный анализ систем оценки в других национальных спортивных федерациях для выявления лучших практик.

Практические рекомендации:

1. Разработать дифференцированные критерии оценки для различных категорий персонала (тренеры, административный staff, менеджеры).
2. Внедрить IT-платформу для автоматизации процессов аттестации и сбора данных.
3. Организовать регулярные тренинги для руководителей по проведению объективных оценок.
4. Внедрить обязательную процедуру предоставления обратной связи с разработкой индивидуальных планов развития для каждого сотрудника.
5. Обновлять методики оценки каждые 2–3 года с учётом изменений в спортивной индустрии.

Таким образом, комплексная модернизация системы оценки персонала должна рассматриваться как стратегический приоритет, непосредственно влияющий на достижение Федерацией гимнастики России высоких спортивных результатов и укрепление её позиций в международном спортивном сообществе, чтобы организация была на самых лидирующих позициях не только в стране, но и в мире. Реализация данного подхода требует консолидации усилий руководства Федерации, тренерского состава, спортивных менеджеров и самих спортсменов.

Литература:

1. Выявление проблем в системе анализа персонала. [Электронный ресурс] URL: (<https://www.gov.kz/memleket/entities/ardfm/press/article/details/192915>)

2. Магистерская работа Бабинцева Н. К. «Совершенствование системы оценки персонала в спортивных организациях» // Исследование оценки персонала Федерации гимнастики России, 2025

Развитие гражданской авиационной промышленности России в условиях санкций

Быстров Андрей Александрович, студент

Научный руководитель: Джафаров Наваи Камилевич, старший преподаватель
Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет)

Авиационная промышленность в России на сегодняшний день переживает сложный период трансформации, обусловленный санкционным давлением и необходимостью ускоренного импортозамещения критически важных компонентов воздушных судов гражданского авиационного сектора для обеспечения и сохранения перевозок воздушным путем, обеспечивая экономическое развитие страны.

Несмотря на сохранившийся научно-технический потенциал, отрасль сталкивается с вызовами, включая зависимость от иностранных технологий, устаревшую производственную базу и дефицит квалифицированных кадров.

Ключевые слова: авиационная промышленность, авиация, государственное управление.

Development of the civil aviation industry of Russia in the conditions of sanctions

Bystrov Andrey Alexandrovich, student

Scientific advisor: Dzhafarov Navai Kamilovich, senior teacher
Moscow Aviation Institute (National Research University)

The aviation industry in Russia is currently undergoing a difficult period of transformation due to sanctions pressure and the need for accelerated import substitution of critical components of aircraft in the civil aviation sector to ensure and maintain air transportation, ensuring the economic development of the country.

Despite its continuing scientific and technical potential, the industry is facing systemic challenges, including dependence on foreign technologies, an outdated production base and a shortage of qualified personnel.

Keywords: aviation industry, aviation, Public administration.

Современный этап развития авиационной промышленности России характеризуется комплексом системных проблем выработки стратегических решений. В условиях глобальных технологических вызовов и санкционных ограничений отрасль столкнулась с необходимостью экстренной перестройки производственных цепочек и ускоренного замещения критически важных импортных компонентов. Особую значимость приобретают вопросы технологического отставания в ключевых направлениях, включая производство современных авиационных материалов, бортового радиоэлектронного оборудования и силовых установок.

Термин «авиационная промышленность» сформулирован законодательством в ст.1 Федерального закона «О государственном регулировании развития авиации» [1] от 8 января 1998 г. № 10-ФЗ, согласно которой — это отрасль промышленности, в которой осуществляется разработка, производство, испытания, ремонт и утилизация авиационной техники.

Текущее состояние авиационной промышленности в России характеризуется как высокотехнологичная и наукоемкая отрасль, играющая ключевую роль в эконо-

мике и национальной безопасности страны. На 2022 год отрасль включает в себя более 250 авиационных производств, а также научно-исследовательские организации и конструкторские бюро [2].

Контроль за развитием гражданской авиационной отрасли возложена на Департамент Авиационной промышленности Минпромторга России. Одним из основных направлений является сохранение статуса России как мировой авиационной державы, что подразумевает развитие и поддержку отечественных производителей в создании инновационных и высокотехнологичных авиационных решений. Это включает в себя не только проектирование и строительство современных гражданских воздушных судов, но и улучшение инфраструктуры для их производства и обслуживания [11].

Формирование конкурентоспособной продукции в гражданском самолетостроении является главной задачей современного российского сектора авиационной отрасли.

Важно, чтобы отечественные авиастроительные компании смогли не только обеспечить внутренние запросы на новые самолеты, но экспортный потенциал российской

гражданской авиации. Прежде всего работа должна быть направлена на производство гражданской авиационной техники из российских компонентов и снижении, а в перспективе и отказе зависимости от иностранных поставщиков, что особенно актуально в условиях глобальных экономических и геополитических изменений.

Для поддержки развития авиационной промышленности была разработана и утверждена комплексная программа «Развитие авиационной Промышленности на 2013–2025 годы» [12], которая направлена на стимулирование дальнейшего развития производства самолетов, состоящих из отечественных комплектующих.

Авиационная промышленность России развивалась в условиях глобальной кооперации. Но после 2022 года были прерваны все совместные проекты, что привело к изоляции отечественной авиационной промышленности и явилось импульсом для импортозамещения в кратчайшие сроки, для дальнейшего серийного производства авиационных лайнеров.

В условиях геополитических изменений, последовавших за 2022 годом, мировые авиастроительные корпорации, включая Boeing, Airbus, Bombardier и Embraer, полностью прекратили поставки новых воздушных судов российским авиакомпаниям, а также приостановили техническое обслуживание ранее поставленной авиационной техники. Эти обстоятельства создали новые условия функционирования гражданской авиации в России, исключив возможность обновления парка за счет импортных лайнеров.

Сложившаяся ситуация порождает проблему прогрессирующего старения воздушного флота, усугубляемую объективными трудностями в обслуживании иностранных самолетов в условиях отсутствия оригина-

льных запасных частей и сервисной поддержки производителей. При отсутствии производства современных отечественных авиалайнеров, способных компенсировать стареющую импортную технику, будет наблюдаться устойчивая тенденция к сокращению эксплуатационного парка, что создает существенные риски для устойчивого развития воздушного транспорта в среднесрочной перспективе [13].

Проблема устаревания воздушного флота возникла у средних и малых авиакомпаний, которые ещё до 2022 года испытывали сложности с нехваткой легких и экономичных воздушных судов. Из-за отсутствия альтернатив на российском рынке, средний возраст авиации в этих компаниях составляет от 20 до 30 лет [14].

В условиях прекращения стабильного обновления авиационного парка российских авиакомпаний иностранными самолетами, были выделены дополнительные финансовые средства для доработок российских гражданских самолетов и модернизации производственных мощностей для производства гражданских самолетов.

Перед авиационной промышленностью России был поставлен прогнозный план по производству самолетов до 2030 года, утвержденный Правительством Российской Федерации в комплексной программе «Развитие авиационной Промышленности» (рис. 1)

В рамках реализации мер государственной поддержки авиастроительной отрасли в 2022 году произошло увеличение бюджетного финансирования до 69 млрд. рублей, из средств федеральной программы «Государственная поддержка российских организаций самолетостроения» [15].

Выделенные средства были распределены на три ключевых направления: субсидирование производителей

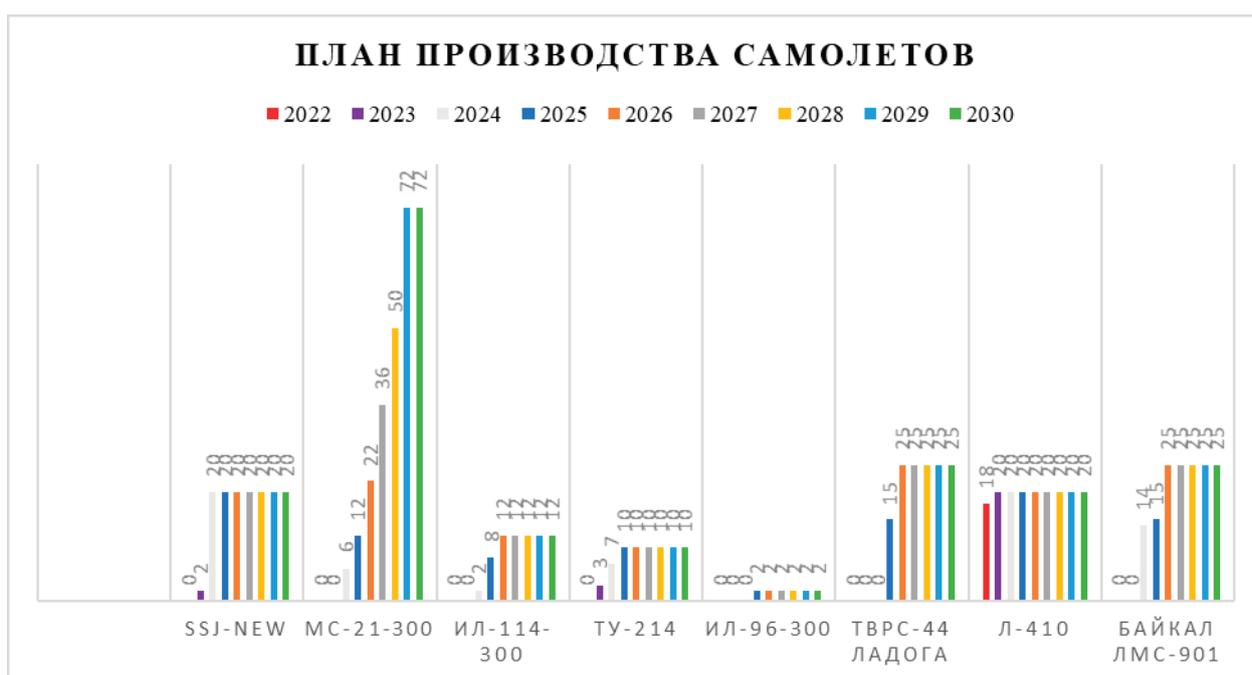


Рис. 1. Прогнозный план производства самолетов по программе «Развитие авиационной Промышленности с 2013 по 2025 года», принятый Правительством РФ в 2022 году

воздушных судов и их компонентов, поддержку отечественных лизинговых компаний, а также прямое финансирование предприятий авиастроительного комплекса.

По данным отчетов Министерства финансов РФ за 2022–2023 годы, фактическое освоение выделенных средств оказалось ниже запланированных показателей. Анализ причин неполного использования бюджетных ассигнований позволяет выделить два основных фактора:

- Заявительный принцип предоставления субсидий, предполагающий инициативу со стороны получателей;
- применяемый механизм оплаты исключительно по факту выполнения работ, подтвержденному соответствующими актами сдачи-приемки (рис. 2) [16]; [17].

2023 год стал адаптивным к новым условиям производства гражданских самолетов, в условиях жестких санкций и ускоренной разработок отечественных воздушных судов.

Основные проблемы, с которыми столкнулась российская авиационная промышленность гражданского сектора с 2022 года:

- Высокая степень зависимости от импортных комплектующих.
- Нехватка станков для производства компонентов для воздушных судов.
- Недостаточные производственные мощности, которые устарели и быстрое наращивание производства, без капитальных вложений и закупок нового оборудования, невозможно в кратчайшие сроки.
- Недостаток квалифицированных кадров.

Эти проблемы привели к тому, что все иностранные комплектующие пришлось замещать российскими, которые не прошли сертификацию, а некоторые не были доведены до сертификационного этапа из-за новизны конструкции.

Подтверждающий факт, отсутствия собственного оборудования для производства компонентов воздушных судов является производство самолета от конструкторского бюро Туполева — Ту-214, запуск серийного производства самолета планировалось наладить на Казанском авиационном заводе имени С. П. Горбунова. Самолет был разработан ещё в 80-е годы СССР, что означало высокую степень содержания российских комплектующих. Но в условиях мирового рынка, самолет был оснащен на 13 % [18] из иностранных комплектующих, но ни в 2023 году, ни в 2024 году не было произведено ни одной модели самолета Ту-214 с импортозамещенными комплектующими [19] (Таблица 1).

По итогу 2023 года не были решены основные проблемы для создания базы массового производства отечественных гражданских самолетов в 2024 году.

Несмотря на значительные объемы государственного финансирования и предоставленные льготы, российские авиастроительные предприятия сталкиваются с существенными трудностями в организации серийного производства воздушных судов.

Ключевыми сдерживающими факторами выступают продолжительные сроки сертификационных испытаний, а также незавершенный процесс импортозамещения критически важных компонентов и систем. Задержка начала серийного выпуска российских гражданских самолетов, наряду с комплексом других технологических и организационных ограничений, обусловили необходимость корректировки первоначальных производственных планов гражданских самолетов, что было сделано Правительством Российской Федерации [20]. (рис. 3)

Наибольшая технологическая зависимость в сегменте оборудования для производства компонентов воздушных судов. Отечественная отрасль продолжает испытывать зависимость от иностранных поставщиков оборудования для производства компонентов воздушных судов,



Рис. 2. Финансирование ГП «Развитие авиационной промышленности»

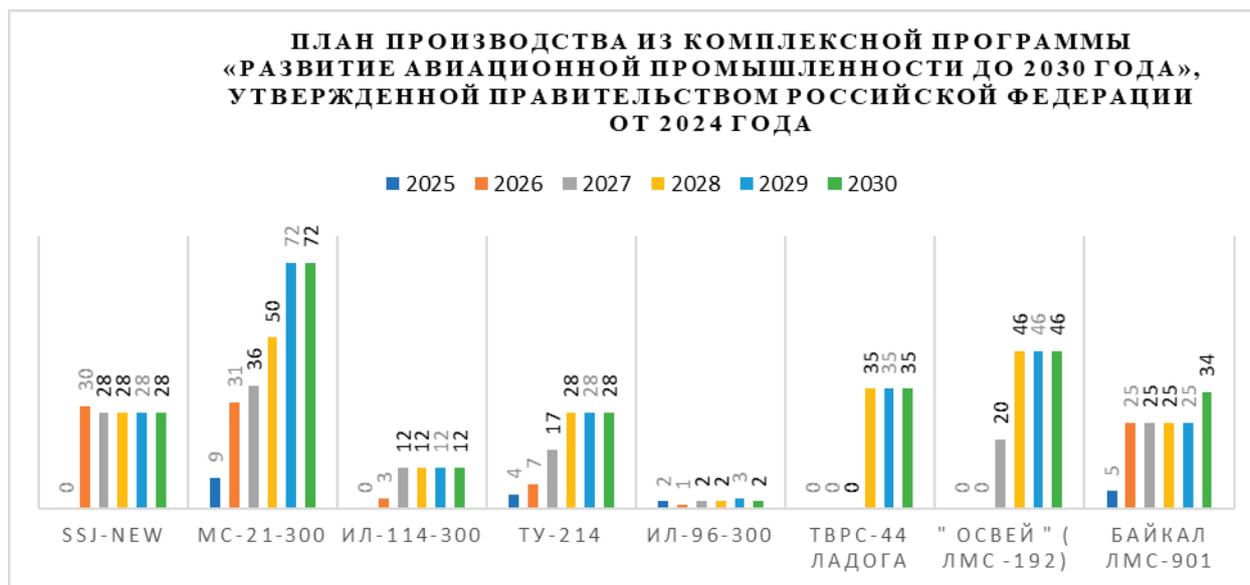


Рис. 3. План производства гражданских самолетов, принятый в 2024 году

запасных частей и специализированного программного обеспечения.

Зависимость от иностранного оборудования для производства компонентов для гражданских самолетов приводит к замедлению развития авиационной отрасли. Необходимо отметить, что текущие показатели локализации демонстрируют существенную диспропорцию между декларируемыми достижениями в области импортозамещения и реальным состоянием технологической базы отечественного авиастроения, что требует пересмотра подходов к реализации соответствующих программ и более взвешенного планирования сроков их выполнения [3].

Проблема с оборудованием для производства композитных компонентов воздушных судов сказывается на задержке массового производства гражданских самолетов, особенно МС-21, который состоит на 40 % из композитных комплектующих [21].

Показательным примером системных сложностей в реализации политики импортозамещения стала ситуация вокруг компании, занимающей уникальную нишу в производстве специализированного оборудования.

Отсутствие достоверной информации о возможности доведения данного оборудования до рабочего состояния свидетельствует о наличии существенных пробелов в системе контроля качества и технологической экспертизы на этапах проектирования и производства сложных технических систем.

Данная проблема наглядно иллюстрирует ключевую проблему участия среднего и малого бизнеса в программах импортозамещения — нехватка финансовых ресурсов для проведения основных и доводочных работ, что существенно повышает риски неудач при реализации сложных технологических проектов.

В условиях постоянного переноса сроков серийного производства гражданских авиалайнеров, для обнаружения проблем, Правительством Российской Федерации

было инициировано проведение комплексного аудита силами представителей Сбербанка и «Газпром нефти». Как подтвердили в Минпромторге, привлечение сторонних экспертов финансового сектора направлено на всесторонний анализ текущей ситуации и выработку рекомендаций по оптимизации управленческих практик в авиастроительной отрасли.

Данная мера отражает осознание на государственном уровне необходимости пересмотра существующих подходов к реализации программ импортозамещения, с акцентом на повышение эффективности управления ресурсами и совершенствование системы контроля за исполнением стратегически важных проектов. Особое значение в данном контексте приобретает вопрос создания действенных механизмов финансовой поддержки технологического бизнеса, который мог бы стать важным элементом в формировании устойчивой экосистемы поставщиков для авиационной промышленности.

Проведенный анализ современного состояния гражданской авиационной промышленности России позволяет сделать выводы о наличии системных проблем, оказывающих существенное влияние на развитие отрасли. Ключевым вызовом остается зависимость от импортных комплектующих и технологий, что в условиях геополитических изменений последних лет создает серьезные препятствия для устойчивого функционирования авиастроительного комплекса.

Помимо проблем импортозависимости, присутствует дисбаланс в стратегическом планировании, который выражается в завышенной оценке производственного потенциала отечественной гражданской авиапромышленности, отсутствие программ, направленных на развитие производственно-технологической цепочки — таких как выпуск специализированного оборудования, вовлечение субъектов среднего и малого предпринимательства в развитие авиационной отрасли.

Таблица 1. План и выполнение плана по производству гражданских самолетов

| Тип воздушного судна | План на 2022 | Произведено в 2022 | План на 2023 | Произведено в 2023 | План на 2024 | Произведено в 2024 |
|----------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|--------------|--------------------|
| SSJ-NEW | 0 | 0 (10) | 2 | 0 | 20 | 0 |
| МС-21-300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 |
| Ил-114-300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| Ту-214 | 0 | 0 | 3 | 0 | 7 | 1 |
| Ил-96-300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| ТВРС-44 Ладога | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Л-410 | 18 | 18 | 20 | 0 | 20 | 0 |
| Байкал ЛМС-901 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 0 |
| Итого | 18 | 18 | 25 | 0 | 69 | 1 |

Сложившаяся ситуация демонстрирует необходимость пересмотра подходов к управлению отраслью с акцентом на формирование замкнутых технологических циклов и развитие собственной научно-производственной базы. При этом особое значение приобретает вопрос совершенствования системы стратегического планирования, которое должно учитывать не только текущие потребности отрасли, но и долгосрочные перспективы технологического развития. Опыт последних лет наглядно показал, что частичные меры по импортозамещению отдельных компонентов без создания комплексной системы обеспечения всего жизненного цикла авиационной техники не позволяют достичь устойчивых результатов.

Перспективы развития гражданского авиастроения в России во многом будут зависеть от способности преодолеть существующие структурные дисбалансы и сформировать эффективную модель взаимодействия между государством, промышленными предприятиями и научными организациями. Решение этих задач требует не только значительных финансовых вложений, но и выработки новых управленческих подходов, позволяющих обеспечить согласованное развитие всех элементов авиастроительного комплекса. Только такой системный подход сможет обеспечить технологический суверенитет отрасли и ее конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Литература:

1. Федеральный закон от 3 августа 2018 г. N 312-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации». URL: <https://base.garant.ru/175962/>
2. Распоряжение Правительства РФ от 25 июня 2022 г. № 1693-р «Об утверждении комплексной программы развития авиатранспортной отрасли Российской Федерации до 2030 года».
3. Распоряжение Правительства РФ от 4 июля 2023 г. № 1789-р «О комплексной научно-технической программе полного инновационного цикла «Новые композиционные материалы: технологии конструирования и производства».
4. Миронова А. Л. «Понятие государственного органа и его место в государственном регулировании». URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-gosudarstvennogo-organa-i-ego-mesto-v-gosudarstvennom-regulirovanii>
5. «Авиационная промышленность России: современное состояние и перспективы». URL: <https://заводы.рф/publication/aviacionnaya-promyshlennost-rossii>
6. Отчет Объединенной двигателестроительной корпорации (ОДК) за 2023 год.
7. «Российские композитные материалы: проблемы и перспективы». Журнал «Промышленность и технологии», 2024.
8. «Санкции и их влияние на авиастроение». Аналитический центр «Эксперт», 2023.
9. «Импортозамещение в авиационной промышленности: успехи и вызовы». URL: <https://avia.ru/analytics/importozameschenie>
10. «Стратегия развития авиационной промышленности РФ до 2035 года». Минпромторг России, 024.
11. Положение о департаменте авиационной промышленности // Минпромторг России URL: <https://minpromtorg.gov.ru/ministry/organization/dep/departament-aviatsionnoi-promyshlennosti> (дата обращения: 15.01.2025).
12. Об утверждении государственной программы «Развитие авиационной промышленности на 2013–2025 годы» // Правительство России URL: <http://government.ru/docs/3347/> (дата обращения: 10.04.2025).
13. Без Boeing и Airbus: как могут повлиять санкции на гражданскую авиацию России // ТАСС URL: <https://tass.ru/opinions/13962951?ysclid=matfvld4a1812561818> (дата обращения: 12.04.2025).
14. К вопросу о планах по развитию малой авиации в России // CyberLeninka URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-planah-po-razvitiyu-maloy-aviatsii-v-rossii/viewer> (дата обращения: 17.04.2025).

15. Отчет о ходе реализации государственной программы российской федерации «Развитие авиационной промышленности» за 2022 год // Минпромторг России URL: https://minpromtorg.gov.ru/docs/other_documents/?pdfModalID=122367e1-7b1e-4e0f-9e5f-dd239e2b4bac&fileModalID=0bf20ac0-8975-46fe-a097-8c1c8bd3a5e4&ysclid=mb8cz3bx9z918345622 (дата обращения: 12.04.2025).
16. Минфин России // Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы Российской Федерации за 2022 год URL: https://minfin.gov.ru/common/upload/library/2023/08/main/Illustrirovannoe_izdanie_za_2022_god.pdf (дата обращения: 12.03.2025).
17. Минфин России // Исполнение федерального бюджета и бюджетов бюджетной системы Российской Федерации за 2023 год URL: https://minfin.gov.ru/document?id_4=307469-ispolnenie_federalnogo_byudzheta_i_byudzhetov_byudzhetnoi_sistemy_rossiiskoi_federatsii_za_2023_god (дата обращения: 12.03.2025).
18. В России сократят выпуск двигателей для Tu-214 из-за проблем с импортозамещением // Коммерсантъ URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7346852> (дата обращения: 14.04.2025).
19. Самолет как у президента и конкурент Boeing. Чем заменят иностранные лайнеры // ТАСС URL: <https://tass.ru/ekonomika/14147863?ysclid=matx96k5uj471145260> (дата обращения: 14.04.2025).
20. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 04.05.2024 г. № 1102-р // Правительство России URL: <http://government.ru/docs/all/153326/> (дата обращения: 16.04.2025).
21. Светлое будущее «черного крыла» // Ростех URL: <https://rostec.ru/media/news/svetloe-budushchee-chernogo-kryla/?ysclid=mb89xpsvdk731657249> (дата обращения: 15.04.2025).

Роль корпоративной культуры в управлении персоналом

Глазков Алексей Владимирович, студент магистратуры
Научный руководитель: Овчинников Алексей Юрьевич, кандидат медицинских наук, доцент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

Статья посвящена исследованию роли корпоративной культуры в управлении персоналом современной организации. Объектом исследования является влияние ценностей, норм и организационных практик на поведение сотрудников. Целью работы стало выявление значимости корпоративной культуры как инструмента повышения эффективности управления персоналом. В процессе исследования применялись методы теоретического анализа, сравнительного подхода и кейс-анализа. Выявлено, что корпоративная культура оказывает значительное влияние на мотивацию, вовлеченность, адаптацию и удержание сотрудников. Предложены практические рекомендации по развитию корпоративной культуры для повышения эффективности управления персоналом.

Ключевые слова: корпоративная культура, управление персоналом, мотивация, вовлеченность, адаптация, организационное поведение, HR.

В условиях высокой конкуренции на рынке труда и ускоряющихся изменений в деловой среде корпоративная культура становится важнейшим ресурсом для повышения эффективности управления персоналом. Под корпоративной культурой понимается совокупность ценностей, норм, установок и моделей поведения, разделяемых сотрудниками и поддерживаемых на уровне организации. Она влияет на восприятие рабочего процесса, характер внутриорганизационных взаимодействий, а также на отношения между руководством и подчиненными. Исследования последних лет показывают, что компании с развитой, устойчивой корпоративной культурой демонстрируют более высокие показатели продуктивности и удержания персонала, что обусловлено повышенной вовлеченностью, удовлетворенностью и лояльностью сотрудников.

Для анализа практических аспектов применялись методы контент-анализа научных публикаций, сравни-

тельный анализ корпоративных стратегий и кейс-анализ компаний, таких как Google, Zappos, «Сбер», «Яндекс». Сопоставление теоретических и прикладных подходов позволило вычлнить ключевые механизмы влияния корпоративной культуры на различные HR-процессы.

Одним из наиболее выраженных эффектов, обнаруженных в ходе анализа, является влияние культуры на мотивацию персонала. В организациях, где ценности и цели открыто транслируются, а руководство выступает носителем этих ценностей, сотрудники проявляют большую инициативу, стремление к саморазвитию и готовность брать на себя ответственность. Прозрачные внутренние коммуникации и признание заслуг сотрудника укрепляют его мотивационную базу, снижая потребность в исключительно материальном стимулировании.

Важной функцией корпоративной культуры выступает поддержка процессов адаптации новых сотрудников. Культура задаёт «невидимые рамки» допустимого пове-

дения, способствует социализации и формирует у новичков чувство причастности. Компании, внедряющие системы наставничества, культурные кодексы и вводные тренинги, обеспечивают более мягкую и быструю интеграцию новых членов команды.

Не менее важен и аспект вовлечённости. Эмпирические данные подтверждают: сотрудники, разделяющие ценности организации, в среднем на 20–25 % более продуктивны, менее склонны к конфликтам и демонстрируют больший уровень удовлетворённости работой. Это особенно актуально в условиях гибридного или удалённого формата работы, где культура становится фактором сплочения команды.

Корпоративная культура напрямую влияет и на уровень текучести кадров. Компании с выраженной идентичностью и устойчивой системой ценностей демонстрируют существенно более низкие показатели добровольных увольнений. Это особенно актуально для сотрудников младших поколений (Y и Z), для которых нематериальные аспекты работы (миссия, атмосфера, чувство значимости) выходят на первый план.

Наконец, культура способствует развитию командного взаимодействия. Организации, стимулирующие культуру открытости и доверия, формируют рабочие коллективы, в которых эффективнее реализуются кросс-функциональные проекты, легче достигается консенсус, быстрее принимаются решения [1].

В рамках эмпирической части исследования был проведен сравнительный анализ пяти компаний, различающихся по степени сформированности корпоративной культуры. В качестве инструмента использовался опрос, включающий шкалу оценки корпоративной культуры по следующим критериям: уровень доверия, прозрачность коммуникаций, ценностное единство, мотивационные практики, вовлеченность сотрудников. Всего в опросе приняли участие 250 сотрудников. Также были собраны и сопоставлены HR-метрики: индекс вовлеченности, уровень текучести персонала и производительность труда (в относительном выражении) в таблице 1 [2].

Как видно из таблицы 1, компании с высоким уровнем корпоративной культуры демонстрируют существенно лучшие показатели по всем ключевым метрикам. Так, в компании А, где отмечается высокое доверие, развитые системы нематериальной мотивации и стабильные внутренние коммуникации, уровень текучести персонала составляет лишь 9 % при средней вовлеченности 87 %. Для сравнения, в компаниях D и E, не имеющих выраженной

культурной политики, текучесть составляет 27–30 %, а производительность имеет отрицательную динамику [3].

Статистическая обработка данных (корреляционный анализ по Пирсону) показала наличие сильной прямой зависимости между уровнем развития корпоративной культуры и индексом вовлеченности ($r = 0,82$), а также обратной зависимости между уровнем культуры и текучестью персонала ($r = -0,76$) [4]. Это подтверждает предположение о том, что развитие ценностно ориентированной организационной среды оказывает прямое влияние на поведенческие и результативные характеристики персонала.

На основе проведенного анализа можно утверждать, что инвестиции в развитие корпоративной культуры — через обучение лидеров, внедрение программ адаптации, развитие внутренних коммуникаций и формирование миссии — обеспечивают не только улучшение социально-психологического климата в коллективе, но и дают измеримый экономический эффект. Расчет условного экономического эффекта от снижения текучести (при среднем бюджете на замену сотрудника — 150 тыс. руб.) показывает, что компания А экономит в год порядка 3 млн руб. по сравнению с компанией E, при аналогичной численности штата.

В процессе анализа выявились следующие результаты: корпоративная культура выступает не только как отражение ценностей организации, но и как управленческий инструмент, позволяющий регулировать поведение сотрудников без жестких административных мер. Сильная и осознанно формируемая культура способствует снижению текучести кадров, повышению производительности и укреплению лояльности сотрудников. Ключевыми механизмами формирования корпоративной культуры являются: внутренние коммуникации, ролевое моделирование со стороны руководства, корпоративные мероприятия, система нематериальной мотивации и программы развития персонала [5]. Для повышения эффективности управления персоналом необходима целенаправленная работа по диагностике, поддержанию и развитию корпоративной культуры в соответствии со стратегическими целями организации.

В итоге развитие корпоративной культуры следует рассматривать как один из приоритетов в работе HR-менеджеров и руководства организаций. Это позволит не только повысить результативность труда, но и создать устойчивую основу для роста, адаптивности и конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе.

Таблица 1. Влияние уровня корпоративной культуры на HR-показатели (в %)

| Компания | Уровень развития КК | Индекс вовлеченности | Текучесть персонала | Рост производительности |
|----------|---------------------|----------------------|---------------------|-------------------------|
| A | Высокий | 87 % | 9 % | +14,8 % |
| B | Средний | 73 % | 15 % | +7,3 % |
| C | Средний | 69 % | 18 % | +5,5 % |
| D | Низкий | 52 % | 27 % | -3,4 % |
| E | Низкий | 47 % | 30 % | -5,9 % |

Литература:

1. Трофимова, Н. Н. Цифровая корпоративная культура как элемент цифровой трансформации организации / Н. Н. Трофимова. — Текст: электронный // <https://cyberleninka.ru>: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-korporativnaya-kultura-kak-element-tsifrovoy-transformatsii-organizatsii/viewer> (дата обращения: 22.05.2025).
2. Кибанов Управление персоналом организации / Кибанов, Я. А. — 4. — Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2024. — 695 с. — Текст: непосредственный.
3. З.Гаспарович Е. О. Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. В двух частях. Часть 1 / Гаспарович, О. Е. — 1. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2019. — 332 с. — Текст: непосредственный.
4. Гаспарович Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. В двух частях. Часть 2 / Гаспарович, О. Е. — 1. — Екатеринбург: Издательство Уральского университета, 2020. — 284 с. — Текст: непосредственный.
5. Тихомирова Организационная культура: формирование, развитие и оценка / Тихомирова, Г. О. — 1. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 151 с. — Текст: непосредственный.

Особенности управления поколением Z в организациях

Глазков Алексей Владимирович, студент магистратуры

Научный руководитель: Овчинников Алексей Юрьевич, кандидат медицинских наук, доцент
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

Статья посвящена исследованию особенностей поколения Z в контексте управления персоналом. Поколение Z, родившееся после 1995 года, все активнее входит на рынок труда и требует от работодателей принципиально новых подходов к лидерству, мотивации, организации работы и корпоративной культуре. В работе представлены характеристики этого поколения, их профессиональные установки, ожидания от работы и типичное поведение в организациях. Используются данные социологических опросов и аналитики HR-платформ, что позволило выделить ключевые трудности и успешные практики управления «зетами». Сделан вывод о необходимости трансформации управленческих подходов и адаптации внутренних процессов компаний под особенности данного поколения.

Ключевые слова: поколение Z, молодежь, управление персоналом, лидерство, ценности, мотивация, HR-аналитика, гибкость, карьерные ожидания.

Появление на рынке труда поколения Z стало вызовом для устоявшихся моделей управления персоналом. В отличие от предыдущих поколений, представители поколения Z — это цифровые аборигены, выросшие в условиях постоянного технологического прогресса, высокой скорости обмена информацией и глобальной нестабильности. Их предпочтения в работе, карьере и коммуникациях значительно отличаются от привычных моделей поведения сотрудников поколения X и Y.

Одним из центральных аспектов в управлении поколением Z является переосмысление подходов к мотивации. Согласно исследованию PwC (2023), около 72 %

молодых сотрудников указывают на необходимость смысла и личной значимости работы как важнейшего фактора удовлетворенности. В то же время традиционные нематериальные стимулы, такие как формальные награды и почетные грамоты, оказываются для них второстепенными.

Рассмотрим сводные данные по результатам социологического опроса, проведенного среди 250 респондентов в возрасте от 20 до 27 лет, работающих в российских компаниях среднего и крупного бизнеса в таблице 1.

Данные демонстрируют значительный сдвиг в системе приоритетов молодых сотрудников. Ключевой ценно-

Таблица 1. Ожидания представителей поколения Z от работодателя (по результатам опроса, 2024 г.)

| Показатель | Доля респондентов, % |
|---|----------------------|
| Предпочитают гибкий график работы | 81 % |
| Ожидают прозрачной и быстрой обратной связи | 78 % |
| Хотят участвовать в принятии решений | 64 % |
| Рассчитывают на быстрое карьерное продвижение | 59 % |
| Считают важной корпоративную культуру | 73 % |
| Стремятся к балансу работа/личная жизнь | 85 % |

стью становится гибкость, персонализация условий труда и признание индивидуального вклада. Эти установки требуют трансформации как управленческой философии, так и практических механизмов управления персоналом.

В современных условиях адаптация управленческой модели к поколению Z требует не только осознания их ценностей, но и реального изменения организационной среды. Руководители, использующие авторитарный стиль,

жёсткую иерархию и ориентированные на процессы, а не на результат, сталкиваются с низкой вовлечённостью и высокой текучестью молодых специалистов. Вместе с тем компании, активно инвестирующие в гибкость, наставничество и цифровизацию HR-процессов, добиваются повышения продуктивности «зетов».

Рассмотрим типичные ошибки и лучшие практики в управлении этим поколением в таблице 2.

Таблица 2. Ошибки и эффективные практики управления поколением Z

| Управленческий аспект | Типичные ошибки работодателей | Эффективные практики и примеры |
|-------------------------|---|---|
| Мотивация и цели | Формулировка абстрактных задач без объяснения смысла | Постановка SMART-целей, вовлечение в планирование (напр. «Тинькофф») |
| Обратная связь | Отсутствие регулярной и конструктивной обратной связи | Быстрая цифровая обратная связь (Slack, Trello) и еженедельные one-to-one |
| Карьерное развитие | Отсутствие прозрачных перспектив и роста | Внедрение карьерных треков, развитие через проектную работу (напр. «Яндекс») |
| Формат работы | Только офис, отсутствие выбора | Гибридный или полностью удалённый формат, собственное управление временем |
| Коммуникация и культура | Формальная иерархия, запрет на инициативу | Горизонтальная структура, «открытые двери», неформальная среда (например, «Сбер») |

Такие примеры подтверждают, что отказ от устаревших управленческих подходов в пользу гибкости, доверия и цифровых инструментов приводит к улучшению HR-метрик: снижению текучести кадров, росту вовлечённости, увеличению производительности. Согласно аналитике HeadHunter, компании, внедряющие программы по развитию soft skills и digital-навыков для молодых сотрудников, получают на 24 % выше отклик на вакансии среди соискателей до 30 лет. Это объясняется тем, что представители поколения Z рассматривают профессиональную среду как пространство не только для получения дохода, но и для саморазвития, поиска единомышленников и реализации ценностно ориентированных целей [1].

Анализ корпоративной культуры успешных компаний показывает, что представители поколения Z с большей охотой работают в командах, где ценятся горизонтальные связи, наставничество и открытая коммуникация [2]. Например, практика менторинга, реализуемая в Mail.ru Group, позволила увеличить коэффициент удержания молодых специалистов на 17 % за один год. Похожий эффект был достигнут в компании «Тинькофф», где внедрение модели наставничества и индивидуальных треков развития сократило адаптационный период новых сотрудников с 3 до 1,8 месяца, при этом удовлетворённость первых 90 дней выросла на 22 % согласно внутренним опросам [3].

Кроме того, важным аспектом становится участие поколений Z в принятии решений — не только тактических, но и стратегических. Вовлечение их в сессии дизайн-мышления, Agile-планирования и работу в кросс-функциональных командах не только повышает удовлетворённость работой, но и улучшает качество управленческих решений за счёт привнесения «цифрового мышления» и нестандартных подходов [4]. Так, в ИТ-компании «Skyeng» мо-

лодые специалисты участвуют в квартальных стратегических сессиях наравне с топ-менеджментом, что не только способствует генерации новых идей, но и формирует культуру вовлечённости, взаимного уважения и доверия. В результате такого подхода средняя продолжительность работы сотрудника в компании увеличилась с 1,6 до 2,3 лет.

Отдельное значение имеет формат обратной связи. Поколение Z требует частой, искренней и конструктивной обратной связи. Согласно исследованию Deloitte, 66 % представителей поколения Z чувствуют себя более вовлечёнными, если получают регулярную позитивную и обучающую обратную связь от руководителя. Это требует от менеджеров пересмотра своей управленческой роли: от контроля к фасилитации, от иерархии — к партнёрству. Формируются новые типы лидерства: эмоционально интеллигентный лидер, коуч-лидер, фасилитатор развития [5].

Дополнительным фактором мотивации служит приверженность организации социальным и экологическим ценностям. Более 70 % представителей поколения Z (по данным PwC, 2023) при выборе работодателя обращают внимание на участие компании в социальных проектах, наличие внутренней политики устойчивого развития (ESG), а также на прозрачность в отношении сотрудников. Это подчеркивает, что для эффективной работы с поколением Z необходимо формировать не только благоприятную цифровую и управленческую среду, но и корпоративную идентичность, основанную на ценностях и смыслах.

В результате мы видим, что эффективное управление поколением Z требует гибкости, цифровой трансформации управленческой среды, а также переосмысления лидерства — от директивного к фасилитирующему, направленному на развитие и поддержку. С учётом их высокой адаптивности, обучаемости и ориентации на смысл, органи-

зациям выгодно инвестировать в формирование среды, где ценится вклад, а не стаж, и где лидер — это не надсмотрщик, а партнёр. Такой подход позволяет не только привлекать мо-

лодых сотрудников, но и создавать устойчивую модель корпоративного будущего, ориентированную на инновации, развитие и взаимную ответственность.

Литература:

1. Кулакова, А. Б. Поколение z: теоретический аспект / А. Б. Кулакова. — Текст: электронный // <https://cyberleninka.ru>: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-z-teoreticheskiy-aspekt/viewer> (дата обращения: 22.05.2025).
2. Трансформация Корпоративной Культуры Организации В Условиях Цифровизации. — Текст: электронный // <https://elar.urfu.ru>: [сайт]. — URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/143009/1/978-5-91256-730-8_048.pdf (дата обращения: 22.05.2025).
3. Управление персоналом / Кибанов, Я. А, Л. В. Ивановская, Е. А. Митрофанова. — 1. — Москва: РИОР, 2020. — 288 с. — Текст: непосредственный.
4. Лапидус, Л. В. Особенности Проникновения Цифровых Технологий В Жизнь Поколения Z: Ценности, Поведенческие Паттерны И Потребительские Привычки Интернет-Поколения / Л. В. Лапидус. — Текст: электронный // <https://cyberleninka.ru>: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-proniknoveniya-tsifrovyyh-tehnologiy-v-zhizn-pokoleniya-z-tsennosti-povedencheskie-patterny-i-potrebitelskie-privychki/viewer> (дата обращения: 22.05.2025).
5. Вайнштейн Психология управления / Вайнштейн, А. Л. — 2. — Минск: Вышэйшая школа, 2023. — 383 с. — Текст: непосредственный.

Экспорт товаров из РФ в условиях санкций в 2022–2024 годах: анализ и перспективы

Гоголина Анастасия Игоревна, студент

Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых

Настоящая статья посвящена анализу влияния санкций на экспорт товаров из Российской Федерации в 2022–2024 годах, а также перспективным направлениям развития данного сегмента экономики. В статье проанализированы ключевые аспекты экспорта товаров из России. Также рассмотрены основные страны экспорта российских товаров и товарная структура в этот период. Выделены ключевые санкционные пакеты, которые оказали существенное влияние на сокращение экспорта из России.

Ключевые слова: экспорт, санкции, переориентация.

Export of goods from the Russian Federation under sanctions in 2022–2024: analysis and prospects

Gogolina Anastasiya Igorevna, student

Vladimir State University named after Alexander Grigorievich and Nikolai Grigorievich Stoletov

This article is devoted to the analysis of the impact of sanctions on exports of goods from the Russian Federation in 2022–2024, as well as promising areas for the development of this segment of the economy. The article analyzes the key aspects of the export of goods from Russia. The main countries of export of Russian goods and the commodity structure during this period are also considered. The key sanctions packages that had a significant impact on the reduction of exports from Russia are highlighted.

Keywords: export, sanctions, reorientation.

Введение

За последние несколько лет российская экономика прошла серьезную трансформацию. Ограничительные меры, введенные недружественными странами, напрямую затронули экспорт и импорт товаров России. Однако экспорт всегда играл значительную роль в развитии страны.

Сейчас на него приходится четверть ВВП [3]. Таким образом, исследование экспорта товаров из российской Федерации является актуальной проблемой и затрагивается многими российскими специалистами.

Целью статьи является оценка влияния санкций на экспорт товаров из России и определение перспективных направлений дальнейших внешнеэкономических связей.

Настоящее исследование основано на анализе статистических данных, приведенных на официальном сайте ФТС России и Минэкономразвития.

Группы санкции, введенные в отношении России

Начиная с 24 февраля 2022 года Россия объявляет о начале специальной военной операции на территории Украины. Данное событие являлось основной причиной введения санкций против нашей страны.

Проанализировав пакеты санкций, введенные против Российской Федерации Европейским союзом в 2022 году и до сегодняшнего времени, можно условно выделить 4 группы:

1. Финансовые;
2. Торговые;
3. Персональные;
4. Относительно свободного передвижения [4].

Начиная с 2022 году Евросоюз согласовал 4 пакета санкций, которые касались конкретных физических и юридических лиц, а также ограничительные меры на экспорт в РФ. 8 апреля 2022 года Совет ЕС утвердил пятый пакет санкционных мер. Он напрямую касался экспорта из России, а именно — запрета на импорт из России угля и других твердых ископаемых видов топлива.

Два последующий пакета касались эмбарго на морские поставки нефти, запрет на предоставление услуг компаниям РФ в нефтяной отрасли, а также запрет на прямой и косвенный импорт и запрет в отношении отдельных физических и юридических лиц.

На 2025 год уже введено 16 санкционных пакетов против России. Если рассматривать последний пакет санкций, который был введен против России 24 февраля 2025 года, то один из блоков посвящен набору секторальных ограничительных мер. Европейский союз запретил ввоз первичного алюминия из России, а также ввел эмбарго на поставку российской алюминиевой продукции. Однако полный запрет на данный ввоз вступит

в силу только с 2026 года, а до этого периода можно будет экспортировать 50 тысяч алюминия по контрактам, заключенным до 25 февраля 2025 года.

Также в ограничительные меры со стороны ЕС, включаются меры США, которые касаются запрета на импорт российских алмазов и урана.

Структура экспорта

В период с 2022 по 2023 года структуру экспорта Российской Федерации имела отрицательную динамику, однако с 2023 по 2024 года произошло увеличение на 8,6 млрд долларов США [5] (см. рисунок 1).

Введенные пакеты санкций, несомненно, отразились на экономике РФ, в том числе на экспорте товаров. Такие ограничения переориентировали экономические взаимоотношения с Европы на Азию.

Рассматривая статистику экспорта товаров из Российской Федерации, то, как подмечает заместитель председателя РЭЦ — «Если в 2021 году на дружественные страны приходилось 60 % российского несырьевого неэнергетического экспорта, то в настоящее время на них уже приходится порядка 85 % всех поставок из России, главный покупатель российской продукции — это Китай, и объемы приобретаемой им российской продукции, и его доля в экспорте увеличиваются» [2].

Основными торговыми партнерами России в 2024 году являются страны Азиатского региона, на долю экспорта приходится 329,2 млрд. долл. Несмотря на пакет санкций, введенный ЕС, европейские страны занимают второе место, российский экспорт которых составляет 68,4 млрд. долл. Также партнерами являются страны Африки, экспорт в которые равен 24,3 млрд. долл. и страны Американского континента, а именно экспорт равен 11,9 млрд. долл.

В 2024 году основу российского экспорта составили минеральные продукты. Их удельный вес в товарной структуре экспорта составил 60,9 %.

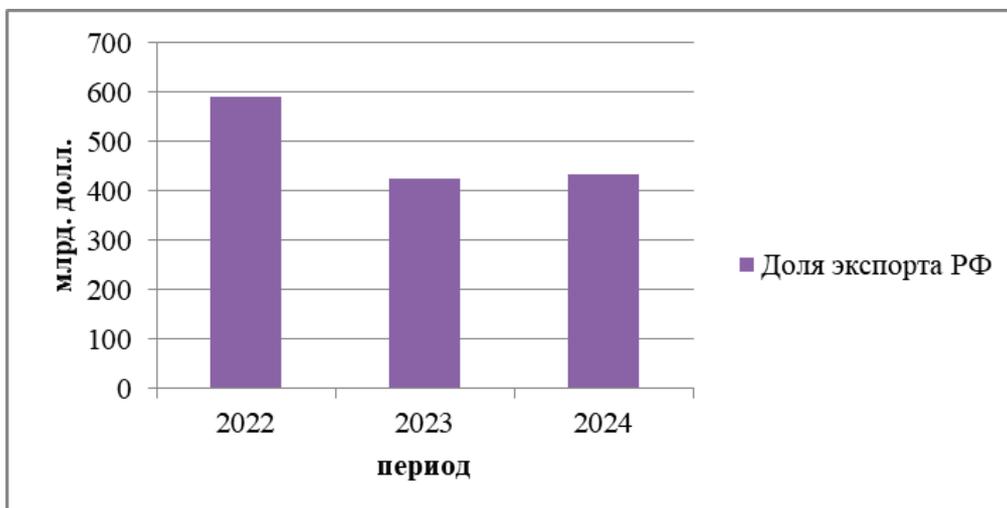


Рис. 1. Доля экспорта Российской Федерации за 2022–2024 гг.

Заключение

Проведенное исследование позволяет выявить влияние санкций на российский экспорт товаров. На сегодняшний день экспорт товаров из РФ является одним из ключевых направлений и имеет перспективы дальнейшего развития. Основными направлениями внешнеэкономической деятельности также остаются торговые партнеры России, а именно страны ЕАЭС и Китай, а также происходит налаживание эко-

номических отношений с Египтом, Индией, Вьетнамом, Малайзией, ОАЭ и Ираном. Особенностью российского экспорта с 2022 по 2025 год стала переориентация на азиатские рынки.

Санкции и ограничительные меры со стороны Евросоюза в отношении Российской Федерации продолжают негативно влиять на развитие внешнеэкономических отношений между этими странами, однако можно заметить, что экспорт товаров из России в европейские страны в 2024 году все же осуществляется.

Литература:

1. Официальный сайт ФТС России [Электронный ресурс]. URL: <https://customs.gov.ru/> (дата обращения: 01.04.2025);
2. Официальный сайт Российского экспортного центра [Электронный ресурс]. URL: <https://www.exportcenter.ru/> (дата обращения: 01.04.2025);
3. Официальный сайт Министерства экономического развития [Электронный ресурс]. URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 02.04.2025);
4. Какие санкции вводились против России в 2022 году // Официальный сайт ТАСС [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/info/14538591?ysclid=mb7pez0hho122356409> (дата обращения: 02.04.2025).
5. Таможенная служба Российской Федерации в 2023 годах. Справочные материалы к расширенному заседанию коллегии ФТС России. М., 2024. — 11 с.

Роль национальных премий по качеству в управлении качеством продукции

Дейнека Анна Станиславовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Аубакирова Ирина Утарбаевна, кандидат технических наук, доцент
Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет

В статье приведен анализ мировых премий в области качества и их роли в управлении и поддержании качества продукции.

Ключевые слова: премия, качество, продукция, критерии, оценка.

Премии в области качества являются одним из эффективных инструментов повышения конкурентоспособности, как самого предприятия, так и выпускаемой продукции. Премия — это награда, которая демонстрирует превосходство организации и успехи в улучшении качества.

В настоящее время около 90 стран мирового сообщества проводят конкурсы в области качества, выявляя лидеров в сфере применения эффективных методов и инструментов управления качеством. Национальные и международные премии позволяют организациям стать более успешными и устойчиво развиваться.

Наиболее престижными премиями качества являются: приз Деминга в Японии, национальная награда за качество Мэлкома Болдриджа в США, Европейская премия за качество для европейских компаний и Премия Правительства Российской Федерации в области качества.

Первая премия в области качества была присуждена в 1951 г. в Японии, носит имя американского ученого Эдвардса Деминга в знак признательности за развитие идей качества в Японии. Считают, что именно он повлиял на превращение японской промышленности в одну из самых

влиятельных в мире. Методы контроля качества, которые предложил Деминг Японии, оказались настолько эффективны, что вскоре появился термин «японское экономическое чудо»: экономика страны развивалась с поистине феноменальной скоростью — прибавляла почти 10 % в год. Причин такого быстрого роста две: весьма низкие налоги, а также максимально оперативное освоение и внедрение новейших технологий. Премия присуждалась за успехи в применении статистических методов контроля качества, всеобщего управления качеством в масштабе компании. Эксперты Премии Деминга ежегодно определяют, насколько успешно компании применяют принципы и методы TQM, оценивая деятельность по обеспечению качества, построению систем внутриорганизационного контроля компании с применением статистических методов контроля качества и организации «кружков качества», а также достигнутые результаты: улучшение качества продуктов и услуг, повышение производительности, снижение издержек, увеличение продаж, рост прибыли.

Оценка деятельности компаний — участников конкурса премии им. Э. Деминга проводится по 100-балльной

шкале, при этом рассматривается 48 показателей, объединенных по 6 критериям:

- управление политикой в области управления организацией и ее развертывание;
- разработка инновационных продуктов, направленных на удовлетворение потребительских требований и производственных процессов;
- соответствие продукции и непрерывное улучшение качества
 - системы управления качеством, безопасностью;
 - статистический анализ информации о качестве;
 - развитие человеческих ресурсов.

Национальная премия качества Малкольма Болдриджа в США, учрежденная в 1987 году указом президента Р. Рейгана, направлена на повышение значимости качества в работе американских компаний. Лауреаты этой премии должны через публикации и общественные лекции информировать американский бизнес о результатах работы, продвигая значимость качества для успешной деятельности. В основе критериев премии лежат подходы всеобщего управления качеством (TQM). Критерии премии М. Болдриджа объединяют семь оценочных категорий: лидерство; стратегическое планирование; ориентация на потребителя; измерение, анализ и управление на основе знаний; важность человеческих ресурсов; оперативное управление; бизнес-результаты. Указанные 7 категорий премии Болдриджа содержат 19 оценочных показателей, для каждого из которых установлен диапазон баллов. Суммарное количество баллов в этой премии — 1000.

Критерии премии М. Болдриджа не являются статичными, продолжают развиваться, способствуя дальнейшему повышению эффективности управления качеством, необходимости внедрять новые методы управления, планировать обучение персонала.

Во всех компаниях, получивших премию М. Болдриджа, администрация убедительно показала, что качество для нее очень важно и что она сама активно участвует в процессе его улучшения.

Европейская премия качества (ЕПК) — самая престижная европейская награда за достижение совершенства в бизнесе. Вручается с 1992 г. Организации, участвующие в конкурсе, ставят перед собой цель постоянно улучшать качество своей работы, бизнес-процессов, системы управления. В 2001 г. эксперты европейского фонда управления качеством разработали систему признания достижений организации в области качества. Европейская премия качества — это соревнование организаций, стремящихся быть эталоном совершенствования бизнеса в Европе (и в мире) [1].

Участие в конкурсе требует подготовки отчета установленной формы объемом до 75 страниц. Его оценивает группа из 4–8 экспертов, в которую входят топ-менеджеры различных отраслей бизнеса из разных стран Европы. Модель совершенствования объединяет девять элементов (критериев), разбитых на две группы: «Возможности» и «Результаты». Каждый критерий имеет бальную оценку, общая

сумма баллов по всем критериям составляет 1000 баллов. Группы «Возможностей» и «Результатов» имеют эквивалентные максимальные оценки — по 500 баллов, что показывает одинаковую важность, как потенциала организации, так и того, насколько успешно этот потенциал реализуется.

Группа «Возможности» включает в себя пять критериев: Лидерство (100 баллов); Политика и стратегия (80 баллов); Люди (90 баллов); Партнерство и ресурсы (90 баллов); Процессы организацией (140 баллов).

Группа «Результаты» объединяет четыре критерия: Удовлетворение потребителей (200 баллов); Удовлетворение работников (90 баллов); Влияние на общество (60 баллов); Ключевые результаты деятельности (150 баллов).

Критерии группы «Возможности» дают понимание, «как» достигаются результаты. Группа «Результаты» определяет, «чего» достигла организация.

Организации, получившие Европейскую премию качества, считаются эталонными и получают всеобщее признание используемых подходов и достигнутых результатов. Помимо того, они получают право использовать логотип победителя ЕПК на бланках, визитках, в любых рекламных материалах и т. д. Всеми этими преимуществами компании могут пользоваться бессрочно, однако с течением времени, естественно, происходит моральное старение статуса победителя.

Премия Правительства РФ в области качества вручается с 1997 года. В основе российской премии лежат модель и критерии Европейской премии качества. **Организаторы: Росстандарт (в 1997 г. — Госстандарт России) и Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации (ВНИИС) считают основной задачей конкурса — вывести качество менеджмента на принципиально новый, более высокий и современный уровень, что позволило бы российским предприятиям успешно конкурировать не только на российском, но и на мировом рынке.**

Критерии и модель премии Правительства РФ в области качества гармонизированы с критериями и моделью Европейской премии качества с некоторым различием в весовых коэффициентах, отражающих специфику российского бизнеса. А именно, общий балл по группе «Возможности» выше, чем по группе «Результаты»: соответственно 550 и 450 баллов. Это указывает на то, что сегодня для российского бизнеса возможности или потенциал организации более важные показатели, чем зачастую скромные и необъективные результаты [2].

Модели мировых премий в области качества играют важную роль в развитии современного бизнеса, формируют философию качества и принципы совершенствования организаций. Национальные премии по качеству повышают репутацию стран — учредительниц на мировом рынке. Преимущества премий по качеству должны быть очевидны всем заинтересованным сторонам:

- экономика государства получает фундамент для дальнейшего развития;
- компании-лауреаты — признание и мировую известность, а, следовательно, доверие потребителя;

— организации, желающие участвовать и применяющие модель, — эффективный инструмент совершенствования на основе самооценки;

— потребители — удостоверение качества приобретаемых товаров и услуг.

Литература:

1. Маслов Д. В. Модели мировых премий по качеству. Изд-во LAP LAMBERT Fcademic Publishing, 2012.
2. Роскачество // Официальный сайт URL: <https://roskachestvo.gov.ru/>

В заключение отметим, что особую значимость национальным премиям придает тот факт, что награду вручают первые лица государства: в Японии премию Деминга — премьер-министр, в США — президент, в России — председатель Правительства РФ или один из его заместителей.

Особенности подходов в рамках работы с человеческими ресурсами

Калужная Екатерина Сергеевна, студент магистратуры
Воронежский государственный университет

Управление человеческими ресурсами (HR-менеджмент) является одним из ключевых аспектов успешной деятельности любой организации. Современные условия ведения бизнеса предъявляют новые требования к подходам в работе с кадрами, что обусловлено быстро меняющимися технологиями, глобализацией, требованиями к гибкости и адаптивности [1]. В статье рассмотрены основные современные подходы, их особенности и ключевые тенденции.

1. Традиционный подход (административный)

Этот подход основывается на строгом соблюдении правил, процедур и регламентов в управлении персоналом. Он предполагает централизованный контроль и стандартизацию всех HR-процессов, что обеспечивает стабильность и предсказуемость [3].

Основные элементы:

— Стандартизация процедур: разработка и внедрение стандартных политик по найму, адаптации, оценке и мотивации.

— Функциональная специализация: каждое подразделение или специалист отвечает за свою узкую функцию (например, рекрутинг, обучение, компенсации).

— Контроль и аудиты: регулярная проверка соответствия процессов установленным стандартам.

Преимущества и недостатки.

Плюсы: высокая стабильность, минимизация ошибок, четкое соблюдение правил.

Минусы: низкая гибкость, ограниченная инициативность сотрудников, трудно адаптироваться к быстро меняющимся условиям.

2. Развивающий подход (кадровый)

Этот подход ориентирован на развитие потенциала сотрудников, создание условий для их профессионального и личностного роста. Он предполагает, что развитие кадров — это инвестиция, которая принесит долгосрочные выгоды [4].

Основные элементы:

— Обучение и развитие: регулярные тренинги, семинары, курсы повышения квалификации.

— Карьерное планирование: индивидуальные развития, внутренние программы продвижения.

— Мотивация через развитие: стимулирование сотрудников к росту, предоставление возможностей для самореализации.

Практическое применение:

— Внедрение программ наставничества;

— Создание внутренних академий и платформ для обучения;

— Проведение регулярных оценочных интервью для определения потребностей в развитии

Преимущества и вызовы.

Плюсы: повышение лояльности, снижение текучести, развитие компетенций.

Минусы: требует значительных инвестиций времени и ресурсов, результат проявляется не сразу.

3. Стратегический подход

Этот подход рассматривает управление человеческими ресурсами как важнейший компонент общей стратегии организации. HR-стратегия должна быть встроена в бизнес-план, а управление персоналом — поддерживать достижение бизнес-целей [2].

Основные элементы:

— Аналитика и прогнозирование: использование данных о кадрах для оценки будущих потребностей.

— Кадровое планирование: подготовка кадровых резервов и стратегий найма.

— Интеграция HR и бизнеса: совместное планирование и реализация проектов.

Практика:

— Внедрение систем бизнес-аналитики для оценки эффективности HR-мероприятий.

— Разработка программ по привлечению и удержанию стратегически важных кадров.

— Использование показателей KPI для оценки вклада HR в бизнесе.

Преимущества и сложности:

Плюсы: повышенная конкурентоспособность, более точное управление рисками.

Минусы: высокая сложность внедрения, необходимость межфункционального взаимодействия.

4. Инновационный подход

Фокусируется на внедрении современных технологий и методов управления персоналом. Ведущие тенденции — автоматизация, использование искусственного интеллекта, big data и гибкие формы работы.

Основные элементы:

— HR-технологии: системы автоматизации подбора, оценки, обучения и коммуникации.

— Гибкие формы работы: удаленная работа, проектные команды, гибкий график.

— Аналитика данных: Использование больших данных для прогнозирования поведения сотрудников и оценки эффективности.

Примеры внедрения:

Литература:

1. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. Учебник. 2-е изд., М.: ИНФРАМ, 2009. 447 с.
2. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом. М.: ИНФРА-М, 2005. 304 с.
3. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова, — 4-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2010. — 695 с. — (Высшее образование). 2010
4. Люшина Э. Ю. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Э. Ю. Люшина, Е. Г. Моисеева, Е. О. Тихонова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 235 с. — 978-5-4487-0158-0.

— Использование платформ для онлайн-обучения.

— Внедрение чат-ботов для автоматизации HR-запросов.

— Аналитические системы для оценки вовлеченности и предсказания текучести.

Преимущества и вызовы:

Плюсы: высокая скорость реакции, снижение издержек, более точное принятие решений.

Минусы: необходимость инвестиций, риск технологических сбоев, сложность адаптации сотрудников.

Каждый из этих подходов имеет свои сильные и слабые стороны, а их эффективность зависит от специфики организации, отрасли, размера и стратегических целей. В современном бизнесе зачастую используется интеграция нескольких подходов — например, сочетание стратегического и инновационного методов позволяет не только управлять кадрами, но и стимулировать их развитие и участие в развитии компании.

Анализ текущего состояния муниципального управления в системе школьного образования городского округа Алушта

Кузнецова Марина Антоновна, студент

Научный руководитель: Глушко Юлия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского (г. Симферополь)

В статье рассматривается состояние и развитие системы образования в городском округе Алушта, охватывающей все уровни обучения и реализующей инновационные программы. Особое внимание уделено инфраструктуре, кадровому составу и текущим вызовам, таким как рост численности учащихся, устаревшая материально-техническая база и дефицит молодых педагогов. Подчеркивается необходимость модернизации образовательной системы и создания устойчивой профессиональной среды для достижения социально-экономических целей региона.

Ключевые слова: образование, муниципальное управление, модернизация системы образования.

В городском округе Алушта развит весь спектр образовательных услуг, включая дошкольное, общее, специальное, профессиональное и дополнительное. Для удовлетворения образовательных потребностей детей и их родителей создана сеть учреждений, реализующих инновационные общеобразовательные программы с учетом потенциала детей.

Основные показатели по количеству образовательных учреждений и обучающихся в городском округе Алушта представлено в табл. 1

Современное образование играет ключевую роль в продвижении экономического развития и социальной устойчивости, а также способствует укреплению гражданских институтов. Для достижения прогресса в обществе и экономике критически важен высокий уровень образованности населения. Основная стратегическая задача в этой области заключается в модернизации системы образования [2].

Среди различных секторов социальной сферы, образовательная система выделяется своей способностью адап-

Таблица 1. Основные показатели образовательных учреждений

| Показатели | Количество образовательных учреждений | Количество детей, тыс. чел |
|----------------------------|---------------------------------------|----------------------------|
| Дошкольное образование | 12 | 1841 |
| Общее образование | 12 | 5812 |
| Дополнительное образование | 3 | 2389 |
| Специальное образование | 2 | 295 |

Источник: составлено автором на основе [1]

тироваться к меняющимся социальным условиям. В контексте муниципального образования городского округа Алушта, основная задача образовательной системы направлена на развитие возможностей обучающихся, что является важным аспектом для успешной реализации стратегии социально-экономического развития этого региона.

В 12 муниципальных общеобразовательных организациях обучается 5506 детей. Сеть состоит из 244 классов.

В связи с увеличением числа учащихся, обусловленном миграцией из других регионов России, некоторые классы в общеобразовательных школах могут быть переведены на вторую учебную смену. Все учащиеся до сих пор учились только в первую смену. В течение учебного года 2024–2025 будет организована бесплатная и непрерывная транспортная поддержка для всех 495 школьников из сельских районов, которым необходима доставка к месту учебы и обратно домой.

Все учащиеся 1–11 классов образовательных организаций обеспечены учебниками в соответствии с федеральным перечнем.

Гарантировано конституционное право на образование на русском языке, при этом предпринимаются шаги для поддержки и улучшения инфраструктуры школ, где проходит обучение на языках народов России, включая улучшение их материально-технической базы [2].

В каждом учебном заведении города созданы компьютерные классы, которые, однако, нуждаются в обновлении. С начала 2022 года, благодаря следованию нормам, установленным Роспотребнадзором, столовые в школах были приведены в соответствие с актуальными требованиями. Это позволило обеспечить бесплатное утреннее питание для учащихся начальных классов (1–4 классы) за счет финансирования из федерального бюджета.

В рамках республиканской адресной инвестиционной программы и плана капитального ремонта республики Крым на 2025 г. предусмотрены [3]:

– капитальные ремонты по замене оконных блоков в МОУ «Школа-Коллегиум им. С. Е. Иванова», МОУ «Приветненская школа им. А. Тейфука»;

– капитальные ремонты кровель в МОУ «Школа № 2 им. Героя Советского Союза А. И. Еременко», МОУ «Малореченская школа им. Полного Кавалера Ордена Славы А. А. Джи», МБОУ «Запрудненский комплекс школа-сад».

Основные проблемы: недостаточное финансирование системы образования; устаревшая материально-техническая и учебно-методические базы.

В городском округе Алушта для достижения социально-экономических целей необходимо обеспечение квалифицированными кадрами. В образовательном секторе работают 590 педагогов. Из этого числа, преподаватели в школах составляют 66 %, в дошкольных учреждениях — 28 %, а в сфере дополнительного образования — 6 %. Среди учителей 22 % достигли пенсионного возраста, тогда как только 3 % имеют опыт работы менее трех лет. Недостаток квалифицированных кадров не позволяет реализовывать на должном уровне специализированные программы предпрофессиональной подготовки. В настоящее время качество подготовки педагогов по музыке и художественному творчеству низкое. У действующих сотрудников отсутствует мотивация к самосовершенствованию и наращиванию потенциала по причине невысоких зарплат, что приводит к низкому качеству предоставляемых услуг.

В настоящее время ключевой задачей стоит создание устойчивой профессиональной базы среди управленческого и педагогического персонала в сфере образования, подготовленного к работе в рамках обновления системы. Однако уменьшение престижности работы учителя, вызванное низкими зарплатами и ограниченной социальной защитой, способствовало уходу специалистов в другие сектора. Это привело к увеличению числа педагогов, достигших пенсионного возраста, и к сокращению количества молодых учителей в учебных заведениях

Литература:

1. Дворядкина, Е. Б. Управление муниципальной системой образования в современных реалиях / Е. Б. Дворядкина, О. Е. Сергеева // Деловой вестник предпринимателя. — 2021. — № 6 (4). — С. 18–24. (дата обращения: 28.05.2025).
2. Конституция Российской Федерации, принятая всенародным голосованием 12.12.1993 г. (с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020 г.) [Электронный ресурс]. — Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/ (дата обращения: 28.05.2025).

3. О внесении изменений в постановление Администрации города Алушты Республики Крым от 13.11.2017 № 2280 «Об утверждении муниципальной программы «Развитие образования в муниципальном образовании городской округ Алушта Республики Крым: Постановление Администрации города Алушты Республики Крым от 28 декабря 2023 года г. Алушта № 4790 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://alushta.rk.gov.ru/uploads/alushta/container/2023/12/29/2023-12-29-19-10-38_Муниципальная%20программа%20Образование%202024-206.pdf (дата обращения: 28.05.2025)

Бухгалтерский учет в Германии (XX век)

Куликов Сергей Викторович, студент магистратуры
Московский гуманитарный университет

Немецкая экономика организована по принципу социальной рыночной экономики. Ее основным элементом является сочетание принципов свободы на рынке и социального баланса. Немецкая школа бухгалтерии имела большие заслуги в части развития вычислительной техники, создания карточных форм счетоводства, изгнания из учета хронологической записи (журнала), унификации планов счетов.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, теория баланса, динамический баланс, статистический баланс, компромиссный баланс, карточное счетоводство, унификация счетов

Accounting in Germany (XX century)

Kulikov Sergey Viktorovich, student master's degree
Moscow University for the Humanities

The German economy is organized according to the principle of a social market economy. Its main element is a combination of the principles of freedom in the market and social balance. The German School of Accounting had great achievements in terms of the development of computer technology, the creation of card forms of accounting, the expulsion of chronological records (journal) from accounting, and the unification of charts of accounts.

Keywords: accounting, balance theory, dynamic balance, statistical balance, compromise balance, card bookkeeping, unification of accounts

В преддверии двадцатого столетия немецкий бухгалтерский учет выдвинул баланс на передний план как основной и векторообразующий элемент, считая его краеугольным камнем для всех последующих учетных концепций и регламентов. В Германии рассматривали две перспективы баланса — одна обозначала его как снимок средств на определенный момент, предшествующий все последующие экономические изменения, а другая взлядывала на баланс как на отчет о прошлых событиях и ушедших усилиях.

Уникальные особенности и долговременные обычаи приняты в бухгалтерском учете ФРГ, который задается канвой права на основе строгой кодификации. Экономика страны строится на социально-рыночных началах, допуская свободу действий в рамках рыночной атмосферы, при этом стимулируя символы к инновационной активности и демонстрируя рост предложения товаров. В целом экономическая система Германии справедливо распределяет доходы относительно личных заслуг и стремится к предотвращению избыточной доминации в рыночной среде, поддерживая участие служащих в формировании экономических стратегий.

Бухгалтерский учет в Германии, благодаря включению страны в комитет по международным стандартам финансовой отчетности с семидесятого третьего года, в значительной степени интегрировал в свою практику международные нормативы. Учитывая, что немецкая экономика относится к ряду ведущих мировых экономик, влияние страны в международном производстве и ее роль в разделении труда неизменно велики.

Экономические рамки, определенные государством и политическими силами, предназначены для создания устойчивой среды для фертильной конкуренции и балансировки разношерстных интересов. Мощная конкурентоспособность немецкой промышленной продукции на международном уровне продолжает удерживать авторитет воздействия Германии на глобальном экономическом пространстве.

Немецкие исследователи балансовой теории стали инициаторами разделения на трехполюсное учение: статическое понимание, динамику учетных записей и примирительный подход. В рамках статистического представления, Берлинер и его коллеги, в числе которых были

Бидерманн и Никлиш, интерпретировали баланс как ликвидационный снимок, где актив был ничем иным, как запасом ценностей предприятия для последующего распределения. Экономическая суть подобного баланса выражалась в учете имущественной массы и плана ее раздела. Статика, как была окрещена данная школа, стремилась подчеркнуть свою догматическую оппозицию к устоявшимся взглядам, выделяя защиту интересов кредиторов как основную функцию баланса из-за своего ликвидационного характера, претворенного в оценке активов по наименьшим ценам.

Значительный вклад в балансоведение внёс Иоганн Фридрих Шер, который рассматривал учёт как отрасль прикладной математики, а также являлся одним из основоположников экономического анализа. В основе бухгалтерского учёта, согласно И. Ф. Шеру, лежит бухгалтерский баланс, а не счета: «Баланс начинательный и баланс заключительный составляют альфу и омегу всякого счетоводства» [5, с.18]

Хольцер и Ле Кутр продолжали разрабатывать эту концепцию, где в балансе учитывались только приобретаемые нематериальные активы и производственные потери. Смещение акцентов от статистических натуралистических основ к динамическому учету сделало возможным раскрыть экономическую суть активности компаний в современном мире. Шмаленбах ключевым в балансе видел прибыль и результаты деятельности, отстаивая идею о разделении расходов и доходов материального характера на малые временные сегменты, чтобы зафиксировать реальную экономическую картину. Он утверждал, что «за всё время существования организации общий баланс расходов и результатов окажется балансируемым, но из-за необходимости постоянной оценки за более короткий период, прибыль необходимо вычлнять, учитывая не только материальные затраты и доходы, но также и финансовые результаты операционной деятельности, которые и демонстрируют реальную финансовую выгоду за отчетный промежуток времени». [3, с.13].

Изучение оборота капиталов в системе бухгалтерии стало фундаментом для работ Шмаленбаха, который акцентировал внимание на взаимосвязь между классификацией финансовых счетов и капитальной циркуляцией. Так, бухгалтерский баланс признавался отражением капиталовых потоков и их текущего состояния. Влияние теории Шмаленбаха на формирование плана счетов стало очевидным, подчеркивая необходимость детального освещения капитальных этапов круговорота.

Теоретическим продолжением понятия динамического баланса выступили Касиоль, Вальб и Ригер. Их представления дополнили основу двойной записи новыми интерпретациями, включающими обоснование дебетовых и кредитовых операций в одной, двух или трех разновидностях счетов, что позволяло выводить финансовый результат отдельно по каждой категории, как это предложил Леманн.

Отмечая ограничения денег в качестве учетной меры, Шмидт создал концепцию органического баланса и орга-

нической калькуляции, акцентируя внимание на их изменяющейся покупательной способности и предложил частое составление баланса.

Стали предметом бухгалтерского интереса идеи объединения статического и динамического баланса, их синтеза, предложенные Шмидтом, Зоммерфельдом, Вальбахом и Томсом. Именно комбинированный подход получил наименование «компромиссный баланс». В отличие от сосредоточения на балансе, как основе учета, Вальбах утверждал, что ключевой является счет, так как он непосредственно связан с реальностью и открывает количественные параметры и взаимосвязи между людьми. [5, с.22].

Специфику кинетической бухгалтерии, занимающейся исследованием причинно-следственных связей движений капиталов, представил Томс. Он разработал матричную систему, способствующую анализу оборота ресурсов за отчетный период и их взаимодействий. Эта матрица дала Томсу возможность восприятия бухгалтерского учета как процесса управления потоками ценностей и финансов, а также позволила вновь осмыслить ключевые факторы успешности предприятия, среди которых экономическая мощь оценивалась как более значимая, нежели рентабельность.

В Германии наблюдается устойчивая сплочённость между налоговой и коммерческой системами бухгалтерского учета. Этот факт машинально связан с историческим периодом тридцатых годов, когда национал-социализм стремился к точности и единообразию в учетных нормах. Это стремление национал-социалистов содействовало утверждению государственного доминирования над хозяйственными процессами в стране и поощряло противостояние индивидуализма в экономической деятельности. Немецкую бухгалтерскую прекрасно характеризуют глубоко укорененные антииндивидуалистские традиции и репрессивное влияние централизованных властей на бухгалтерские нормы и законы. [2, с. 110]

Законодательное оформление учетных принципов началось в 1937 году с принятия Закона об акционерных корпорациях, ставшего затем краеугольным камнем в регулировании бухучета. Спустя множество лет, в 1985 году, принятие директив Европейского Союза вызвало масштабную модернизацию в подходах к организации бухгалтерского учета. Внесение существенных изменений в Коммерческий кодекс и ряд других законов было предприятиям разных собственных форм необходимо для улучшения учетной системы.

К основным донорам капитала для немецких фирм принадлежат не личные инвесторы, а значительные кредитные организации, основательно воздействующие на стандарты предоставления экономической информации через аудиторские службы. Государственное управление в данной сфере остается ключевым регулятором, определяющим учетные стандарты и методологию.

Бурное развитие законодательства продолжилось в 1998 году с приёмом новейших директив Евросоюза, что влекло за собой реформы в законах, касающихся управления рисками акционерными обществами. Ключевое

новшество заключалось в легализации выбора учетных принципов, что дало акционерным компаниям, чьи акции торгуются на биржах, право выбирать между немецкими, IAS, либо американскими GAAP принципами при составлении финансовой отчетности.

Немецкая бухгалтерская школа доказала свои преимущества через ряд значительных инноваций в методологии учета. Фундаментальные цели учетной системы в Германии определяются нуждами в отражении динамики активов и обязательств, уточнении доходности и расходности операций, задачами калькуляции стоимости продукции, предоставлением информации для экономического контроля, оценкой внутренних ресурсов, исчислением налогов, юридической поддержки в спорах с финансовыми институтами, и формированием базы данных для связанных учетных отделов. [4, с.189]. Достижения в подсчете и статистике, унификации счетоводства, и прогресс в вычислительной технике являются ключевыми вкладами этой школы.

Литература:

1. Жарикова, Л. А. Бухгалтерский учёт в зарубежных странах : учебное пособие / Л. А. Жарикова, Н. В. Наумова. — Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2008. — 160 с.
2. Миславская Н. А. Бухгалтерский учет в Германии // Финансовый менеджмент. 2004. № 3. — С. 109–110.
3. Новиков, И. В. (2014) Немецкая школа бухгалтерской мысли во второй половине XIX — начале XX века / И. В. Новиков. — Текст: непосредственный // Инновационная экономика: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Т. 0. — Казань: Бук, 2014. — С. 12–15.
4. Соколов Я. В. История бухгалтерского учёта : учебник / Я. В. Соколов, В. Я. Соколов. — М.: Финансы и статистика, 2014. — 272 с.
5. Черных И. Н., Моисеева И. В. История бухгалтерского учёта / И. Н. Черных, И. В. Моисеева. — Воронеж: Воронежский государственный университет, 2005. — 23 с.

Экономическое развитие Брянской области: перспективы и вызовы

Лукичев Кирилл Александрович, сотрудник;
Шевченко Оксана Ивановна, кандидат экономических наук, доцент
Академия Федеральной службы охраны Российской Федерации (г. Орел)

Данная статья посвящена исследованию экономического состояния Брянской области, входящей в состав Центрального федерального округа России. Географическое расположение региона, его границы с соседними областями и странами вкупе с обилием природных ресурсов играют стратегически важную роль в развитии местной экономики. В статье анализируются ключевые секторы экономики Брянской области, включая машиностроение, обработку металлов, радиоэлектронику, пищевую промышленность, лесную переработку и сельское хозяйство.

Ключевые слова: Брянская область, ключевые отрасли, заводы, инфраструктура.

Брянская область, входящая в состав Центрального федерального округа, является субъектом Российской Федерации и находится к юго-западу от столицы, Москвы. Город Брянск выполняет функции административного центра данной области.

На севере Брянская область граничит со Смоленской областью, с северо-востока соседствует с Калужской, с во-

Отличным примером внесения вклада является разработка В. Бахом в 1905 году карточной формы учета «хинтц», которая возродила принцип хронологической регистрации финансовых операций. Эта система, также известная как «фортшритт» и «руф», использовала особую технику одновременной записи транзакций в несколько документов при помощи специального укладочного инструмента. Это позволяло создать оригинальную запись на счетах и одновременно копию в журнале, что в конечном итоге содействовало объективному составлению баланса на основе повседневно сгруппированных операций.

Указанная систематизация документации и регистров, по мнению ученых в Германии, существенно способствует решению задач бухгалтерского учета. Стандартизированная процедура предоставляет широкие возможности для анализа и синтеза различных учетных приемов, каждый из которых служит конкретным примером приложения общего универсального подхода.

стока — с Орловской, а с юго-востока — с Курской областью. На юге её соседями являются Сумская и Черниговская области Украины, а на западе — Гомельская и Могилевская области Беларуси.

Будучи самостоятельным регионом на западе России, с общей границей с Беларусью и Украиной, Брянская область играет стратегически значимую роль в российской

экономике. Такое положение, вкупе с обилием природных ресурсов, способствует ее экономическому развитию, характеризующемуся многообразием секторов. В данной работе будет проанализировано текущее состояние экономики Брянской области, ее ключевые отрасли и потенциальные возможности для дальнейшего роста.

Ключевыми секторами экономики Брянской области являются: машиностроение, обработка металлов, радиоэлектроника, пищевая промышленность, лесная переработка и сельское хозяйство. Рассмотрим наиболее значимые из них.

Брянская область исторически считается аграрным регионом. Наличие земельных ресурсов, благоприятный климат и доступ к водным ресурсам способствуют развитию сельского хозяйства. В регионе выращивают такие основные культуры, как пшеница, рожь, ячмень, сахарная свекла и картофель. Кроме того, в Брянской области активно развиваются животноводство и птицеводство, особенно в производстве молока и мясной продукции, включая мясо птицы.

Промышленный сектор Брянской области охватывает такие направления, как машиностроение, металлургия, радиоэлектроника, производство строительных материалов и переработка сельскохозяйственной продукции. В области машиностроения действуют такие предприятия, как Брянский машиностроительный завод и Брянский арсенал. В сфере радиоэлектроники выделяется производство полупроводниковых приборов компании ЗАО «Группа Кремний-Эл». Металлургия представлена производством стального литья для железнодорожной отрасли на Бежицком сталелитейном заводе. Лидером в производстве строительных материалов является ЗАО «Мальцевский портландцемент» из города Фокино, который занимает ведущие позиции как в России, так и в Европе. Символом Брянской области считается Дятьковский хрустальный завод (ООО «ДХЗ плюс»), основанный в 1780 году династией Мальцовых, известной своими промышленными достижениями и меценатством. В регионе активно функционируют предприятия, занимающиеся производством сельскохозяйственной техники и оборудования. Ведущей отраслью здесь является машиностроение, которое составляет почти треть от общего объема производимой продукции. Заводы машиностроительного комплекса области производят более 80 % автогрейдеров в России, 73 % тепловозов и 14,7 % кранов на автомобильном ходу.

В последние годы в Брянской области наблюдается увеличение объемов строительства. Реализуются проекты в сфере жилищного строительства, создания инфраструктуры и модернизации социальных объектов, что обусловлено как федеральными инвестициями, так и привлечением частных средств.

Торговля и услуги играют значительную роль в экономике региона. Активно развиваются розничная торговля, общественное питание и гостиничный сервис. Брянск, как административный центр, привлекает потре-

бителей из соседних районов. Соседние области — Смоленская, Калужская, Орловская и Курская — выступают как хозяйственные партнеры и конкуренты. Близость региона к столице способствует его высокой ориентированности на этот рынок. Международная торговля в регионе развивается под воздействием множества разнообразных внешних и внутренних факторов, среди которых можно выделить геополитические, экономические, правовые аспекты, а также влияние пандемии, особенно в последние годы. Экономико-географическое положение области, находящейся на границе и являющейся транзитной, в прошлом и настоящем во многом определяет ее возможности для интеграции. Долгосрочные связи с Беларусью на западе и с Украиной на юге, сформировавшиеся в советский период, претерпели значительные изменения в современности.

Республика Беларусь стабильно занимает одно из ключевых мест в товарообороте Брянской области. В настоящее время структура экспорта в Беларусь изменилась: на фоне колебаний основных товарных групп значительно возросла доля растительной продукции, в то время как доля химических товаров уменьшилась, а также снизился экспорт машин и оборудования, минерального сырья, при этом экспорт металлов остается на прежнем уровне, а также сохраняется значительная доля бумаги и картона. В импорте преобладают продукты животного происхождения. В торговле укрепились позиции агропромышленного комплекса, включая сельскохозяйственное сырье, продовольствие, технику и оборудование. Существуют долгосрочные связи между предприятиями Брянской области и городами Беларуси, такими как Гомель, Витебск, Минск и другими. Для стимулирования экономического роста и увеличения инвестиционной привлекательности Брянской области реализуются различные инициативы и проекты. Ключевыми направлениями являются:

— создание индустриальных парков. Открытие новых индустриальных парков способствует привлечению инвесторов и развитию новых производств. Например, в Брянске был запущен индустриальный парк «Брянск», который создает благоприятные условия для ведения бизнеса;

— государственные и региональные программы поддержки. Инициативы, направленные на поддержку малого и среднего предпринимательства, помогают улучшить бизнес-климат и активизировать экономическую деятельность;

— развитие транспортной инфраструктуры. Укрепление транспортных связей, таких как железнодорожные и автомобильные маршруты, играет важную роль в повышении логистической привлекательности Брянской области и упрощении доступа к рынкам.

Одним из важных факторов, способствующих экономическому росту региона, является увеличение объема привлеченных инвестиций в ключевые сектора экономики и использование конкурентных преимуществ региона через создание транспортно-логистического ком-

плекса межрегионального значения, а также развитие приоритетных направлений, таких как: улучшение производства строительных материалов; развитие лесопереработки; формирование инновационной инфраструктуры и научной деятельности; расширение транспортной (автомобильной и железнодорожной) и энергетической инфраструктуры.

Для дальнейшего экономического прогресса Брянской области необходимо преодолеть несколько вызовов:

— диверсификация экономики. Существующая зависимость от сельского хозяйства и традиционных отраслей требует привлечения инвестиций в новые области, такие как информационные технологии, экологически чистые технологии и инновационные производства. В принятой Стратегии социально-экономического развития Брянской области на период до 2030 года акцентируется создание благоприятных условий для экспортной деятельности, диверсификация и выявление перспективных географических направлений, а также повышение эффективности сотрудничества с Беларусью;

— повышение квалификации рабочей силы. Учебные заведения региона должны адаптироваться к изменениям на рынке труда, обучая специалистов в современных областях;

— устойчивость к внешним факторам. Экономика области должна быть менее зависима от колебаний мировых цен на сырьевые товары и сельскохозяйственные продукты, что требует создания запасов и развития новых производств.

Важным аспектом, влияющим на экономические интеграционные возможности юго-западной Брянской области России, является ее геополитическое положение на «перекрестке» трех стран — Российской Федерации, Республики Беларусь и Украины.

Одним из ключевых направлений стимулирования экономики региона является активизация международного сотрудничества. Современные международные отношения Брянской области определяют различные функции границ: контактные с Беларусью и барьерные с Украиной, что существенно влияет на интенсивность и характер связей. В соответствии с решениями правительства, область отнесена к «приграничным геостратегическим территориям Российской Федерации», которые соседствуют как с государствами Евразийского экономического союза,

так и с другими странами, входящими в Европейский союз. Одним из важных аспектов ее экономического развития является поддержка международного сотрудничества, в котором значительную роль играет геополитическое соседство. Основной формой этого сотрудничества является торговля, которая отражает особенности геостратегий России и соседних стран, а также их партнерские и конкурентные отношения.

Торговые связи Брянской области поддерживаются благодаря развитой транспортной инфраструктуре, наличию крупного железнодорожного узла в Брянске и станций в таких городах, как Клинцы, Новозыбков, Суземка, Жуковка, Навля и других. Также важную роль играют автотранспортные коридоры международного значения, такие как М-3 «Украина» (Москва — Калуга — Брянск — граница с Украиной), федеральные дороги «Р-120» (Орел — Брянск — Смоленск — граница с Республикой Беларусь) и «А-240» (Брянск — Клинцы — Новозыбков — граница с Республикой Беларусь), а также региональные дороги и трубопроводы.

Необходимо адаптировать внешнюю торговлю к новым реалиям. Актуализация и рациональная перестройка торговых отношений Брянской области, как приграничного региона, становятся особенно важными в условиях нарастающих геополитических и экономических рисков.

В текущих условиях Брянской области требуется адаптация к изменениям на мировых рынках товаров и услуг, что включает в себя задачи по повышению конкурентоспособности отраслей, диверсификации экспорта, оптимизации импорта, развитию логистики и определению эффективных географических направлений торговли, а также перестройке отношений в геоэкономическом контексте с ближайшими соседями.

Брянская область обладает значительным потенциалом для дальнейшего экономического роста. Сельское хозяйство, промышленность и сфера услуг остаются ключевыми секторами, в то время как инвестиции и инфраструктурные проекты способствуют активизации экономической деятельности. Однако для достижения устойчивого и долгосрочного роста необходимо преодолеть как внутренние, так и внешние вызовы. Важно, чтобы регион продолжал адаптироваться к изменяющимся условиям и создавал новые возможности для бизнеса и жителей области.

Литература:

1. Экономика Брянской области: <https://www.bryanskobl.ru/economy-2022>.
2. Социально-экономическое развитие Брянской области: <https://tema32.ru/articles/2025/1-2-205-206-2025/socialno-ekonomicheskoe-razvitie-bryanskoj-oblasti-sostoyanie-i-perspektivy/>.
3. Развитие города Брянска: <https://bga32.ru/ekonomika-i-investicii/itogi-socialno-ekonomicheskogo-razvitiya-goroda-bryanska/>.

Пути развития научно-популярного туризма в России до 2035 года

Махалин Артемий Викторович, студент магистратуры
Московский гуманитарный университет

Государство и крупные компании активно поддерживают инициативу по развитию внутреннего туризма, который более устойчив к различным колебаниям экономической и политической конъюнктуры. В структуре видов внутреннего туризма научно-популярный туризм длительное время развивался недостаточно активно. В данной работе автор анализирует выполнение проектов, связанных с научно-популярным туризмом, которые были запущены в 2021 году в рамках «Десятилетия науки и технологий в России», определяет важнейшие, наиболее популярные маршруты из 1154 туристических маршрутов, зарегистрированных во Всероссийском реестре объектов научно-популярного туризма. Автор предлагает мероприятия, как повысить востребованность и конкурентоспособность научно-популярного туризма в связи с утверждённым ГОСТ Р 71846–2024 Национальный стандарт РФ; «Туризм и сопутствующие услуги», «Научно-популярный туризм. Общие требования».

Ключевые слова: внутренний туризм, научно-популярный туризм, объекты, мероприятия, услуги, маршруты, ГОСТ Р 71846–2024.

Количество путешествующих по России хотя бы раз в год составляет порядка 56 млн человек. Стратегия развития туризма, к 2035 году предусматривает увеличение этой цифры почти в 3 раза, до 144 млн поездок в год [1]. Минэкономразвития ожидает, что в летнем сезоне 2025 года по России будет совершено около 48,4 млн поездок. Об этом рассказал глава Минэкономразвития Максим Решетников на заседании правкомиссий по развитию туризма. «Ожидаем высокий спрос на путешествия с мая по сентябрь. Прогнозируем 48,4 млн туристических поездок. Это на 3,6 млн больше, чем в прошлом году, рост на 8 %. По вашим оценкам, половина новых турпоездок придется на наиболее популярные туристические направления. Значительно растут показатели по бронированию отелей в Бурятии, Крыму, Алтайском крае, Нижегородской области, Дагестане и Башкирии». Министр добавил, что эти данные направлены в Минтранс, чтобы ведомство скорректировало летнее расписание, направив самолеты на более востребованные направления и запустив дополнительные составы на железной дороге. [2]

Поэтому сейчас внутренний туризм развивается, он в центре внимания. Около 60 % туристического потока внутри страны формируется за счет самых популярных видов туризма – пляжный, культурно-познавательный и природный (экотуризм). Другие виды туризма – Событийный, гастрономический, промышленный, оздоровительный, экстремальный, научно-популярный и другие, находится на стадии развития [3].

Далее рассмотрим, как развивается научно-популярный туризм. С целью привлечения талантливой молодежи в сферу разработок и исследований, а также повышения доступности информации о достижениях и перспективах российской науки для граждан. Указом Президента Владимира Путина от 25 апреля 2022 года в России по 2031 год объявлено Десятилетие науки и технологий. С 1 апреля 2025 года в силу вступает новый государственный стандарт по научно-популярному туризму [4]. «Стандарт содержит набор терминов и определений

в сфере научно-популярного туризма, определяет перечень услуг научно-популярного туризма, а также требования к проектированию и оказанию услуг научно-популярного туризма», — пояснил руководитель Росстандарта Антон Шалаев.

Рассмотрим некоторые из них:

1. Научно-популярный туризм: Туризм, осуществляемый в познавательных, просветительских, образовательных, профессионально-деловых целях с посещением объектов инфраструктуры организаций, сопряженных с научной, инновационной, образовательной, просветительской деятельностью, способствующий популяризации достижений российской науки и технологий.

2. Объекты научно-популярного туризма: Оборудованные для приёма туристов объекты туристского показа в сфере научно-популярного туризма, включающие научную и научно-исследовательскую инфраструктуру образовательных организаций высшего образования, научные объекты, научно-исследовательские институты, научно-производственные предприятия, высокотехнологичные, градообразующие и иные производства и их лаборатории, места проведения полевых научных исследований, музеи, наукограды и иные объекты, которые осуществляют научно-исследовательскую, просветительскую, образовательную или высокотехнологичную производственную деятельность.

3. Мероприятия научно-популярного туризма: Научные, образовательные, просветительские, культурно-досуговые мероприятия с посещением объектов научно-популярного туризма, способствующие популяризации достижений российской науки и технологий.

4. Услуги научно-популярного туризма: туристические и экскурсионные, оказываемые в сфере научно-популярного туризма.

В настоящее время научно-популярный туризм не занимает серьёзно значимую нишу в общем направлении внутреннего туризма, но на фоне общего интереса к науке жителей России с каждым годом научно-популярный

туризм будет более актуальным и востребованным не только у туристов, но и среди профессионального сообщества, туроператоров и бизнеса. На сегодняшний день во Всероссийском реестре объектов научно-популярного туризма зарегистрированы 1154 туристических маршрута.

Проекты, связанные с научно-популярным туризмом, были запущены в 2021 году в рамках этой инициативы.

Научно — популярный туризм откроет для россиян все места, где бьётся научная мысль, является одним из направлений, активно продвигаемых в рамках Десятилетия науки и технологий в России.

К наиболее популярным направлениям среди зарегистрированных маршрутов относятся:

1. Космическое: «АТОМ» в Москве, а также объекты в Королеве и Калуге, космодром Восточный в Амурской области.

2. Археологическое: Специализированные музеи и археологические станции предлагают уникальные возможности для знакомств и историй.

3. Атомное: Музей «АТОМ» в Москве и объекты корпорации «Росатом», АЭС, запущенная в 1954 году в Калужской области, Объединённый институт ядерных исследований.

4. Региональное: на сайте Десятилетия Науки и технологий представлено 79 маршрутов научно-популярного

туризма в 26 регионах России. К концу 2025 года будут запущены маршруты еще в шести регионах.

Новый государственный стандарт по научно-популярному туризму помогает сделать маршруты по-настоящему интригующими и комфортабельными для туристов. Основные требования стандарта — что все услуги научно-популярного туризма, и не только экскурсии, но и логистические задачи, должны оказывать квалифицированные и сертифицированные специалисты в сфере туризма. В число их навыков должно быть умение действовать в чрезвычайных ситуациях. И оказать первую медицинскую помощь. Туристическому бизнес-сообществу ГОСТ предоставляет возможность заговорить на одном языке друг с другом, так как содержит полный глоссарий терминов и определений в сфере научно-популярного туризма, раскрывает особенности определённых видов и объектов научно-популярного туризма.

Соблюдение требований ГОСТа позволяет компаниям повысить конкурентоспособность своего турпродукта, оптимизировать содержание контента, направленного на его продвижение. Будет способствовать повышению информированности о достижениях российской науки и её перспективах таком доступном и интересном формате, как туристские и экскурсионные услуги на научных объектах, что сделает их, в свою очередь, и более популярными.

Литература:

1. Российская Федерация. Правительство. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от 07.02.2022) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» [Электронный ресурс] // КонсультантПлюс. — 2025. — 14 февр. — URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 14.02.2025).
2. Степаненко, А. Большие планы: как будет развиваться туризм в России до 2035 года [Электронный ресурс] / А. Степаненко // Trends by IBC. — URL: <https://trends.ibt.ru/trends/social/cmm/535bc11b8a7947793ecfbc> (дата обращения: 14.02.2025).
3. Решетников, М. Более 48 млн турпоездок ожидается в летнем сезоне 2025 года [Электронный ресурс] / М. Решетников // Российская газета. — 2025. — 17 апр. — URL: <https://rg.ru/2025/04/17/reshetnikov-bolee-48-min-turpoezdok-comidaetsua-v-letnem-sezon-2025-goda.html> (дата обращения: 14.02.2025).
4. ГОСТ Р 71846–2024. Турком и сопутствующие услуги. Научно-популярный туризм. Общие требования [Электронный ресурс]. — Введ. 2024–01–01. — URL: <https://nomadocs.ru/gost71846-2024> (дата обращения: 14.02.2025).

Small and medium business in Abkhazia

Misheliya Milana Daurovna, student;

Arshba Naala Zaurievna, student

Scientific advisor: Ankvab Marina Fedorovna, doctor of pedagogical sciences, associate professor
Abkhaz State University (Sukhum)

This article explores the current situation, challenges, and future prospects for small and medium-sized businesses (SMEs) in the Republic of Abkhazia. It analyzes key strategic documents, official programs, and expert opinions to identify the main ways the government supports SMEs, including financial aid, organizational initiatives, and legislative measures. Special attention is given to new developments such as the introduction of a simplified tax system starting in 2025, the creation of specialized funds and subsidy programs, and increased participation from Russian investors.

The article also highlights the main obstacles facing the sector, such as a lack of startup capital, limited access to loans, shortages of qualified workers, outdated infrastructure, and complex tax procedures. Additionally, it examines promising industries for SMEs like tourism, services, handicrafts, and food production. The conclusion emphasizes the need for comprehensive reforms and improved support mechanisms to foster a sustainable and thriving business environment in Abkhazia.

Keywords: Abkhazia, small business, medium business, entrepreneurship, state support, simplified tax system, investments, infrastructure, personnel, tourism, handicrafts, economic development.

Introduction

Small and medium-sized businesses (SMEs) in the Republic of Abkhazia play a crucial role in building a modern market economy and ensuring the region's sustainable development. Their importance has grown, especially given the limited presence of large industrial enterprises, the significant reliance on agriculture and tourism, and the need to diversify the country's economic structure. Historically, entrepreneurial activity in Abkhazia began to take shape in the late Soviet era, when cooperatives and private initiatives led to rapid growth in small and medium businesses. These enterprises created jobs and introduced new technologies. However, the armed conflict, economic blockade in the 1990s, and infrastructure destruction caused a sharp decline in business activity and a reduction in the number of active enterprises. Since the early 2000s, after Russia recognized Abkhazia's independence and eased some sanctions, a new phase of SME development started. The government began focusing more on creating a favorable business environment by developing targeted support programs, improving legislation, and introducing mechanisms for financial and organizational assistance.

Cooperation with Russia has played a significant role by providing investments, preferential loans, and expert support. In recent years, policy efforts have shifted toward fostering innovative and export-oriented businesses, as well as supporting young entrepreneurs and startups. Despite these positive trends, SMEs still face major challenges such as limited access to financing, shortages of qualified workers, outdated infrastructure, bureaucratic hurdles, and low domestic demand. This study is important because it provides a comprehensive analysis of the current state of SMEs in Abkhazia. It identifies key problems and evaluates prospects for further growth within the context of socio-economic changes and regional economic integration.

«Currently, it is necessary to transform all spheres of public organization, revise the established foundations of the Abkhaz people with the aim of further progressive development» [1, p. 226]

1. Legislative framework and institutional support

In 2024, the government approved a new Small and Medium Entrepreneurship Support Program, which allocates a total of 100 million rubles to finance projects across various sectors. These sectors include handicrafts, manufacturing industries, the food service industry, and tourism. The goal of this program is to provide financial assistance to entrepreneurs and small businesses, helping them expand their operations,

improve quality, and create new jobs. By supporting these key areas, the program aims to stimulate economic growth and diversify the local economy.

Starting in 2025, a simplified tax system (STS) will be introduced to replace several existing taxes. This new system is designed to make tax administration easier for entrepreneurs by reducing the number of taxes they need to pay and streamlining the reporting process. The STS aims to lower the tax burden on small businesses, encourage formalization of informal enterprises, and foster a more business-friendly environment.

These measures are part of a broader strategy to create a more supportive environment for SMEs in Abkhazia. By providing targeted financial support and simplifying tax procedures, the government hopes to boost entrepreneurship, attract new investments, and promote sustainable economic development across the region. The combination of these initiatives is expected to make it easier for small and medium-sized enterprises to thrive, innovate, and contribute significantly to the local economy [3]

2. State and external support

The government actively implements a wide-ranging support program for small and medium-sized enterprises (SMEs), aimed at fostering their growth and sustainability. This program includes providing subsidies to help entrepreneurs purchase necessary equipment, compensating various business expenses, and offering organizational and technical assistance to improve operational efficiency. These measures are designed to reduce financial barriers for SMEs, encourage innovation, and promote business development across different sectors.

Russia plays a strategic role as a partner in supporting Abkhazia's SME sector. In 2025, Russia allocated an additional 100 million rubles through the creation of a dedicated fund specifically aimed at supporting small and medium businesses. This fund provides targeted financial resources to help entrepreneurs expand their operations, invest in new technologies, and improve infrastructure.

Moreover, Russian banks are offering preferential lending programs to SMEs, which means that businesses can access loans at lower interest rates and more favorable terms compared to standard market conditions. This access to affordable financing significantly boosts investment in the sector, enabling entrepreneurs to undertake larger projects, increase production capacity, and create new jobs.

Overall, these combined efforts—government subsidies, strategic funding from Russia, and preferential bank loans—are designed to create a more supportive environment for

SMEs in Abkhazia. They aim to stimulate economic activity, foster innovation, attract new investments, and ensure the long-term sustainability of small and medium-sized businesses in the region [7]

3. Structure and dynamics of SME development

Tourism, services, trade, handicrafts, and the food industry continue to be the most appealing sectors for small and medium-sized enterprises (SMEs). The primary sources of funding for these businesses are personal savings and profits, which suggests that access to external investments and bank loans remains limited. Additionally, around 60 % of entrepreneurs consider the overall condition of their businesses to be satisfactory, indicating a cautious but generally positive outlook [4]

4. Main problems and barriers

Key problems of SME development in Abkhazia:

One of the main challenges for entrepreneurs is the shortage of start-up and working capital. Most rely on their personal savings to finance their businesses, as obtaining loans remains difficult and often inaccessible [2]

There is a significant shortage of qualified personnel, particularly among engineering and technical specialists. This problem has been worsened by migration following the war, which has led to a decline in the availability of skilled workers in these fields [4]

The infrastructure is outdated, with frequent power outages and a declining energy system that disrupt business operations and hinder growth [7]

Businesses face challenges due to frequent changes in tax and administrative regulations, a lack of transparency, and issues with ensuring the quality of administrative services. For investors, there are additional risks, including the need to address infrastructure problems on their own and a high level of uncertainty regarding the legal protection of their investments [7]

5. Development prospects

Among the promising areas of SME development:

Starting in 2025, the introduction of a simplified tax system is expected to lower the overall tax burden and make it easier for businesses to operate [8]

Upgrading infrastructure, as well as developing industrial parks and business incubators, are key steps toward supporting business growth and creating a more favorable environment for entrepreneurs [9]

Increasing training and retraining programs, along with establishing a support system for young entrepreneurs, are essential measures to foster skill development and encourage new business initiatives [3]

Enhancing international cooperation, especially with Russia, and working to develop export opportunities are important steps to strengthen the region's economic growth and global integration [5]

Creating new industries like the digital economy, ecotourism, and agricultural product processing are key areas for future growth and diversification of the economy [8]

Conclusion

In recent years, small and medium-sized businesses in Abkhazia have shown steady growth, thanks to consistent government support, improvements in the legal framework, and active involvement from strategic partners, mainly Russia. The implementation of government programs, the introduction of a simplified tax system, and the establishment of business incubators and entrepreneurship support centers have all helped create favorable conditions for increasing the number of SMEs, boosting their competitiveness, and expanding their activities.

However, to reach a new level of development, more comprehensive reforms are necessary. Key areas for focus include modernizing infrastructure, developing financial support tools, reducing administrative barriers, and establishing an effective system for training and retraining workers. Promoting innovation, expanding export opportunities, and integrating Abkhazian businesses into international markets are also crucial for sustainable growth.

For SMEs to truly thrive, they need not only financial assistance but also institutional support, educational resources, and access to information. Creating a favorable investment climate is equally important. Only through a systematic approach that involves cooperation between the government, businesses, and society can Abkhazia build a modern, competitive economy that is socially oriented—where small and medium-sized enterprises become key drivers of the region's development.

Referenses:

1. Анкваб М. Ф. Содержание и принципы отбора этнопедагогического материала для развития опыта иноязычного общения студентов // научные исследования высшей школы по приоритетным направлениям науки и техники. сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа, 2021. [С. 224–228.]
2. В Абхазии в 2025 году введут в эксплуатацию завод по... — ТАСС, 2024
3. В Абхазии в 2025 году появится упрощенка. abkhaz-project.ru, 2024
4. В ЦСЭИ обсудили проблемы предпринимательства и инвестиций. Apsnypress.info, 2024
5. Новак анонсировал пересмотр вызвавшего в Абхазии протесты соглашения. РБК, 2025 Программа «Поддержка малого и среднего предпринимательства в Республике Абхазия на 2024 год». Министерство экономики Республики Абхазия, 2024

6. Российский бизнес и защита инвестиций в Абхазии. Alexandrow.biz, 2023
7. Стратегия социально-экономического развития Республики Абхазия до 2025 года. Центр стратегических исследований при Президенте Республики Абхазия, 2015
8. 25 шагов по развитию экономики Абхазии до 2025 года. abh-n.ru, 2017
9. <https://www.csi.apsny.land/images/pdf/Strategia-Abkhazia-2025.pdf>
10. <https://tass.ru/ekonomika/21046153>
11. https://mineconom-ra.org/ru/programmy/?ELEMENT_ID=1289
12. <https://www.rbc.ru/politics/06/02/2025/67a4e06e9a79479f7d531d97>

Риски инвестирования и методы их снижения

Назарова Ашхен Левановна, студент

Научный руководитель: Чиянова Эльвира Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Армавирский государственный педагогический университет

В эпоху экономической неопределенности, цифровизации финансов и доступности инвестиционных инструментов вопрос выбора стратегии стал критически важен. Рост инфляции снижает ценность накоплений, а колебания рынков заставляют задуматься: как защитить капитал и приумножить его? Статья отвечает на запрос начинающих инвесторов, которые, с одной стороны, хотят избежать рисков, а с другой — мечтают о быстрой прибыли. Она помогает разобраться в базовых принципах, чтобы избежать возможные инвестиционные риски и принять обдуманные.

Ключевые слова: инвестиции, риски инвестирования, экономические риски, стратегии инвестирования.

Инвестиции давно стали неотъемлемым инструментом для достижения финансовых целей — будь то накопление на пенсию, образование детей или создание пассивного дохода. Однако путь инвестора редко бывает гладким: неопределённость рынков, внешние шоки и человеческие ошибки формируют разнообразные риски. Эти риски невозможно полностью исключить, но их можно анализировать и минимизировать. Цель данной статьи — раскрыть природу ключевых инвестиционных рисков и предложить практические методы управления ими.

Инвестиционная деятельность неизбежно связана с неопределённостью. Одним из наиболее значимых рисков является рыночный, обусловленный колебаниями цен активов. Например, резкое падение котировок акций в период экономических кризисов может привести к существенным потерям. Не менее опасен кредитный риск, когда эмитент облигаций или заёмщик оказывается не в состоянии выполнить обязательства. История знает случаи, как дефолты крупных корпораций оставляли инвесторов без ожидаемых доходов [1].

Особое место занимает риск ликвидности — продажа актива в короткие сроки приведет к значительным потерям в стоимости. Криптовалюты, особенно во время обвалов, демонстрировали проблему ликвидности: владельцы не могли быстро избавиться от активов по адекватной цене. Инфляционный риск, напротив, действует исподволь, постепенно снижая покупательную способность капитала. Даже стабильные вложения с низкой доходностью могут стать убыточными, если инфляция превышает процентные выплаты [2].

Операционные риски, такие как ошибки брокеров, кибератаки или мошенничество, часто остаются в тени, пока не приводят к потерям. Взломы акционных торговых платформ могут привести к утечке данных тысяч клиентов, что подчеркивает важность технической безопасности. Инвестиционные стратегии подвержены значительным рискам, связанным с политической нестабильностью, санкционным давлением и изменениями в налоговом законодательстве. Ужесточение регулирования в энергетике, например, может привести к резкому снижению стоимости активов компаний, ориентированных на ископаемое топливо. Для международных инвесторов дополнительным фактором риска является валютный: девальвация национальной валюты может свести на нет всю прибыль, полученную от инвестиций за рубежом.

Управление рисками начинается с диверсификации — распределения капитала между различными активами, секторами и регионами. Инвестор, вложившийся в акции технологических компаний, облигации, золото и недвижимость, менее уязвим к кризису в отдельной отрасли. Во время пандемии 2020 года портфели, включавшие фармацевтические и ИТ-активы, демонстрировали устойчивость на фоне падения других секторов.

Стратегия распределения активов дополняет диверсификацию. Сочетание агрессивных (акции) и консервативных (государственные облигации) инструментов позволяет балансировать между доходностью и стабильностью. Модель «60/40», где 60 % капитала направлено в акции, а 40 % — в облигации, десятилетиями служила

эталонном для умеренных инвесторов. Однако в условиях низких процентных ставок некоторые пересматривают это соотношение, добавляя альтернативные активы, такие как сырьё или REIT (фонды недвижимости) [3].

Автоматизация также играет немаловажную роль в управлении рисками. Стоп-лосс-ордера позволяют установить порог продажи актива при достижении определённого уровня убытков, предотвращая эмоциональные решения. Лимитные ордера, напротив, фиксируют целевую цену покупки или продажи, защищая от рыночных скачков [4].

Образование и анализ — фундамент осознанного инвестирования. Доскональное изучение финансовой отчётности, макроэкономических трендов и отраслевой динамики помогает прогнозировать риски. Фундаментальный анализ выявляет переоценённые активы, а технический — оптимальные точки входа и выхода. Регулярная ребалансировка портфеля, например, ежегодная корректировка долей активов, сохраняет первоначальную стратегию даже при резких изменениях рынков.

Важно не забывать про временной горизонт. Краткосрочные инвесторы зачастую используют высоколиквидные активы, тогда как долгосрочные чаще всего вкладываются в инфраструктурные проекты или венчурные фонды. Не менее критична оценка персональной толерантности к риску. Тесты, определяющие, как инвестор реагирует на временные потери, помогают выбрать между агрессивным и консервативным портфелем [5].

Устранить риски полностью в инвестировании невозможно, но их можно превратить в управляемые факторы. Ключ — в комбинации стратегий: диверсификации, аналитической работы и адаптации к меняющимся условиям. Индивидуальный подход, учитывающий цели, сроки и психологию инвестора, становится основой устойчивого роста капитала. Постоянное повышение квалификации в данной сфере и консультации с профессионалами позволяют не только минимизировать угрозы, но и найти возможности в условиях неопределённости. Таким образом, инвестиции остаются искусством баланса между смелостью и осторожностью.

Литература:

1. Инвестиционные риски и пути их снижения. — Текст: электронный // cyberleninka: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/investitsionnye-riski-i-puti-ih-snizheniya/viewer> (дата обращения: 22.05.2025).
2. Инвестиционные риски: что это такое и как их снизить?. — Текст: электронный // jetlend: [сайт]. — URL: <https://jetlend.ru/academy/riski-investorov-cto-eto-takoe-i-kak-ih-snizit/> (дата обращения: 22.05.2025).
3. Инвестиционные стратегии: краткосрочные и долгосрочные цели. — Текст: электронный // vc: [сайт]. — URL: <https://vc.ru/money/1701753-investicionnye-strategii-kratkosrochnye-i-dolgosrochnye-celi> (дата обращения: 20.05.2025).
4. Основные риски инвестирования: как их минимизировать?. — Текст: электронный // sky.pro: [сайт]. — URL: <https://sky.pro/wiki/profession/osnovnye-riski-investirovaniya-kak-ih-minimizirovat/> (дата обращения: 22.05.2025).
5. Что такое инвестиционные риски и можно ли их избежать. — Текст: электронный // gazprombank.investments: [сайт]. — URL: <https://gazprombank.investments/blog/market/invest-risk/#:~:text=Кратко,-Инвестиционный%20риск%20—%20то%2C%20сколько%20инвестор%20может%20потерять%2C%20когда%20покупает,у%20бумаги%2C%20тем%20выше%20риск..> (дата обращения: 23.05.2025).

Долгосрочные и краткосрочные инвестиции: что выбрать?

Назарова Ашхен Левановна, студент

Научный руководитель: Чиянова Эльвира Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
Армавирский государственный педагогический университет

В эпоху цифровизации финансов и доступности инвестиционных инструментов вопрос выбора стратегии инвестирования стал критически важен. Статья отвечает на запрос начинающих инвесторов и помогает разобраться в базовых принципах, чтобы инвестиционные решения принимались на основе анализа целей и возможностей.

Ключевые слова: долгосрочные инвестиции, краткосрочные инвестиции, стратегии инвестирования.

В условиях современной экономической турбулентности и постоянной инфляции, инвестирование является ключевым механизмом для сохранения и роста капитала. Однако, инвесторы, особенно начинающие, сталкиваются с дилеммой: выбирать долгосрочные или краткосрочные инвестиционные стратегии? Опти-

мальный выбор определяется не только финансовыми целями, но и уровнем толерантности к риску, готовностью к временным затратам и психологической устойчивостью. В этой статье будут разобраны особенности обоих подходов для более осознанного выбора стратегии инвестирования.

Инвестиции — это вложение денег в активы с целью получения дохода в будущем. Это могут быть акции, облигации, недвижимость, криптовалюты или даже стартапы. Цель инвестирования — активизация капитала. Вместо пассивного хранения, средства должны генерировать прибыль посредством увеличения рыночной стоимости активов, получения дивидендных выплат или процентного дохода. Эффективность инвестиций определяется не только выбором инструментов, но и разработанной инвестиционной стратегией. Долгосрочные и краткосрочные вложения требуют разных подходов, и понимание их особенностей — первый шаг к финансовой устойчивости.

Долгосрочные инвестиции рассчитаны на горизонт от пяти лет и более. Их суть — в постепенном накоплении капитала за счет сложного процента и роста стоимости активов. Например, покупка акций надежных компаний (таких как Apple или Microsoft) или вложение в индексные фонды (ETF), которые повторяют динамику рынка. Недвижимость тоже относится к долгосрочным инструментам: арендная плата и рост цен на жилье приносят доход через годы. [3]

Преимущества этих вложений очевидны. Во-первых, долгий срок позволяет нивелировать рыночную волатильность: даже если акции временно падают, исторически рынки всегда восстанавливаются. Во-вторых, реинвестирование прибыли (сложный процент) превращает скромные суммы в значительный капитал. Например, \$10,000 под 7 % годовых за 30 лет превратятся в \$76,000. Кроме того, во многих странах долгосрочные инвестиции имеют налоговые льготы.

Однако в них есть и недостатки. Деньги оказываются «замороженными»: продать недвижимость или выйти из ETF без больших потерь в краткосрочной перспективе сложно. Кроме того, Долгосрочные вложения требуют дисциплины и терпения: эмоционально трудно наблюдать за временными падениями портфеля.

Краткосрочные инвестиции — это сделки, рассчитанные на период от нескольких дней до 1–2 лет. Здесь инвесторы зарабатывают на колебаниях цен, спекулируя акциями, криптовалютами или товарами. Например, трейдер может купить биткоин на падении и продать его при первом росте, получив прибыль за неделю. Краткосрочные депозиты или корпоративные облигации тоже подходят для тех, кто не готов надолго вкладывать капитал.

Главное преимущество таких вложений — гибкость. Деньги не «замораживаются» и в случае необходимости их можно легко вывести. Кроме того, удачные сделки приносят высокую доходность: в 2021 году мемные акции вроде GameStop взлетали на сотни процентов за дни. Но за возможность быстро заработать приходится платить. Инвестирование на короткий срок сопряжено с повышенной вероятностью убытков, поскольку динамика рынков трудно прогнозируема, и даже опытные специалисты подвержены ошибкам. Активная торговля влечет за собой рост издержек на брокерское обслуживание и налоговые выплаты, при этом в ряде юрисдикций доходы от

краткосрочных операций могут облагаться налогом по более высокой ставке. Более того, подобная стратегия требует непрерывного контроля за ситуацией: необходимо отслеживать актуальную информацию, изучать графики котировок и оперативно реагировать на изменения. Это требует значительных временных затрат и может привести к возникновению нервного напряжения.

Долгосрочные и краткосрочные инвестиции — это два разных мира. Первые напоминают марафон: результат виден через годы, зато риски сглаживаются, а прибыль растет благодаря терпению. Вторые похожи на спринт: здесь важны скорость и реакция, но высок шанс споткнуться. [2]

Долгосрочные инвестиции идеально подходят для формирования финансового резерва или обеспечения комфортной старости. Они не требуют обширных познаний в сфере финансов — достаточно систематически инвестировать в проверенные инструменты. Краткосрочные подходы привлекают тех, кто ищет возможности быстрого обогащения и готов идти на риск. Однако они подразумевают наличие опыта, времени и эмоциональной устойчивости.

Чтобы определиться, какую стратегию выбрать, нужно рассмотреть несколько вопросов. Каковы ваши финансовые цели? Если вы копите на пенсию или образование детей — выбирайте долгосрочные инструменты вроде ETF или недвижимости. Если хотите купить автомобиль через год — рассмотрите краткосрочные облигации. [1]

Насколько вы готовы рисковать? Если мысль о потере 20 % капитала вызывает панику — избегайте спекуляций с криптовалютами.

Важен и размер стартового капитала. Для долгосрочных стратегий подойдут даже небольшие ежемесячные вложения. Краткосрочные сделки часто требуют крупных сумм, чтобы прибыль была ощутимой после вычета комиссий.

Не стоит забывать про время. Долгосрочные инвестиции работают по принципу «купил и забыл», а краткосрочные требуют постоянного анализа. Если у вас нет возможности следить за рынком — первый вариант надежнее. [5]

Любые инвестиции связаны с рисками. Рыночные кризисы, инфляция, банкротства компаний — всё это может уничтожить капитал. Но рисками можно управлять.

Диверсификация — ключевой метод. Не вкладывайте все деньги в один актив. Например, сочетайте акции, облигации и недвижимость. Для краткосрочных стратегий используйте стоп-лоссы — ордера, которые автоматически продают актив при достижении определенного уровня убытка. Ребалансировка портфеля раз в год помогает сохранить баланс между рискованными и консервативными инструментами. И не стесняйтесь консультироваться с финансовыми советниками: их опыт может уберечь от фатальных ошибок.

Консервативный инвестор, который боится риска, может распределить капитал между гособлигациями и дивидендными акциями. Это обеспечит стабильный доход в 5–7 % годовых. Агрессивный инвестор, готовый к риску,

вложит часть средств в криптовалюты и акции роста, надеясь на x10 прибыль. Умеренная стратегия подразумевает комбинацию ETF (долгосрочно) и краткосрочных депозитов, чтобы сохранить баланс между стабильностью и гибкостью. [4]

Выбор между долгосрочными и краткосрочными инвестициями — это выбор между стабильностью и азартом, между терпением и скоростью. Первые подходят для создания фундамента: пенсионных накоплений или наслед-

ства. Вторые — для тех, кто готов рискнуть ради быстрой прибыли.

Однако лучшая стратегия — это их разумное сочетание. Например, 70 % капитала можно вложить в ETF или недвижимость, а 30 % — использовать для экспериментов с акциями или криптовалютами. Главное — четко определить цели, реалистично оценить риски и не поддаваться эмоциям. Помните: инвестиции должны работать на вас, а не вы — на них.

Литература:

1. Биржевые инвестиционные фонды (etf): особенности инструмента и перспективы развития на российском фондовом рынке. — Текст: электронный // cyberleninka: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/birzhevye-investitsionnye-fondy-etf-osobennosti-instrumenta-i-perspektivy-razvitiya-na-rossiyskom-fondovom-rynke/viewer> (дата обращения: 20.05.2025).
2. Долгосрочные и краткосрочные инвестиции: что выбрать?. — Текст: электронный // dolgosrochnye-i-kratkosrochnye-investicii-cto-vybrat/: [сайт]. — URL: <https://sky.pro/wiki/profession/dolgosrochnye-i-kratkosrochnye-investicii-cto-vybrat/> (дата обращения: 20.05.2025).
3. Долгосрочные инвестиции — что это такое. — Текст: электронный // leasing.express/article/dolgosrochnoje-investirovanie: [сайт]. — URL: <https://leasing.express/article/dolgosrochnoje-investirovanie.html> (дата обращения: 20.05.2025).
4. Инвестиционные стратегии: краткосрочные и долгосрочные цели. — Текст: электронный // vc: [сайт]. — URL: <https://vc.ru/money/1701753-investicionnye-strategii-kratkosrochnye-i-dolgosrochnye-celi> (дата обращения: 20.05.2025).
5. Сравнение краткосрочных и долгосрочных инвестиций. — Текст: электронный // /journal/fyuchersy/kratkosrochnie-dolgosrochnie-investitsii: [сайт]. — URL: <https://gerchik.com/journal/fyuchersy/kratkosrochnie-dolgosrochnie-investitsii/> (дата обращения: 20.05.2025).

К вопросу о роли нефинансовых показателей при комплексной оценке эффективности деятельности организации

Осипова София Валентиновна, студент магистратуры

Научный руководитель: Храмова Ольга Олеговна, кандидат экономических наук, доцент
Новосибирский государственный университет экономики и управления

В статье рассматривается значимость нефинансовых показателей в контексте комплексной оценки эффективности деятельности организации. Проанализированы основные нефинансовые показатели, такие как удовлетворенность клиентов, качество продукции, производственные процессы, экологические и социальные аспекты, и их влияние на общие результаты деятельности. В работе также представлены методические подходы к интеграции нефинансовых показателей в систему стратегического управления, что позволяет более полно оценить эффективность организации.

Ключевые слова: комплексный анализ, эффективность деятельности, нефинансовые показатели, нефинансовая информация.

Для того чтобы оценить все важные аспекты деятельности организации, финансовых показателей, таких как выручка, прибыль, рентабельность, ликвидность, оборачиваемость, недостаточно, и в условиях постоянно растущих требований к прозрачности и устойчивости бизнеса необходимо также брать во внимание нефинансовую информацию и нефинансовые показатели.

Следует отметить, что набор нефинансовых показателей при оценке эффективности деятельности организации зависит от сферы ее деятельности. Главное пра-

вило при выборе нефинансовых показателей заключается в том, что они должны предоставлять руководству информацию, способствующую улучшению контроля и повышению эффективности работы предприятия. При этом ожидаемый положительный результат должен быть значительно выше, чем затраты, связанные с процессом сбора и анализа нефинансовой информации [1].

В качестве основных видов нефинансовых показателей, как правило, выделяют показатели удовлетворенности клиентов, качества продукции, соблюдения норм и стандартов,

уровня привлеченности и вовлеченности сотрудников, социальной ответственности, внедрения новых технологий и, конечно же, показатели воздействия на окружающую среду. Данные показатели в совокупности с финансовыми способны дать более полное представление о текущем состоянии организации и ее дальнейшем развитии.

Остановившись на каждом виде нефинансовых показателей более подробно, следует отметить, что существует множество индикаторов, позволяющих оценить степень удовлетворенности клиентов.

В первую очередь, это индекс готовности клиентов рекомендовать компанию или продукт другим (Net Promoter Score или же NPS). Данный показатель позволяет определить лояльность клиентов и их отношение к организации. NPS определяется на основе ответов на вопрос: «На сколько вероятно, что вы порекомендуете нашу компанию или бренд своим друзьям, коллегам или знакомым, используя диапазон от 1 до 10?». Далее количество опрошенных делят на три группы. К первой группе относят респондентов, которые поставили 9–10 баллов. Таких опрошенных считают лояльными клиентами (промоутерами). Во вторую группу входят потребители, занявшие нейтральную позицию, и их оценка взаимодействия с компанией составляет 6–8 баллов. Клиентов, образующих третью группу, называют детракторами, и оценка данных потребителей варьируется от 1 до 5 баллов. NPS как расчетный показатель представляет собой разницу между процентом промоутеров и процентом детракторов. Итог данного показателя может быть в пределах от -100 до +100, и, соответственно, чем выше NPS, тем больше вероятность, что клиенты будут рекомендовать организацию другим.

Также инструментом, позволяющим измерить, насколько продукция или услуга соответствует ожиданиям потребителей, является индекс удовлетворенности клиентов (CSI — Customer Satisfaction Index). Чаще всего данный показатель определяется с помощью таких методов как опрос и анкетирование. Первое, что необходимо сделать при определении CSI, это выделить ключевые факторы, которые влияют на удовлетворенность клиентов (например, цена и качество товара или услуги). Затем разрабатывается опросник, в котором клиенты, отвечая на вопросы, должны оценить каждый из факторов по шкале от 1 до 5 или от 1 до 10. После чего данный опросник распространяется среди потребителей через различные каналы. Если говорить про расчет данного показателя, то CSI представляет собой средневзвешенное значение оценок по выбранным факторам, где веса отражают значимость каждого фактора для потребителей. Чем выше результативное значение CSI, тем больше клиентов остаются удовлетворенными приобретенными продукцией или услугами.

Важно отметить, что полученные результаты организация может использовать для внесения улучшений в производимую ею продукцию или оказываемые услуги. В отличие от NPS, CSI оценивает удовлетворенность компаний на более глубоком уровне и может выявить проблему в бизнес-процессах.

В качестве еще одного важного параметра определения удовлетворенности клиентов служит показатель CSAT (Customer Satisfaction Score), который переводится как «оценка удовлетворенности клиента». Данная метрика используется для измерения удовлетворенности клиентов после определенного (точечного) взаимодействия с организацией. Отсюда следует, что основное отличие CSAT и CSI заключается в том, что CSAT измеряет удовлетворенность клиентов после отдельных взаимодействий с организацией, тогда как CSI отражает общую лояльность клиентов по отношению к компании в целом. Для примера можно рассмотреть небольшой магазин сувениров, где появилась новая услуга — упаковка подарков. Так, если владельцы хотят узнать, насколько покупатели довольны качеством упаковки, стоит использовать показатель CSAT, а если их интересует общая удовлетворенность обслуживанием, то лучше рассчитать CSI.

Этапы измерения CSAT такие же как и при расчете CSI, но в первом случае не нужно делать целую анкету или опросник, а достаточно всего лишь одного вопроса. По сути CSI — это оценка бизнес-процесса, а CSAT — измерение части бизнес-процесса, поэтому сформулированный вопрос для определения CSAT может быть частью анкеты для расчета CSI [2].

Чтобы оценить качество продукции или услуг, нужно проверить, насколько они соответствуют государственным, отраслевым и внутренним стандартам предприятия. Это могут быть ГОСТы, СНИПы, СанПиНы и другие нормативы.

Даже если продукция соответствует всем требованиям, важно учитывать отклик на нее потребителей. Для этого можно использовать следующие показатели:

- процент претензий к качеству от общего объема проданной продукции или оказанных услуг;
- количество возвратов продукции покупателями;
- повторные заказы от существующих клиентов. [1].

Еще одним важным аспектом при проведении комплексной оценки эффективности деятельности организации является уровень привлеченности сотрудников. Для оценки уровня привлеченности персонала следует рассматривать индекс привлечения и коэффициент восполнения кадров. Первый показатель характеризует интенсивность деятельности при подборе персонала и представляет собой соотношение количества принятых сотрудников за период к средней численности персонала компании за период. Вторая метрика отражает восполнение работников, выбывших по различным основаниям, вновь принятыми работниками и рассчитывается путем деления численности принятых работников на численность выбывших работников.

Чтобы оценить уровень вовлеченности персонала, чаще всего используются такие метрики как производительность труда, участие в корпоративных мероприятиях, средняя продолжительность работы сотрудников в организации. Данные показатели отражают, насколько сотрудники организации заинтересованы в общем успехе и гордятся своей причастностью к делу.

Также в процессе всестороннего анализа эффективности деятельности организации необходимо учитывать и такой фактор, как социальная значимость отдельных видов деятельности и активов компании. Например, важно понимать, имеет ли предприятие в своем распоряжении объекты социальной инфраструктуры: детские сады, летние лагеря, медицинские учреждения, жилые дома. Если организация активно инвестирует в социальные объекты, она демонстрирует свое внимание к благосостоянию сотрудников и их семей. Важно отметить, что в рамках процедур комплексного анализа, выполняемого внутренними аналитиками предприятия, следует выделять «социальные» доходы, расходы и активы. Это позволит избежать искажения выводов, касающихся основной производственной деятельности предприятия.

Не стоит забывать о том, что успешность развития всего предприятия может быть отражена с помощью показателей внедрения новых технологий и методов работы. К таким показателям можно отнести время от начала разработки до выхода на рынок нового продукта, количество текущих разработок [3].

Важно понимать, что все выше рассмотренные метрики меняются с течением времени, поэтому, чтобы в полном объеме определить тенденцию деятельности ор-

ганизации, необходимо непрерывно следить за актуальностью используемых показателей.

Немаловажно сделать акцент на том, что в сложившихся условиях ведения бизнеса у организаций возникла необходимость учитывать влияние своей деятельности на окружающую среду. Компании, которые не пренебрегают данной характеристикой и раскрывают эту информацию в годовых отчетах, получают большее доверие со стороны клиентов и общественности. Отсюда следует, что при проведении оценки эффективности организации отдельное внимание следует уделять воздействию ее деятельности на экосистему.

Из всего выше сказанного следует, что анализ нефинансовых показателей деятельности организации дает возможность более глубоко понять, как экономический субъект осуществляет взаимодействие с различными заинтересованными сторонами и насколько хорошо или плохо смог адаптироваться к имеющимся условиям ведения бизнеса. Таким образом, проводя комплексную оценку эффективности компании важно понимать, что игнорирование нефинансовых аспектов может приводить к возникновению рисков и упущенных возможностей, в то время как их систематическое применение способствует устойчивому развитию и повышению конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе.

Литература:

1. Джигоева О. О., Алборова О. Г. Нефинансовые показатели результативности и социальная значимость деятельности предприятия // Форум молодых ученых. 2017. № 12 (16). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nefinansovye-pokazateli-rezultativnosti-i-sotsialnaya-znachimost-deyatelnosti-predpriyatiya> (дата обращения: 01.04.2025).
1. Макаренко Е. Н., Макаренко Т. В. Выбор системы нефинансовых показателей в условиях оценки ресурса управленческого учета // Учет и статистика. 2018. № 3 (51). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vybor-sistemy-nefinansovyh-pokazateley-usloviyah-otsenki-resursa-upravlencheskogo-ucheta> (дата обращения: 01.04.2025).
2. Тимофеева Е. С. Роль нефинансовой информации в оценке эффективности корпоративного управления // Academy. 2016. № 5 (8). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-nefinansovoy-informatsii-v-otsenke-effektivno-sti-korporativnogo-upravleniya> (дата обращения: 06.04.2025).

Влияние торговых войн на международную торговлю

Паляница Светлана Сергеевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Крылова Любовь Вячеславовна, доктор экономических наук, профессор
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В данной статье рассматривается сущность торговых войн, их влияние на международную экономику и одна из крупнейших торговых войн XXI века, а именно торговая война США и Китая. Для наглядного примера отрицательного влияния торговых войн на международные отношения в статье представлен анализ динамики импорта и экспорта Китая и США, а также объясняются последствия этого торгового противостояния и возможный исход данной торговой войны для обеих стран.

Ключевые слова: торговая война, международная торговля, экономическое противостояние, экспорт, импорт.

За последние десятилетия международные торговые отношения сильно изменились благодаря глобализации.

Наряду с позитивными изменениями, международные отношения также начали ухудшаться из-за возникновений

различных конфликтов, зачастую вызванных политическими и экономическими трениями, что привело к возникновению торговых войн.

Товарные войны оказывают влияние не только на объемы и направления товаропотоков, но и на курсы валют и экономическое состояние стран, косвенно или прямо участвующих в определенном экономическом конфликте. В данной статье рассматривается влияние торговой войны между США и Китаем на состояние импорта и экспорта этих стран, а также экономические последствия данной войны.

Актуальность изучения данной темы состоит в необходимости понимания сущности торговых войн, а также их последствий для международного рынка. В настоящее время в условиях экономической напряженности эта тема наиболее актуальна, поэтому каждый должен понимать из-за чего международные экономические отношения так сильно изменились и к чему это может привести.

В ходе написания работы использовались труды таких авторов, как Белькевич А. А., Лузянин С. Г., Лукьянова, А. С., Носов, Д. С., Тавгазова, А. Э. и др.

Цель работы — выявить сущность и влияние торговых войн на международную торговлю, а также провести анализ торговой войны между США и Китаем.

Вклад автора заключается в подробном анализе торговой войны США и Китая и выявления экономических последствий данного противостояния.

Торговая война представляет собой экономический конфликт, который возникает из-за крайнего протекционизма, когда страны вводят тарифы или другие торговые барьеры в ответ на те, которые воздвигает другая страна. Когда тарифы являются основным инструментом, такие конфликты называются тарифными или таможенными войнами. Ответная страна может также повысить тарифы, что приведет к усилению экономической конфронтации. «Торговые войны, классифицируемые как наступательные или оборонительные, представляют собой стратегические экономические конфликты». [4] Наступательные торговые войны включают действия, направленные на препятствование интересам других, тогда как оборонительные торговые войны защищают экономические интересы от подавляющей деятельности, направленной на доминирование на рынке. Торговые войны происходят, когда применяются меры конкурентной защиты между государствами с одинаковым экономическим уровнем, и они не применяются к случаям экспортного демпинга. Усиление защитных мер часто приводит к тому, что производственные структуры обеих стран приближаются к состоянию автаркии.

Исторические примеры показывают, как торговые войны могут перерасти в более широкие конфликты. Например, первая англо-голландская война возникла в результате торговых споров и началась с нападений Англии на голландское судоходство, переросших в обширные военно-морские сражения. Стоит также упомянуть первую опиумную войну: она разразилась после того, как прави-

тельство Цин заблокировало порты, конфисковало контрабанду опиума, привезенную иноземными торговцами, и ограничило британских торговцев, что спровоцировало участие британского флота и последующую битву с китайским флотом в Коулуне.

Механизмы разрешения споров играют важную роль в международных торговых отношениях. Одним из примечательных механизмов является «компромисс», соглашение между сторонами о передаче спора в арбитраж. Примером экономической интеграции могут служить такие образования, как Европейское экономическое сообщество, предшественник Европейского Союза. Соглашение о торговле и сотрудничестве между ЕС и Великобританией после Брексита иллюстрирует современные торговые соглашения. Соглашения о свободной торговле, зоны свободной торговли и списки многосторонних соглашений о свободной торговле еще раз подчеркивают глобальную тенденцию к снижению торговых барьеров. Генеральное соглашение по тарифам и торговле (ГАТТ), созданное в 1947 году и позже измененное созданием Всемирной торговой организации (ВТО) в 1990-х годах, было направлено на предотвращение контрпродуктивных таможенных войн.

В настоящее время наиболее известной торговой войной, за которой следит весь мир, является тарифная торговая война между США и Китаем, она же представляет собой совокупность многих более фундаментальных проблем. Это часть роста протекционизма и национализма, которые привели к Brexit и избранию многих политических лидеров, таких как президент Трамп. В свою очередь, произошли серьезные изменения в политике внутри страны, а также в правилах международного взаимодействия. В случае США первопричиной были неравные выгоды от глобализации и стагнация заработной платы со средним уровнем дохода, в чем обвиняли свободную торговлю, хотя в основном это было связано с изменениями в технологии и отсутствием адаптации.

«С начала августа 2018 года, Китай и США вовлечены в торговую войну, которая, похоже, с большой вероятностью обострится. США ввели 25-процентный тариф на 6 июля 2018 года на китайский импорт, который в 2017 году составил 34 миллиарда долларов, и планировал ввести 25-процентный тариф на дополнительный китайский импорт на сумму 16 миллиардов долларов на 23 августа 2018 года. И Китай отреагировал на это двухкомпонентным тарифным действием США. В ответ на ответные действия Китая США объявили, что введут 25-процентный тариф еще на китайские товары стоимостью 200 миллионов долларов» [1].

«Три основные проблемы подтолкнули США к развязыванию торговой войны, и это (а) обеспокоенность тем, что хронически большое положительное сальдо торгового баланса Китая негативно сказывается на создании рабочих мест в США; (б) обеспокоенность тем, что Китай использовал незаконные и несправедливые методы для приобретения американских технологий по эффективно

сниженной цене; и (в) обеспокоенность тем, что Китай стремится ослабить национальную безопасность США и их международное положение» [2].

Противостояние торговой политике Китая — это первый из трех этапов нового, более агрессивного подхода США к торговым отношениям с Пекином. Второй касается иностранных инвестиций в США. В 2018 году администрация Трампа работала как с республиканцами, так и с демократами в Конгрессе, чтобы укрепить способность правительства блокировать более широкий спектр внутренних инвестиций по соображениям национальной безопасности. Хотя эти усилия были сформулированы в общих чертах, они были нацелены главным образом на деятельность Китая. В августе 2018 года Трамп подписал закон об иностранных инвестициях Закон о модернизации анализа рисков, который пользовался двухпартийной поддержкой. Третий этап подхода США бросает вызов растущему влиянию Huawei и других китайских технологических компаний, особенно в отношении платформ и сетей 5G в Западные и развивающиеся государства.

Также есть критические вопросы, по которым компромиссы США полностью исключены: «ситуация на Тайване, которая, как и ожидалось, обострилась в 2023 году из-за антикитайских подходов республиканцев в Конгрессе; усиление давления США на китайские высокотехнологические компании и углубление технологического сдерживания; проблема нарушений прав человека в Китае; сотрудничество Китая с Россией, против которой США ввели санкции. Не подлежащие обсуждению вопросы фактически сводят на нет намерения Вашингтона сотрудничать, оставляя концепцию модели управляемого конфликта нереализованной». [8]

Торгово-экономическая война между США и Китаем также влияет и на экономику других стран. Многие страны увеличили экспорт товаров в США, на которые для Китая были введены повышенные тарифы. Касаясь китайского экспорта, тут уже страны разделились на два лагеря: одни стараются полностью заменить китайский экспорт, в то время как другие могут его только дополнить. «Такие страны как Вьетнам, Таиланд, Корея, Мексика получили наибольшие выгоды на глобальных рынках тех продуктов, торговля которыми между США и Китаем сократилась. В нескольких странах — Израиле, Египте, Колумбии и Ирландии — наблюдалось относительное снижение экспорта товаров целевой группы. Еще в двух странах — Дании и Греции — изменений не произошло» [11]

Градус напряженности торговых отношений между США и Китаем скорее всего ухудшится из-за победы президента Трампа на уже прошедших выборах. «Его предвыборный план включал в себя повышение тарифов на импорт всех товаров из Китая до 60 % и введение пошлин на 10 % на импорт из всех остальных стран». [12]

Разумеется, Китай предпримет ответные меры, которые явно ухудшат состояние американской экономики. «Согласно исследованию Института международной эконо-

номики Петерсона, введение обещанных Трампом пошлин приведет к росту расходов типичного американского домохозяйства на 1700 \$ в год. Другие оценки предполагают рост расходов на 2350 \$ и утверждают, что больше всего это ударит по американцам с низкими доходами». [12]

Данная торговая война вряд ли завершится в скором времени, так как на уступки ни одна из сторон идти не собирается. Можно рассмотреть два варианта примирения сторон: первый заключается в введении в США коренных реформ, которые бы сняли все торговые ограничения с Китая и впустили бы китайских поставщиков на свой рынок; вторая версия подразумевает под собой полное принятие условий США Китаем, что привело бы к снятию всех торговых ограничений и окончанию торговой войны. И первый и второй вариант крайне разрушительны для стран и несут за собой огромные экономические потери, поэтому возможный исход войны предугадать практически невозможно.

Что касается России, для нее торговая война Китая и США имеет как положительные моменты, так и отрицательные. «Торговая война одних из крупнейших стран может замедлить глобальный экономический рост, что в свою очередь негативно скажется на ценах сырья (газ, нефть, различные металлы). При таком исходе ценность российского экспорта сильно упадет, а курс рубля продолжит падать. В то же время усиление торговых связей с Китаем из-за экономического давления со стороны Запада может принести России явные плюсы. Как пример-введение тарифов на импорт свинины и молочной продукции из Европы может сделать российское мясо и молочные товары более привлекательными для Китая» [11]. То есть Россия может заменить европейский поставщиков продукции и занять их место на китайском рынке.

Несмотря на некоторые плюсы для отдельных стран благодаря торговым войнам, они безусловно оказывают негативное влияние на международную торговлю и экономику стран, которые прямо или косвенно втянуты в эти конфликты. Для подробного анализа последствий торговых войн возьмем статистику динамики экспорта и импорта Китая и США.

Согласно данным рисунка 1 в период с 2012 по 2023 гг. наибольший показатель объемов экспорта Китая в США был в 2022 году (582,8 млрд. долл. США), а наименьший уровень этого показатель был в 2012 году (352,4 млрд. долл. США). Стоит обратить внимание на показатели экспорта Китая сразу после начала торгово-экономической войны: в 2019 экспорт Китая в США снизился на 14,3 % по сравнению с показателями на 2018 год.

Анализируя объемы экспорта США в Китай, можно заметить, что наибольший показатель экспорта был в 2022 году (153,8 млрд. долл. США), а наименьший — 106,6 млрд. долл. США в 2019 году. Данный спад объемов экспорта тоже связан с началом торговой войны.

Сравнивая экспорт Китая и США, можно увидеть преобладание показателей объемов экспорта Китая над показателями объема экспорта США.

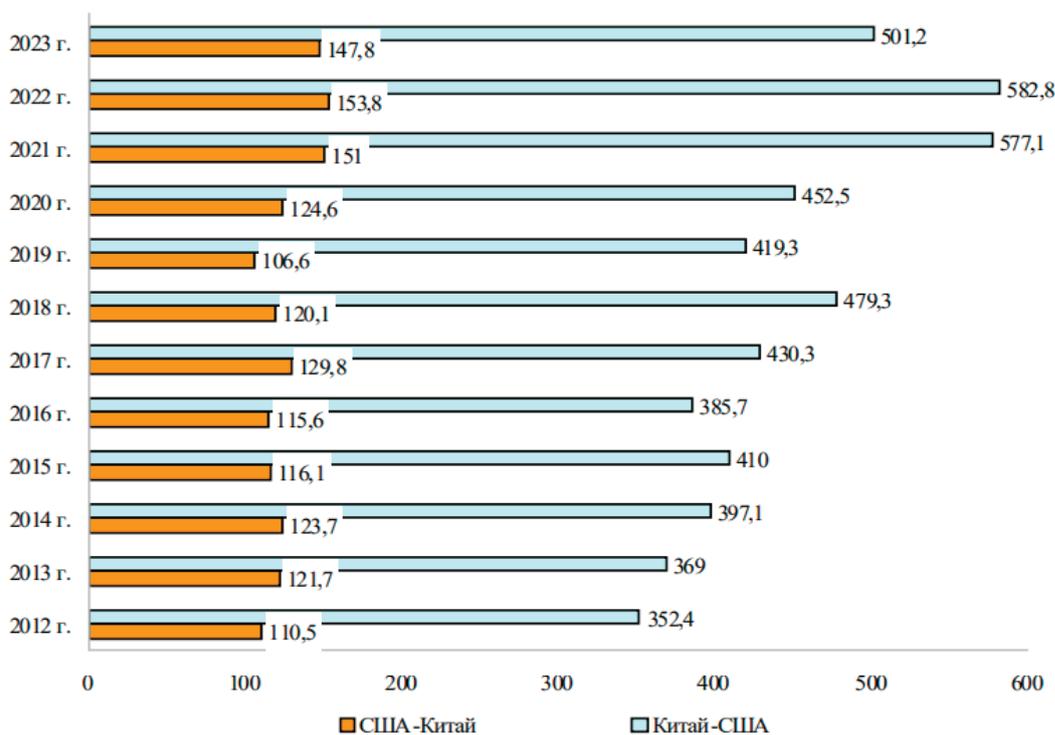


Рис. 1. Экспорт Китая в США и США в Китай, млрд. долл. США [11]

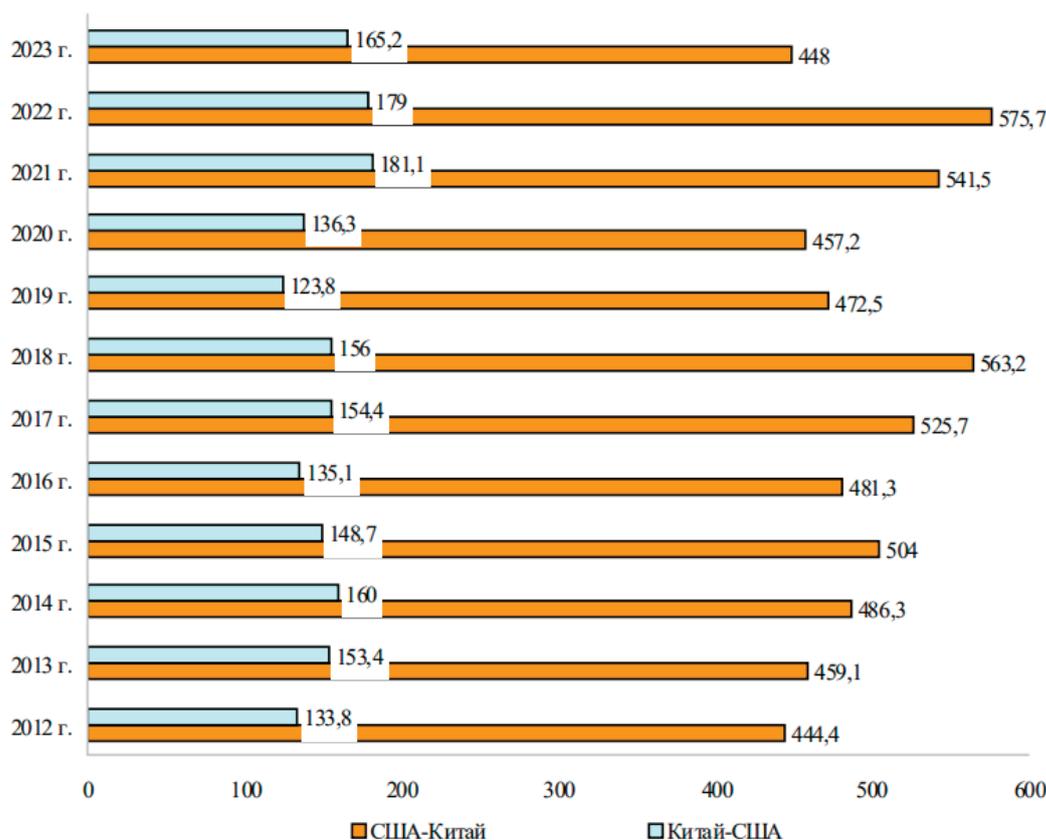


Рис. 2. Импорт Китая в США и США в Китай, млрд. долл. США [11]

Согласно данным рисунка 2, наибольший показатель импорта Китая в США был в 2021 году (181,1 млрд. долл. США), а наименьший пришелся на 2019 год (123,8 млрд. долл. США), сразу после начала торговой войны. Анали-

зируя динамику импорта США в Китай, можно сделать вывод, что наибольший показатель импорта был в 2022 году (575,7 млрд. долл. США), а наименьший был в 2012 году (444,4 млрд. долл. США).

Сравнивая импорт Китая и США, можно увидеть, что импорт Китайских товаров в США значительно превышает импорт Американских товаров в Китай.

«Анализ таблицы показал, что сальдо торгового баланса США с Китаем отрицательное, импорт из Китая в США превышает экспорт. За весь анализируемый период (2012 по 2023 гг.) в двухсторонней торговле США и Китая наблюдается значительный торговый дефицит в пользу Китая» [12]. Двухсторонний торговый оборот нарушился после начала торговой войны в 2018 году, тем не менее, Китай продолжает получать выгоду из торговых отношений с США даже в условиях торговой войны. «В результате торгово-экономической войны в 2018–2019 гг. США снизили около 18 % импорта своей страны, что эквивалентно 2,6 % ВВП страны; ответные меры Китая уменьшили 11 % его импорта, что эквивалентно 3,6 % его ВВП. Тарифы были введены во многих отраслях индустрии обеих государств. США повысили стоимость двух третей всех товаров, облагаемых пошлинами». [11]

Стоит учитывать, что эта торговая война отразилась не только на США и Китай, но и стран, которые с ними сотрудничают. Для лучшего понимания, какие страны наиболее пострадали от данного конфликта, при этом не являясь участниками, посмотрим на таблицу 1. Данные, представленные в рисунке, отображают долю каждой страны в общей добавленной стоимости экспорта США в Китай и наоборот.

Исходя из результатов таблицы 1 можно сделать вывод, что именно азиатские страны пострадали больше всего от падения экспорта. Больше всего пострадали экономики Тайваня, Малайзии, Сингапура и Южной Кореи на 1,68 %; 0,79 %; 0,77 % и 0,84 % соответственно. Можно заметить, что в списке представлены только азиатские страны, тех, кто участвует в цепочке экспорта из США в Китай эта

торговая война практически не задела. Такая особенность скорее всего связано с тем, что у стран Запада нет такой четкой и организованной экспортной системы, как в Азии, соответственно сами страны могут свободно торговать как с США, так и с другими странами.

За исключением того факта, что благодаря торговой войне некоторым странам станет выгоднее торговать с Китаем и США из-за дешевого экспорта товаров, торговая война не несет в себе никаких плюсов для экономики. Данное противостояние еще раз доказало важность глобализации и какие негативные последствия могут из этого получиться.

Таким образом, торговые войны представляют собой серьезный вызов глобальной системе регулирования торговли, подрывая устоявшиеся международные нормы и институты, призванные способствовать свободной и справедливой торговле. Введение тарифов, квот и других торговых барьеров нарушает поток товаров и услуг, что приводит к увеличению затрат для предприятий и потребителей. Данные конфликты часто приводят к ответным мерам, эскалации напряженности между странами и созданию непредсказуемой деловой среды. Снижение доверия к глобальной торговой системе может помешать международному сотрудничеству и остановить усилия по решению более широких экономических проблем, таких как устойчивое развитие и экономическое неравенство.

Один из самых известных торговых конфликтов на данный момент — торговая война США и Китая, показал какие последствия от данного противостояния несут эти страны и их торговые союзники. За исключением некоторых плюсов, торговая война между Китаем и США несет за собой только экономические потери, которые, скорее всего, будут только увеличиваться со временем.

Таблица 1. Потери стран, включенных в двухстороннюю торговлю с Китаем и США [11]

| Страна | Тайвань | Малайзия | Южная Корея | Сингапур | Тайланд |
|--|---------|----------|-------------|----------|---------|
| Экспортные потери в виде доли китайского экспорта, % | 1,6 | 0,73 | 0,78 | 0,7 | 0,49 |
| Экспортные потери в виде доли китайского экспорта, % | 0,08 | 0,06 | 0,06 | 0,07 | 0,05 |
| Суммарные потери, % | 1,68 | 0,79 | 0,84 | 0,77 | 0,54 |

Литература:

1. Белькевич А. А. Исследование мирового опыта применения экономических санкций во внешней политике // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. — 2022. — № 1–1. — С. 135–138. (дата обращения: 25.01.2025).
2. Лузянин С. Г. Китай — США: модель 2023 «Управляемый конфликт» или «глобальный раскол» // Азия и Африка сегодня. — 2023, № 20. — С. 5–350. (дата обращения: 25.01.2025).

3. Лукьянова, А. С. Торговая война Китая и США в аспекте санкционной политики против России / А. С. Лукьянова // Учет и контроль. — 2022. — № 6. — С. 11–16. (дата обращения: 25.01.2025).
4. Носов, Д. С. «Торговые войны»: причины возникновения и последствия / Д. С. Носов, Е. А. Мирошина. — Текст: непосредственный // Вестник науки. — 2021. — № 23 (365). — С. 408–412. (дата обращения: 25.01.2025).
5. Сиксимбаева, Г. Т. «Новая» экономика торговых соглашений: от торговли либерализация к конвергенции регулирования? / Г. Т. Сиксимбаева // Системное предпринимательство: текущее состояние и перспективы кооперации университетов, бизнеса и государства: Сборник трудов международной научно-практической конференции, Нур-Султан, 30 марта 2022 года. — Нур-Султан: Евразийский национальный университет им. Л. Н. Гумилева, 2022. — С. 213–218. (дата обращения: 29.01.2025).
6. Тавгазова, А. Э. Влияние торговых войн на экономику конфликтующих стран / А. Э. Тавгазова // Бизнес и общество. — 2022. — № 2(34). (дата обращения: 29.01.2025).
7. Торговая война — что собой представляет [Электронный ресурс]. URL: <https://hub.forklog.com/torgovaya-vojna-cto-soboj-predstavlyaet-i-kak-vliyaet-na-zhizn-investorov/> (дата обращения: 29.01.2025).
8. Шумилов, М. М. «Торговая война» США и КНР в контексте деглобализации и реидеологизации международных отношений (Часть 2) / М. М. Шумилов // Управленческое консультирование. — 2022. — № 5(161). — С. 28–39. (дата обращения: 29.01.2025).
9. Экономист оценил возможность возникновения новых торговых войн [Электронный ресурс]. URL: <https://iz.ru/1631709/2024-01-09/ekonomist-otcenil-vozniknoveniia-novykh-torgovykh-vojn> (дата обращения: 30.01.2025).
10. Яо, Ц. И. Торговая война между КНР и США: противодействие китайских ТНК / Ц. И. Яо // Проблемы теории и практики управления. — 2022. — № 2. — С. 50–60. (дата обращения: 30.01.2025).
11. Горда А. С. Торгово-экономическая война США и Китая в глобальной системе международной торговли // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. — 2024. — № 3 (дата обращения: 30.01.2025).
12. Почему враждуют США и Китай. И чем это опасно для мировой экономики // Т-Ж URL: <https://journal.tinkoff.ru/trade-war/> (дата обращения: 30.01.2025).
13. Зотов Н. Е., Бессонова М. К. Влияние торговой войны между США и Китаем на мировую экономику // Ученые записки Алтайского филиала Российской академии народного хозяйства при Президенте Российской Федерации. — 2019. — С. 265–269. (дата обращения: 30.01.2025).

Проблематика принятия стратегических управленческих решений в условиях экономического кризиса на примере строительной компании ООО «Барус»

Петросян Эмиль Гарикович, студент магистратуры

Московский информационно-технологический университет — Московский архитектурно-строительный институт

В статье рассматривается проблематика принятия стратегических управленческих решений в условиях экономического кризиса на примере строительной компании ООО «Барус» (г. Москва). Исследование направлено на анализ эффективности антикризисных мер в строительной отрасли с учетом современных экономических вызовов. Применены методы финансово-экономического анализа, сравнительного и системного подходов. Выявлены ключевые факторы, влияющие на устойчивость компании в кризисный период, и разработаны рекомендации по оптимизации управленческих решений. Практическая значимость работы заключается в формировании алгоритма принятия антикризисных решений для строительных организаций.

Ключевые слова: антикризисное управление, стратегические решения, строительная отрасль, риск-менеджмент, кризисные ситуации, управленческая эффективность, организационная устойчивость.

Управленческие решения в кризисный период отличаются особой спецификой, поскольку принимаются в условиях высокой неопределенности, дефицита времени и ресурсов. Кризисная ситуация требует от руководства компании быстрой реакции, нестандартных подходов и способности прогнозировать долгосрочные последствия принимаемых мер.

Современные исследователи выделяют несколько ключевых характеристик антикризисных управленческих решений: оперативность, комплексность, адаптивность и риск-ориентированность. Эффективный менеджмент в строительной отрасли предполагает учет не только внутренних факторов компании, но и внешних условий

рынка, включая колебания спроса, изменения законодательства и общеэкономическую ситуацию [2, с. 24].

Особое внимание при разработке антикризисных мер уделяется финансовому анализу, который позволяет выявить слабые места в деятельности предприятия и определить направления для оптимизации. Строительная отрасль характеризуется длительным производственным циклом и высокой капиталоемкостью, что делает компании этого сектора особенно уязвимыми перед кризисными явлениями.

ООО «Барус» представляет собой динамично развивающуюся компанию, действующую на рынке недвижимости и строительства г. Москвы с 2019 года. Зарегистрированная 30 октября 2019 года, организация за короткий срок сумела занять заметное положение на рынке, что подтверждается внушительными финансовыми показателями и масштабом реализуемых проектов [5].

Компания функционирует в форме общества с ограниченной ответственностью с юридическим адресом в престижном районе Москвы: 119334, проспект Ленинский, д. 32. Уставный капитал ООО «Барус» составляет 475 140 846 655,12 рублей, что свидетельствует о серьезных финансовых возможностях и значительном потенциале развития организации.

Штат предприятия состоит из 25 сотрудников, что позволяет отнести компанию к категории малых предприятий. Несмотря на относительно небольшую численность персонала, ООО «Барус» демонстрирует впечатляющие финансовые результаты, что указывает на высокую эффективность управления человеческими ресурсами и производственными процессами.

Основным видом деятельности организации согласно ОКВЭД выступает аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом (код 68.20). Дополнительно компания осуществляет деятельность по строительству жилых и нежилых зданий, разборке и сносу зданий, подготовке строительных площадок, производству электромонтажных работ и другим направлениям (всего 24 вида деятельности) [3].

Финансовое положение ООО «Барус» характеризуется высокими показателями эффективности. Ниже представлены основные финансово-экономические данные компании (см. Таблица 1).

Анализ представленных данных демонстрирует высокую рентабельность деятельности организации. Обращает на себя внимание тот факт, что чистая прибыль

превышает показатель выручки, что может свидетельствовать о наличии дополнительных источников дохода, не связанных с основной операционной деятельностью.

Компания активно участвует в реализации социально значимых проектов. Среди наиболее крупных выделяются строительство школы на 720 мест в составе ЖК «Павелецкая сити», возведение многофункционального научно-образовательного корпуса МГТУ им. Н. Э. Баумана, создание научно-исследовательского кластера и центрального кластера того же университета.

Юридический профиль организации отражает активную деловую позицию: компания выступала истцом в 14 арбитражных делах, что говорит о готовности отстаивать свои интересы в судебном порядке. При этом отсутствие дел, где ООО «БАРУС» выступало бы в качестве ответчика, может свидетельствовать о добросовестном исполнении обязательств перед партнерами.

Особого внимания заслуживает наличие у компании зарегистрированных торговых марок, включая «БАРУС», «DIGITAL TOWER», «PP DIGITAL TOWER PP» и торговую марку № 789607, что указывает на стратегический подход к развитию бренда и защите интеллектуальной собственности.

Анализ деятельности ООО «Барус» позволяет выделить ряд стратегических решений, принятых руководством компании в период кризиса, которые обеспечили ей устойчивое положение на рынке. Фокусирование на социально значимых проектах, таких как строительство образовательных учреждений, стало одним из факторов, позволивших компании не только сохранить, но и укрепить свои позиции [1, с. 261].

Среди наиболее эффективных антикризисных стратегий, реализованных ООО «Барус», можно выделить диверсификацию деятельности. Компания активно развивает 24 различных направления бизнеса, что минимизирует риски и обеспечивает стабильность финансовых поступлений даже при неблагоприятной конъюнктуре в отдельных сегментах рынка. Такой подход к формированию бизнес-портфеля позволяет гибко реагировать на изменения внешней среды.

Инвестиции в интеллектуальную собственность также служат важным элементом стратегии ООО «Барус». Регистрация четырех торговых марок указывает на долгосрочное видение развития компании и стремление к созданию узнаваемого бренда. В условиях высококонку-

Таблица 1. Основные финансово-экономические показатели ООО «Барус» за 2024 год

| Показатель | Значение (руб.) |
|---|-----------------|
| Выручка | 7 251 664 000 |
| Чистая прибыль | 7 589 857 000 |
| Себестоимость продаж | 5 781 151 000 |
| Валовая прибыль | 1 470 513 000 |
| Общая сумма поступлений от текущих операций | 10 673 813 000 |
| Оценочная стоимость компании | 511 522 319 000 |

рентного строительного рынка Москвы этот фактор приобретает особую значимость.

Компания демонстрирует активную правовую позицию, о чем свидетельствуют арбитражные дела, в которых ООО «Барус» выступало истцом. Подобная стратегия защиты интересов организации способствует формированию репутации надежного делового партнера и минимизирует риски в отношениях с контрагентами.

Анализ финансовых показателей позволяет предположить, что компания реализует стратегию диверсификации доходов, не ограничиваясь только операционной

деятельностью. Превышение чистой прибыли над выручкой может указывать на эффективное управление финансовыми потоками и инвестициями, что особенно ценно в кризисный период [4].

Оптимизация организационной структуры также относится к числу успешных управленческих решений ООО «Барус». Компания поддерживает высокую производительность труда при относительно небольшой численности персонала, что позволяет сократить административные расходы и повысить эффективность бизнес-процессов.

Литература:

1. Резник, С. Д. Менеджмент: учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 367 с.
2. Столярова, И. Ю. Менеджмент: учебное пособие / И. Ю. Столярова. — Москва: ФЛИНТА, 2021. — 83 с.
3. Карпова Е. Н., Катунина Е. С. Влияние факторов внешней и внутренней среды организации на разработку и принятие эффективных управленческих решений // Деловой вестник предпринимателя. — 2023. — № 3 (13). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-faktorov-vneshney-i-vnutrenney-sredy-organizatsii-na-razrabotku-i-prinyatie-effektivnyh-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 24.05.2025).
4. Коньскали, А. А. Анализ существующих моделей управления кризисными ситуациями при реализации инвестиционных проектов / А. А. Коньскали. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 21 (520). — С. 310–313. — URL: <https://moluch.ru/archive/520/114761/> (дата обращения: 24.05.2025).
5. БАРУС, ООО. Профиль компании // ЗаЧестныйБизнес. — URL: https://zachestnybiznes.ru/company/ul/1197746639860_7736324991_OOO-BARUS (дата обращения: 24.05.2025).

Особенности разработки стратегических управленческих решений в условиях кризиса на примере ООО «Барус»

Петросян Эмиль Гарикович, студент магистратуры

Московский информационно-технологический университет — Московский архитектурно-строительный институт

В статье рассматриваются особенности разработки стратегических управленческих решений в условиях кризиса на примере ООО «Барус» (г. Москва). Исследование направлено на выявление эффективных механизмов антикризисного управления в строительной отрасли. В работе проанализирована деятельность компании, выделены ключевые проблемные зоны и предложены рекомендации по совершенствованию процесса принятия стратегических решений. Полученные результаты могут найти практическое применение в деятельности организаций строительного сектора при формировании антикризисных стратегий.

Ключевые слова: стратегические решения, кризисное управление, антикризисные меры, эффективность управления, ООО «Барус», строительный бизнес, управленческие процессы.

Стратегические решения представляют собой комплекс мер, направленных на долгосрочное развитие организации и формирование ее конкурентных преимуществ. В период кризиса данные решения приобретают особую значимость, поскольку от их эффективности зависит не только сохранение текущих позиций компании, но и ее дальнейшее существование на рынке.

Процесс принятия стратегических решений в кризисных условиях существенно отличается от стандартных управленческих процедур. Прежде всего, это связано

с высоким уровнем неопределенности внешней среды, сжатыми временными рамками и ограниченностью доступных ресурсов. Руководству приходится действовать в условиях информационного дефицита, что многократно повышает риски принятия неверных решений [2].

Современная управленческая практика выделяет несколько базовых антикризисных стратегий: сокращение издержек, увеличение доходов, стратегия комбинирования и стратегия реструктуризации бизнеса. Выбор конкретного направления зависит от глубины кризисных яв-

лений, специфики отрасли и внутренних возможностей организации.

Для строительного бизнеса характерны свои отраслевые особенности управления в кризисный период. Высокая капиталоемкость, длительный производственный цикл и зависимость от экономической конъюнктуры делают компании данного сектора особенно уязвимыми перед лицом рыночных потрясений. В таких условиях критическое значение приобретает способность менеджмента оперативно перераспределять ресурсы между проектами, пересматривать инвестиционные планы и адаптировать стратегию к изменяющимся рыночным условиям.

Эффективность антикризисных решений во многом определяется качеством предварительного анализа. Комплексная диагностика финансово-экономического состояния предприятия позволяет выявить проблемные зоны, требующие первоочередного внимания, и сконцентрировать на них управленческие усилия. При этом необходимо учитывать не только количественные показатели деятельности, но и качественные характеристики бизнес-процессов, организационной структуры и корпоративной культуры.

Методология разработки стратегических решений в кризисных условиях базируется на системном подходе, предполагающем всестороннее рассмотрение организации как единого целого, состоящего из взаимосвязанных элементов. Данный подход позволяет выявить причинно-следственные связи между различными аспектами деятельности компании и разработать комплексную программу антикризисных мероприятий.

Успешная реализация антикризисной стратегии невозможна без соответствующей трансформации организационной структуры предприятия. В зависимости от выбранного стратегического направления может потребоваться как упрощение управленческой иерархии и сокращение административного аппарата, так и создание специализированных подразделений, ориентированных на решение конкретных антикризисных задач.

Практика показывает, что наибольшую эффективность в преодолении кризисных явлений демонстрируют компании, уделяющие должное внимание инновационной составляющей своей деятельности. Внедрение современных технологий и новых методов организации бизнес-процессов позволяет существенно снизить производственные издержки и повысить конкурентоспособность продукции даже в условиях общего спада рыночной активности [1].

ООО «Барус» — относительно молодая компания, зарегистрированная в октябре 2019 года, которая за короткий срок сумела занять устойчивую позицию на рынке строительства и управления недвижимостью в Москве. Юридический адрес организации — 119334, г. Москва, проспект Ленинский, д. 32, эт/пом/ком 1/Лв/1. Фирма обладает значительным уставным капиталом в размере 475,14 млрд рублей, что свидетельствует о серьезности намерений учредителей и масштабности планируемых проектов [5].

Организационная структура компании построена по функциональному принципу с небольшим штатом сотрудников (25 человек), что обеспечивает оперативность принятия решений и высокую адаптивность к изменяющимся рыночным условиям. Несмотря на компактный размер штата, предприятие демонстрирует впечатляющие финансовые показатели, что указывает на высокую производительность труда и эффективное использование человеческих ресурсов.

Основным видом деятельности ООО «Барус» согласно классификатору ОКВЭД выступает аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом (код 68.20). Дополнительно компания осуществляет широкий спектр строительных работ, включая возведение жилых и нежилых зданий, разборку и снос зданий, подготовку строительных площадок, производство электро-монтажных работ. Всего в регистрационных документах указано 24 вида деятельности, что говорит о диверсифицированном характере бизнеса [4].

Проанализируем основные финансовые показатели деятельности организации за 2024 год (см. Таблицу 1).

Анализ представленных данных позволяет сделать вывод о высокой рентабельности бизнеса. Обращает на себя внимание тот факт, что чистая прибыль (7,59 млрд руб.) превышает выручку (7,25 млрд руб.), что может объясняться наличием дополнительных источников дохода помимо основной операционной деятельности, например, финансовых вложений или доходов от участия в других организациях.

Компания активно реализует крупные инфраструктурные проекты в Москве, среди которых строительство школы на 720 мест в составе жилого комплекса «Павелецкая сити», а также несколько объектов для МГТУ им. Н. Э. Баумана — многофункциональный научно-образовательный корпус, научно-исследовательский кластер и центральный кластер. Эти проекты демонстрируют социальную направленность деятельности организации и ее

Таблица 1. Основные показатели деятельности ООО «Барус» за 2024 год

| Наименование показателя | Значение (тыс. руб.) |
|---|----------------------|
| Выручка | 7 251 664 |
| Себестоимость продаж | 5 781 151 |
| Валовая прибыль | 1 470 513 |
| Чистая прибыль | 7 589 857 |
| Общая сумма поступлений от текущих операций | 10 673 813 |
| Оценочная стоимость компании | 511 522 319 |

вклад в развитие образовательной инфраструктуры столицы.

Юридическая информация свидетельствует об активной правовой позиции ООО «Барус». Компания выступала истцом в 14 арбитражных делах, что указывает на защиту своих коммерческих интересов через судебную систему. При этом отсутствие дел, где организация выступала бы ответчиком, может говорить о добросовестном исполнении своих обязательств перед контрагентами. Наличие двух завершённых исполнительных производств при отсутствии текущих также характеризует компанию с положительной стороны.

На основе проведенного анализа деятельности ООО «Барус» можно предложить ряд рекомендаций, направленных на оптимизацию процесса принятия стратегических решений в условиях нестабильности экономической среды.

Первоочередной мерой должно стать внедрение системы мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI), позволяющей в режиме реального времени отслеживать финансовое состояние компании и оперативно реагировать на негативные тенденции. Для строительного бизнеса критическими индикаторами выступают рентабельность проектов, сроки выполнения работ, уровень производственных затрат и динамика денежных потоков. Регулярный анализ этих параметров создаст информационную базу для принятия обоснованных управленческих решений [5].

Диверсификация проектного портфеля представляет собой еще одно перспективное направление совершенствования стратегического управления ООО «Барус». Ориентация исключительно на крупные инфраструк-

турные объекты делает компанию уязвимой перед лицом бюджетных ограничений и изменений государственной политики в сфере строительства. Расширение спектра реализуемых проектов за счет объектов различного масштаба и назначения позволит снизить зависимость от отдельных заказчиков и сбалансировать риски.

С учетом компактного размера штата ООО «Барус» целесообразно рассмотреть возможность внедрения матричной организационной структуры, предполагающей формирование проектных команд под конкретные задачи. Такой подход обеспечит гибкость в распределении человеческих ресурсов и повысит адаптивность компании к меняющимся рыночным условиям.

Интеграция цифровых технологий в управленческие процессы открывает дополнительные возможности для оптимизации стратегического планирования. Внедрение специализированных программных решений для моделирования и прогнозирования бизнес-процессов позволит руководству компании просчитывать различные сценарии развития ситуации и выбирать наиболее эффективные стратегии. Особое внимание следует уделить технологиям Building Information Modeling (BIM), которые трансформируют подход к проектированию и строительству объектов [3].

В условиях экономической нестабильности существенное значение приобретает формирование финансовых резервов, обеспечивающих компании «запас прочности» при возникновении неблагоприятных ситуаций. Учитывая высокую прибыльность ООО «Барус», рекомендуется направлять часть средств на создание стабилизационного фонда, который может быть использован для поддержания ликвидности в кризисные периоды.

Литература:

1. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 256 с.
2. Гапонова, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Гапонова, Л. С. Данилова, Ю. Ю. Чилипенко. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2025. — 480 с.
3. Еростенко, В. О. Антикризисное управление как способ повышения эффективности организации / В. О. Еростенко. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 44 (439). — С. 247–249. — URL: <https://moluch.ru/archive/439/96012/> (дата обращения: 25.05.2025).
4. Софронеева, Е. Т. Стратегическое управление человеческими ресурсами в условиях кризиса / Е. Т. Софронеева. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2022. — № 20 (415). — С. 504–507. — URL: <https://moluch.ru/archive/415/91735/> (дата обращения: 25.05.2025).
5. БАРУС, ООО. Профиль компании // ЗаЧестныйБизнес. — URL: https://zachestnybiznes.ru/company/ul/1197746639860_7736324991_OOO-BARUS (дата обращения: 24.05.2025).

Современные вызовы и перспективы анализа рисков финансовых операций в коммерческих банках

Потапов Фёдор Алексеевич, студент

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

В статье рассматриваются современные вызовы, стоящие перед коммерческими банками в области анализа рисков финансовых операций. Анализируются факторы, усложняющие оценку и управление рисками, включая цифровизацию, глобализацию и регуляторные изменения. Оцениваются перспективы применения новых технологий и подходов к анализу рисков, таких как машинное обучение, большие данные и стресс-тестирование. Предлагаются рекомендации по совершенствованию системы управления рисками в коммерческих банках в условиях меняющейся экономической среды.

Ключевые слова: *риски финансовых операций, коммерческие банки, цифровизация, глобализация, регуляторные изменения, машинное обучение, большие данные, стресс-тестирование, управление рисками, экономическая безопасность.*

Современная банковская система функционирует в условиях динамичной и сложной экономической среды, характеризующейся высокой степенью неопределенности, глобализацией и стремительным развитием цифровых технологий. Коммерческие банки, являясь ключевыми участниками финансового рынка, подвержены широкому спектру рисков, связанных с осуществлением финансовых операций. Эффективное управление этими рисками является важнейшим условием обеспечения финансовой устойчивости банков и стабильности финансовой системы в целом.

В последние годы анализ рисков финансовых операций в коммерческих банках столкнулся с рядом новых вызовов, обусловленных изменениями в экономической среде, технологическим прогрессом и ужесточением регуляторных требований. Эти вызовы требуют от банков пересмотра традиционных подходов к управлению рисками и внедрения инновационных методов анализа и оценки рисков [1, с. 8].

Целью данной статьи является анализ современных вызовов и перспектив в области анализа рисков финансовых операций в коммерческих банках, для достижения этой цели будут рассмотрены основные факторы, усложняющие оценку и управление рисками, проанализированы возможности применения новых технологий и подходов к анализу рисков.

Современные технологии и подходы предлагают новые возможности для повышения эффективности анализа рисков финансовых операций в коммерческих банках:

— Машинное обучение позволяет анализировать большие объемы данных и выявлять скрытые закономерности и зависимости, которые могут быть использованы для прогнозирования рисков. Например, машинное обучение может быть использовано для оценки кредитного риска, выявления мошеннических транзакций и прогнозирования рыночных колебаний [3, с. 64].

— Технологии работы с большими данными позволяют обрабатывать и анализировать структурированные и неструктурированные данные из различных источников, таких как социальные сети, новостные ленты

и транзакционные системы. Это позволяет банкам получить более полную и объективную картину рисков и принимать более обоснованные решения [3, с. 65].

— Искусственный интеллект может быть использован для автоматизации рутинных задач по анализу рисков, таких как мониторинг транзакций, выявление подозрительной активности и составление отчетов. Это позволяет банкам повысить эффективность работы и снизить операционные издержки [3, с. 65].

— Блокчейн-технологии могут быть использованы для повышения прозрачности и безопасности финансовых транзакций, а также для снижения операционных рисков. Например, блокчейн может быть использован для ведения реестра активов, отслеживания цепочек поставок и проведения трансграничных платежей [3, с. 67].

— Стресс-тестирование позволяет оценить устойчивость банка к неблагоприятным сценариям, таким как экономический кризис, падение цен на активы. Банкам необходимо разрабатывать и проводить регулярные стресс-тесты, чтобы выявить слабые места в своей системе управления рисками. [3, с. 67].

— Сценарный анализ позволяет оценить влияние различных сценариев развития событий на уровень рисков банка. Банкам следует разрабатывать различные сценарии, чтобы быть готовыми к различным вариантам развития событий [3, с. 69].

Для эффективного управления рисками финансовых операций в современных условиях коммерческим банкам настоятельно рекомендуется интегрировать управление рисками непосредственно в каждый аспект бизнес-процессов банка, начиная с этапов разработки новых финансовых продуктов и услуг и заканчивая непосредственным осуществлением всех типов финансовых операций. Это предполагает, что оценка и управление рисками должны быть не просто дополнительной функцией, а неотъемлемой частью каждого этапа принятия решений [6, с. 35].

Кроме того, необходимо активно развивать культуру управления рисками внутри банка, создавая среду, в которой каждый сотрудник, независимо от своей должности, осознает личную ответственность за выявление, оценку

и минимизацию потенциальных рисков. Это требует постоянного обучения и повышения осведомленности персонала о различных видах рисков и методах их управления. Параллельно с этим, следует инвестировать в обучение и развитие персонала, чтобы обеспечить наличие у сотрудников необходимых компетенций для эффективного управления рисками. Это может включать в себя специализированные курсы, тренинги и сертификации, направленные на углубленное изучение современных методов и инструментов управления рисками. При этом, важно активно использовать современные технологии и подходы к анализу рисков, такие как машинное обучение, анализ больших данных, искусственный интеллект и блокчейн, которые позволяют более точно и оперативно выявлять, и оценивать потенциальные угрозы [2, с. 92].

Для оценки устойчивости банка к неблагоприятным экономическим сценариям и выявления уязвимостей в системе управления рисками необходимо проводить регулярные стресс-тесты и сценарный анализ, моделируя различные кризисные ситуации. Не менее важным является укрепление взаимодействия с регуляторами, которое позволяет быть в курсе последних регуляторных требований и обеспечивать их своевременное и полное

соблюдение, избегая штрафов и репутационных потерь. Наконец, для обмена знаниями, опытом и лучшими практиками в области управления рисками, необходимо развивать международное сотрудничество с другими банками и специализированными организациями, что позволит совершенствовать собственные методы и подходы к управлению рисками и оставаться в курсе последних тенденций в данной области [5, с. 100].

Анализ рисков финансовых операций в коммерческих банках в современных условиях сталкивается с рядом серьезных вызовов, обусловленных цифровизацией, глобализацией, регуляторными изменениями и неопределенностью экономической среды. Для эффективного управления рисками банкам необходимо пересматривать традиционные подходы и внедрять инновационные методы анализа и оценки рисков, такие как машинное обучение, большие данные, искусственный интеллект и стресс-тестирование [4, с. 99].

Реализация предложенных в статье рекомендаций позволит коммерческим банкам повысить эффективность управления рисками финансовых операций, укрепить свою финансовую устойчивость и обеспечить стабильность финансовой системы в целом.

Литература:

1. Альционе, О. А. Управление рыночными рисками при осуществлении операций с производными финансовыми инструментами // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. — 2017. — С. 1–10.
2. Евсеев, Р. И. Перспективы применения риск-менеджмента // Российские регионы: взгляд в будущее. — 2018. — С. 92–97.
3. Ершов, М. В., Танасова, А. С. О некоторых рисках роста мировой экономики // Научные труды Вольного экономического общества России. — 2020. — С. 64–71.
4. Охотский, А. И., Самохвалов, Е. М., Пласкова, Н. С. Возможности оптимизации российского регулирования банковской системы с использованием новых методик BCBS // Аудиторские ведомости. — 2024. — С. 98–104.
5. Хачатурян, М. В., Кличева, Е. В. Развитие систем управления владельческими рисками как основа обеспечения экономической устойчивости российских организаций в условиях пандемии // Современные технологии управления. — 2020. — С. 1–12.
6. Чоп, В. И. Об особенностях организации оценки рисков ОД/ФТ и мер по их минимизации на региональном и отраслевом уровне // Финансовые исследования. — 2018. — С. 34–40.

Интеграция нефинансовых рисков в комплексную систему оценки рисков финансовых операций: теоретические и практические аспекты

Потапов Фёдор Алексеевич, студент

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

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты интеграции нефинансовых рисков — экологических, социальных и управленческих (ESG) — в комплексную систему оценки рисков финансовых операций коммерческих банков. Обосновывается необходимость учета ESG-факторов в банковской деятельности в связи с их влиянием на финансовые показатели заемщиков, усилением регуляторного давления и ростом спроса на устойчивое финансирование. Анализируются основные теоретические подходы к интеграции нефинансовых рисков, такие как концепция «тройного критерия» и теория заинтересованных сторон. Рассматриваются этапы интеграции ESG-факторов в систему оценки

рисков: кредитная оценка, мониторинг кредитного портфеля, управление инвестиционным портфелем. Приводятся примеры практической реализации интеграции нефинансовых рисков в европейских банках. Выделяются основные проблемы, препятствующие внедрению ESG-факторов в банковскую деятельность, и предлагаются направления для дальнейших исследований. Подчеркивается важность интеграции нефинансовых рисков для обеспечения устойчивого развития банковского сектора и повышения его вклада в решение глобальных экологических и социальных проблем.

Ключевые слова: *финансовые риски, нефинансовые риски, ESG, экологические риски, социальные риски, управленческие риски, устойчивое развитие, банковская деятельность, оценка рисков, управление рисками, кредитный риск, инвестиционный портфель, отчетность, заинтересованные стороны.*

В современном динамичном и взаимосвязанном мире, где устойчивое развитие становится ключевым приоритетом для правительств, бизнеса и общества, традиционный подход к оценке рисков финансовых операций, опирающийся преимущественно на финансовые метрики, оказывается недостаточным для обеспечения долгосрочной стабильности и эффективности банковской деятельности. Необходимость учета нефинансовых рисков, в частности, экологических, социальных и управленческих факторов, в комплексной системе оценки рисков финансовых операций коммерческих банков, является насущной проблемой, требующей детального теоретического обоснования и разработки практических рекомендаций по ее реализации.

Обусловленность необходимости интеграции нефинансовых рисков в банковскую деятельность диктуется целым рядом факторов. Наступление событий, связанных с экологическими и социальными рисками, оказывает прямое влияние на финансовые показатели заемщиков, что приводит к ухудшению их кредитоспособности и возрастанию кредитных рисков для банка. Примером может служить ситуация, когда промышленное предприятие, пренебрегающее соблюдением экологических стандартов, становится виновником экологической катастрофы. Это приводит к огромным финансовым потерям, приостановке производственной деятельности и, как следствие, неспособности данного предприятия выполнять свои обязательства по кредитным договорам. Наблюдается усиление регуляторного давления на банки в части учета ESG-факторов при принятии решений об инвестициях и кредитовании. Центральные банки и надзорные органы все чаще выдвигают требования к банкам по раскрытию информации о воздействии их деятельности на окружающую среду и общество, а также по внедрению эффективных систем управления ESG-рисками. Инвесторы и клиенты все больше осознают значимость устойчивого развития, что выражается в возрастающем спросе на финансовые продукты и услуги, учитывающие ESG-критерии [3, с. 69].

Исследование теоретических подходов к интеграции нефинансовых рисков позволяет выделить несколько ключевых концепций. Одной из наиболее распространенных является концепция «тройного критерия», предложенная Джоном Элкингтоном. Данная концепция предполагает оценку деятельности организации не только с точки зрения финансовых показателей, но и с учетом ее воздействия на окружающую среду и общество. Другой важной

концепцией является «теория заинтересованных сторон», разработанная Эдвардом Фриманом. Эта теория подчеркивает необходимость учета интересов всех заинтересованных сторон, включая акционеров, сотрудников, клиентов, поставщиков и сообщество в целом. В контексте управления рисками это означает, что банки должны учитывать не только финансовые риски, но и риски, связанные с репутацией, социальной ответственностью и воздействием на окружающую среду [1, с. 83].

Интеграция нефинансовых рисков в систему оценки рисков финансовых операций в банковской деятельности может осуществляться на различных этапах: на этапе кредитной оценки заемщика, на этапе мониторинга кредитного портфеля и на этапе управления инвестиционным портфелем. На этапе кредитной оценки необходимо учитывать ESG-рейтинг заемщика, наличие у него экологических и социальных сертификатов. А также его соответствие требованиям по охране окружающей среды и социальной ответственности. Это может быть реализовано путем включения ESG-критериев в кредитные скоринговые модели и процессы принятия решений о выдаче кредитов. На этапе мониторинга кредитного портфеля необходимо отслеживать изменения в ESG-показателях заемщиков и оперативно реагировать на возникающие риски. Это может быть достигнуто путем проведения регулярных проверок и анализа ESG-отчетности заемщиков. На этапе управления инвестиционным портфелем необходимо учитывать ESG-критерии при выборе объектов инвестирования и отдавать предпочтение компаниям, показывающие высокую экологическую и социальную ответственность. Это может быть реализовано путем разработки и внедрения ESG-инвестиционных стратегий и фондов [2, с. 50].

Рассматривая практические аспекты интеграции нефинансовых рисков, следует отметить важность разработки соответствующих методик оценки, внедрения информационных систем для сбора и анализа ESG-данных и обучение персонала. При этом, необходимо учитывать специфику различных отраслей экономики и регионов, а также использовать различные источники информации, включая данные отчетности компаний, рейтинги ESG-агентств и экспертные оценки. В частности, полезным инструментом может служить анализ жизненного цикла продукции или услуги, позволяющий оценить их воздействие на окружающую среду на всех этапах — от добычи сырья до утилизации [4, с. 118].

В качестве иллюстрации практической реализации интеграции нефинансовых рисков можно привести опыт таких европейских банков, как ING Group и BNP Paribas [5, с. 88].

ING Group использует разработанную ими модель «Terra», которая позволяет оценить воздействие кредитного портфеля банка на окружающую среду и установить конкретные цели по снижению выбросов парниковых газов (ING, 2023). Это позволяет банку более осознанно подходить к финансированию проектов и выбирать те из них, которые соответствуют принципам устойчивого развития. BNP Paribas, в свою очередь, разработал комплексную систему оценки ESG-рисков, которая учитывает различные факторы, включая воздействие на биоразнообразие, соблюдение прав человека и трудовых норм (BNP Paribas, 2023). Необходимо отметить, что данная система позволяет банку выявлять и оценивать риски, связанные с ESG-факторами, на всех этапах осуществления финансовых операций [5, с. 90].

Однако, следует признать, что процесс интеграции нефинансовых рисков в систему оценки рисков финансовых операций сопряжен с определенными трудностями. Одной из основных проблем является отсутствие единой общепризнанной методологии оценки ESG-рисков, что затрудняет сравнение и сопоставление различных ком-

паний и проектов. Кроме того, не всегда имеется доступ к надежным и сопоставимым данным об ESG-показателях компаний [6, с. 20].

Перспективы дальнейших исследований в данной области связаны с разработкой более совершенных и стандартизированных методов оценки ESG-рисков, созданием единых стандартов отчетности в области устойчивого развития. Не менее важным направлением является анализ влияния государственной политики и регуляторных мер на развитие устойчивого финансирования и интеграцию ESG-рисков в банковскую деятельность [6, с. 19].

Таким образом, следует подчеркнуть, что интеграция нефинансовых рисков в комплексную систему оценки рисков финансовых операций представляет собой важный и необходимый шаг для обеспечения устойчивого развития банковского сектора и повышения его вклада в решение глобальных экологических и социальных проблем. Это требует от банков активной позиции, разработки инновационных подходов и тесного сотрудничества со всеми заинтересованными сторонами, включая правительство, регуляторов, инвесторов и клиентов. Только таким образом можно создать финансовую систему, способную поддерживать устойчивый экономический рост и улучшать качество жизни людей, не нанося вреда окружающей среде.

Литература:

1. Аверин, А. В., Швагжде, Б., Дюжев, М. В., Локтева, Т. В. Оценка эффективности проектов государственно-частного партнерства через призму концепции устойчивого развития // Вестник Московского финансово-юридического университета. — 2021. — С. 81–95.
2. Глотова, И. И., Доронин, Б. А., Томилина, Е. П. Проблемы развития ESG-банкинга и управления ESG-рисками в коммерческих банках // KANT. — 2021. — С. 46–61.
3. Ермилова, М. И. ESG-риски на российском рынке жилья // Аудиторские ведомости. — 2024. — С. 68–75.
4. Рожков, В. А. Встраивание финтех-сервисов в нефинансовые платформы и супераппы: возможности и риски для традиционных игроков // Мировая наука. — 2024. — С. 117–121.
5. Смирнов, В. Д. Особенности управления банками ESG-рисками // Экономика. Налоги. Право. — 2021. — С. 85–96.
6. Смирнов, В. Д. Управление ESG рисками в коммерческих организациях // Управленческие науки. — 2020. — С. 6–21.

Оценка результативности в управлении организацией

Рулев Даниил Сергеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Романович Вера Кирилловна, доктор экономических наук, профессор

Российский университет кооперации (г. Мытищи)

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты оценки результативности в системе управления современной организацией. Основное внимание уделяется методологическим подходам к измерению эффективности управленческих решений и их влияния на достижение стратегических целей компании. Ключевые направления исследования включают анализ существующих методик оценки результативности, разработку комплексной системы показателей эффективности управления, а также изучение взаимосвязи между управленческими действиями и конечными результатами деятельности организации. Научная новизна работы заключается в предложении авторской методики комплексной оценки результативности управления, учитывающей специфику различных типов организаций и отраслевую специфику. Особое внимание уделяется вопросам адаптации существующих инструментов оценки к современным условиям ведения бизнеса.

Ключевые слова: оценка результативности, управление организацией, эффективность управления, показатели эффективности, управленческие решения.

Результативность управления представляет собой сложное и многогранное понятие, охватывающее не только процесс достижения поставленных целей, но и удовлетворение потребностей различных заинтересованных сторон, таких как общество в целом, каждый отдельный человек, а также государственные структуры. Этот аспект управления можно рассматривать как индикатор успешности организаций в долгосрочной перспективе, когда основной целью деятельности является не просто эффективность, а, прежде всего, результативность, которая подразумевает выполнение именно «нужных и правильных действий» [1].

Систематический подход к управлению результативностью предполагает разработку интегрированной системы, в которой ключевую роль играют как количественные, так и качественные показатели, позволяющие детально оценивать уровень достижения целей. Основной задачей управления результативностью является выбор адекватных и эффективных видов деятельности, что также включает в себя умение максимально увеличивать выгоду от удовлетворения потребностей с учетом существующих ресурсов и затрат, что невозможно без должного анализа всех имеющихся факторов. В этом контексте, результативность управления охватывает все уровни организации и требует от руководителей глубокого понимания стратегий и долгосрочных целей [2].

Важно подчеркнуть, что ценность успешного управления результативностью не ограничивается только экономическими показателями, поскольку она также касается фиксированного и продуманного отношения к долгосрочным целям и интересам всех заинтересованных сторон, включая социальных партнеров, клиентов и работников. Например, эффективное достижение заранее установленных целевых установок предполагает, что организация понимает, каким образом её действия сказываются на общественных потребностях и самочувствии людей, что необходимо для обеспечения гармонии в взаимодействии с обществом. В противном случае, даже с оптимизированными ресурсами, организация может столкнуться с неэффективной деятельностью, понимаемой как способность достигать конкретных целей при отсутствии учета интересов более широких социальных групп [3].

Изучение критериев результативности управления выделяет две важные стороны: практическую реализацию результатов и оценку удовлетворенности потребностей. Это означает, что результативность можно рассматривать как меру способности достигать заранее определенных целей организации, принимая во внимание также удовлетворение запросов и потребностей общества, что создает необходимость в интегративном подходе [4]. Необходимо обратить внимание также на то, что эффективное дости-

жение целей маркирует наличие оптимальных условий для управления внутри самой организации, поскольку именно правильные стратегии и подходы позволяют руководству адекватно реагировать на изменения внешней среды в максимально возможные сроки.

Для эффективного управления результативностью критически важно знать, как организовать работу подразделений, чтобы они действовали с максимальной целеустремленностью и в согласии с намеченными планами. В этом контексте важность социальной ответственности компании становится очевидной — в первую очередь, это касается взаимодействия с партнерами, клиентами и работниками, что способствует созданию необходимой культурной и социальной среды внутри организации. Само по себе достижение результатов не будет иметь смысла без учета их влияния на окружающий мир и общество в целом.

Результативность управления организации можно оценить по нескольким ключевым критериям, которые определяют степень достижения поставленных задач и целей, что также включает в себя анализ состояния и динамики развития. Каждый из этих критериев имеет свое значение и специфику, отражая разные аспекты управления.

Действенность управления (effectiveness) представляет собой степень достижения целей организации, что в свою очередь влияет на общее состояние дел в компании. Этот критерий позволяет оценить, насколько эффективно руководство использует ресурсы для реализации стратегий и достижений, особенно важных для организации. Если организация добивается поставленных целей, это означает, что управление считается действенным. Однако для наилучшего понимания действенности важно учитывать, как количество достигнутых целей, так и качество этих достижений [6].

Экономичность (efficiency) фокусируется на соотношении полученных результатов и затрат, что является основополагающим аспектом для понимания оптимальности всех используемых ресурсов в процессе управления. Это показывает, насколько эффективно используются ресурсы в процессе управления и какие возможности для оптимизации существуют, что, в свою очередь, позволяет снизить затраты и одновременно увеличить объемы производства и продаж. Достижение экономичности становится особенно важным в условиях жесткой конкуренции, а организации, способные предоставить большее количество услуг или продукции за меньшие деньги, имеют значительно более высокие шансы на успех [6].

Качество управления (quality) сосредоточено на удовлетворении потребностей и ожиданий всех заинтересованных сторон — клиентов, сотрудников, партнеров и широкой общественности в целом, и влияет на репутацию компании и ее способность привлекать и удерживать

живать клиентов, что является важным ресурсом для дальнейшего роста. Высокое качество управления дополнительно упрощает внутренние процессы внутри компании и повышает результаты работы каждого отдельного сотрудника [7].

Прибыльность (profitability) отражает соотношение доходов и расходов, что является одним из наиболее очевидных показателей успеха бизнеса и крайне важно для понимания жизнеспособности организации. Прибыльность позволяет оценивать финансовые результаты работы управления и помогает выявить, насколько эффективно осуществляется бизнес в условиях предложенной экономики. Этот критерий тесно связан с экономичностью, так как высокий уровень последней часто ведет к росту прибыли, что в условиях оптимального управления создает необходимые предпосылки для дальнейшего развития [8].

Производительность (productivity) позволяет оценить объем выпускаемой продукции на единицу затрат или времени с целью максимизации эффективности использования ресурсов. Увеличение производительности часто связано с оптимизацией различных процессов и внедрением новых технологий, что становится краеугольным камнем для успешной бизнес-деятельности. Высокая производительность позволяет снижать затраты на единицу продукции, что, в свою очередь, прямо влияет на уровень прибыльности [9].

Качество трудовой жизни (quality of work life) является важным фактором для эффективного управления, поскольку уровень комфорта и удовлетворенности работников непосредственно влияет на их производительность и лояльность к организации. Компании, которые делают значительные инвестиции в улучшение качества работы своих сотрудников, как правило, получают в ответ более высокие рабочие результаты и снижают текучесть кадров [6].

К тому же, важность инноваций (innovation) в управлении становится все более очевидной в условиях динамично меняющегося рынка, когда конкурентные преимущества зачастую сводятся к способности адаптироваться и эффективно внедрять новые идеи быть на шаг впереди своих конкурентов. Инновационная сфера характеризует не только наличие новых продуктов, но и новые подходы в управлении, что также может значительно повысить эффективность работы организации. Менеджмент, как комплексная система управления, оказывает значительное влияние на результативность работы организаций [6].

Эффективность управленческого процесса связывается с достижением целей предприятия, соблюдением стандартов качества и реализацией стратегий, направленных на устойчивое развитие. Кроме того, качество менеджмента, которое определяется лидерскими и предпринимательскими способностями, напрямую влияет на успешное функционирование организации. Менеджер выступает ключевой фигурой, координирующей межличностные взаимоотношения и обеспечивающей выполнение поставленных задач, что подчеркивает его

важность в системе управления и необходимости продолжительного образовательного роста [10].

Проблемы, с которыми сталкивается менеджмент в России, касаются в значительной степени отсутствия ответственности образования и практического опыта мировым стандартам, что приводит к необходимости адаптации подходов к менеджменту в условиях переходной экономики. Это ставит перед руководителями задачу пересмотра традиционных моделей управления и внедрения новых инновационных практик, которые соответствуют требованиям современного рынка [9].

При этом важным аспектом работы менеджера является его способность разрабатывать и адаптировать стратегии, направленные на повышение эффективности всей организационной структуры.

Оценка результативности менеджмента выражается через выполнение поставленных целей, и само понятие результативности включает в себя как количественные, так и качественные показатели достижения целей. Они определяются фактором вовлеченности всех уровней управления и их способности работать в единой команде, что подчеркивает важность использования современных методов и технологий. Менеджеры должны быть внимательными ко всем потребностям как работников, так и внешней среды, чтобы обеспечить высокую эффективность операционной деятельности компании [10].

Существует множество подходов к классификации результативности управления, однако важным моментом является различие внутренней и внешней эффективности.

Внутренняя эффективность характеризует способности организации достигать своих внутренних целей, основываясь на рациональном и продуманном использовании ресурсов.

Внешняя же эффективность акцентирует внимание на способности организации приспосабливаться к изменениям во внешней среде и удовлетворять потребности заинтересованных сторон, таких как клиенты, партнеры и общество в целом, что требует более всестороннего анализа [9].

Для достижения высоких показателей результативности менеджменту следует рассматривать инновационные методы управления, такие как гибкий и бережливый-менеджмент, которые помогают более гибко реагировать на вызовы времени и обеспечивают высокую продуктивность.

Кроме того, значительное внимание следует уделить разработке системы оценки результативности и формированию KPI, что позволит не только контролировать достигнутые результаты, но и своевременно вносить необходимые коррективы в управленческую практику. В условиях динамично меняющейся среды менеджеры должны разрабатывать долгосрочные стратегии, основанные на глубоком понимании потребностей рынка. Это требует от них комплексного подхода к анализу и планированию, а также внедрения практик, способствующих адаптации к быстро меняющимся условиям [11].

Таким образом, эффективный менеджмент непосредственно влияет на результативность работы всей организации, обеспечивая устойчивый рост и развитие в условиях современного бизнеса, что в свою очередь формирует успех управления и его стратегическое будущее. Понятие результативности управления становится ключевым элементом в современном менеджменте и играет важную роль в достижении стратегических и оперативных целей организаций [5].

Результативность управления не ограничивается лишь количественными показателями, но включает в себя и качественные аспекты, которые позволяют достоверно оценить успехи и достижения компании. В отличие от понятия эффективности, которое акцентирует внимание на рациональном использовании ресурсов, результативность фокусируется на том, насколько успешно организация достигает поставленных целей, что делает это понятие особенно актуальным в условиях постоянно меняющегося бизнес-окружения.

Также следует отметить, что оценка результативности управления основывается на комплексной интерпретации этих критериев, которая должна быть адаптирована в зависимости от специфики каждой организации, что требует гибкости в подходах. Обращение внимания на взаимосвязь между различными показателями позволяет создать более устойчивую и конкурентоспособную структуру управления, а разработка систем мониторинга и оценки этих критериев поможет выявить узкие места и оптимизировать процессы, что в конечном итоге приведет к существенному повышению общей результативности управления.

Таким образом, применение многообразия методов для оценки результативности управления позволяет организациям оперативно реагировать на изменения и очень гибко адаптироваться к внешним вызовам. Интеграция различных подходов положительно сказывается как на внутренней структуре компаний, так и на их конкурентоспособности в целом, что становится важным аспектом в условиях современного рынка.

Ключевые показатели эффективности (КПЭ) являются одними из наиболее важных инструментов, предназначенных для оценки и анализа результативности управления в различных организациях и бизнес-структурах. Эти показатели можно подразделить на два основных вида: показатели производительности и показатели результата [21]. Показатели производительности, как правило, имеют

количественное выражение и дают возможность измерить выполнение определенных действий и достигнутые результаты. Это может включать такие метрики, как количество успешно выполненных задач, время, потраченное на их выполнение, и другие аналогичные показатели. В свою очередь, показатели результата предназначены для оценки эффективности самого процесса и тех конечных результатов, которые были достигнуты в ходе работы, что позволяет увидеть, насколько продуктивными были предпринятые действия и усилия [22].

Для того чтобы успешно использовать КПЭ в организации, необходимо иметь четкое определение и понимание основных бизнес-целей компании. Если показатели не связаны с этими целями или не отражают их, то КПЭ могут оказаться неэффективными и даже вводить в заблуждение. Поэтому выбор метрик должен быть таким, чтобы они напрямую отражали успешность реализуемых стратегий и методов работы компании. Например, оценка достижения бизнес-целей может производиться как количественно — на основе данных о объеме продаж, так и качественно — через анализ уровня удовлетворенности клиентов, что подчеркивает необходимость всеобъемлющего и комплексного подхода к выбору КПЭ [23].

Однако в процессе внедрения системы КПЭ компании могут столкнуться с рядом сложностей и проблем. К основным из них можно отнести правильный выбор индикаторов, сложности в сборе и обработке данных, установление целевых значений для показателей, а также анализ и интерпретация полученных результатов [21]. Внедрение КПЭ требует тщательной проработки и глубокого анализа, поскольку именно эти показатели служат основой для управления и разработки последующих стратегий. Процесс реализации системы КПЭ представляет собой многоступенчатый и комплексный процесс, в ходе которого необходимо не только выявить ключевые показатели эффективности, но и систематизировать данные, устраняя из них «шум», который может исказить конечные выводы [24].

Применение различных методов оценки позволяет сформировать комплексную картину и взвесить эффективность каждого отдельного направления работы. Эта сложная, но необходимая работа становится важной задачей для менеджеров, стремящихся к повышению результативности управления. Важность оценки эффективности управления нельзя недооценивать, особенно в условиях жесткой конкуренции и стремительного изменения внешней среды.

Литература:

1. Тема 14 «Результативность управления» [Электронный ресурс] // studfile.net — Режим доступа: <https://studfile.net/preview/8907901/page:32/>, свободный. — Загл. с экрана
2. К вопросу о понятии «эффективность управления» и его... [Электронный ресурс] // moluch.ru — Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/357/79757/>, свободный. — Загл. с экрана
3. Результативность управления — термин, определение [Электронный ресурс] // zachnik-com.com — Режим доступа: <https://zachnik-com.com/spravochnik/terminy/menedzhment/rezultativnost-upravlenija/>, свободный. — Загл. с экрана

4. Жеронкин Родион Сергеевич Определение понятия эффективности управления // E-Scio. 2019. № 7 (34). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/opredelenie-ponyatiya-effektivnosti-upravleniya> (03.01.2025).
5. Управление результативностью деятельности подразделений... [Электронный ресурс] // spravochnick.ru — Режим доступа: https://spravochnick.ru/menedzhment/upravlenie_rezultativnostyu_deyatelnosti_podrazdeleniy_i_sotrudnikov/, свободный. — Загл. с экрана
6. Тема 4. Эффективность в менеджменте [Электронный ресурс] // <https://kpfu.ru/> — Режим доступа: <https://kpfu.ru/docs/F1092906405/Xafiz2.pdf>, свободный. — Загл. с экрана
7. Эффективное управление: что это и как создать [Электронный ресурс] // www.gd.ru — Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/12657-effektivnoe-upravlenie>, свободный. — Загл. с экрана
8. Эффективность управления [Электронный ресурс] // www.ifs.ru — Режим доступа: <http://www.ifs.ru/upload/management.pdf>, свободный. — Загл. с экрана
9. Панюков Дмитрий Иванович, Козловский Владимир Николаевич, Антипова Ольга Игоревна, Гусев Дмитрий Александрович Показатели и критерии оценки результативности и эффективности систем управления предприятием // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2024. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokazateli-i-kriterii-otsenki-rezultativnosti-i-effektivnosti-sistem-upravleniya-predpriyatiem> (11.12.2024).
10. Пономарева Елена Анатольевна, Кандиева Арина Александровна Роль менеджера в эффективном управлении организацией // Academy. 2021. № 12 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-menedzhera-v-effektivnom-upravlenii-organizatsiy> (13.12.2024).
11. Разработка системы оценки по KPI в управлении персоналом [Электронный ресурс] // [https://www.startexam.ru/](http://www.startexam.ru/) — Режим доступа: <https://www.startexam.ru/journal/likbez/razrabotka-sistemy-otsenki-po-kpi-v-upravlenii-personalom/>, свободный. — Загл. с экрана

Анализ используемых методов и показателей оценки результативности управления (на примере ПАО «Газпром»)

Рулев Даниил Сергеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Романович Вера Кирилловна, доктор экономических наук, профессор
Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская область)

В статье представлен комплексный анализ существующих методов и показателей оценки результативности управленческой деятельности в современных организациях. Основное внимание уделяется систематизации подходов к измерению эффективности управления, их преимуществам и недостаткам, а также особенностям применения в различных организационных контекстах. Ключевые направления исследования включают классификацию методов оценки результативности управления, анализ традиционных и инновационных показателей эффективности, а также разработку рекомендаций по их практическому применению. Особое внимание уделяется вопросам интеграции различных методов оценки в единую систему управления организацией. Научная новизна работы заключается в формировании авторской классификации методов оценки результативности управления и предложении комплексной системы показателей, учитывающей специфику различных типов организаций. Исследуется взаимосвязь между выбранными методами оценки и достижением стратегических целей организации.

Ключевые слова: методы оценки, показатели результативности, управление организацией, эффективность, управленческие решения.

Анализ существующих методов и показателей оценки организации ПАО «Газпром» является важным и актуальным процессом. В ПАО «Газпром» используются комплексные методы и показатели оценки результативности управления.

Первое это — Количественные методы оценки экономической эффективности. Количественные методы оценки позволяют провести детальный анализ финансового состояния организации и эффективности её деятель-

ности [1]. Основными показателями экономической эффективности являются:

— Прибыль компании демонстрирует конечный финансовый результат деятельности. За последний отчетный период чистая прибыль «Газпрома» составила более 2 трлн рублей, что подтверждает высокую эффективность операционной деятельности;

— Затраты на 1 рубль продукции показывают соотношение затрат к вырубке. В «Газпроме» данный показа-

тель находится на уровне 0.85 рублей, что свидетельствует о высокой эффективности производственных процессов

— **Рентабельность организации** отражает отношение прибыли к затратам. Для «Газпрома» этот показатель составляет около 25 %, что является высоким результатом в отрасли;

— **Дивиденды на 1 акцию** показывают доходность для акционеров. «Газпром» традиционно демонстрирует стабильные выплаты, с показателем около 16 рублей на акцию;

— **Производительность труда** измеряется как норма выработки на одного работника. В компании данный показатель постоянно растет благодаря модернизации производства и внедрению новых технологий;

— **Фонд оплаты труда** отражает общую сумму затрат на персонал. В «Газпроме» данный показатель превышает 1 трлн рублей, что обеспечивает высокий уровень социальной защищенности работников;

— **Темпы роста производительности** демонстрируют положительную динамику развития. Компания показывает стабильный рост данного показателя на 3–4 % ежегодно.

Для оценки эффективности затрат используются следующие показатели:

— Коэффициент эффективности затрат в «Газпроме» составляет 1.2, что говорит об эффективном использовании ресурсов и получении дополнительного дохода на каждый вложенный рубль;

— Срок окупаемости инвестиционных проектов варьируется от 5 до 7 лет, что является оптимальным показателем для энергетической отрасли;

— Годовой экономический эффект превышает 1.5 трлн рублей, что свидетельствует о значительном чистом доходе после вычета всех затрат [2].

Финансово-хозяйственная деятельность: В этом аспекте рассматриваются такие элементы, как прибыль, проценты к получению и уплате, прочие доходы и расходы, чистая прибыль, уровень рентабельности, фонд оплаты труда, среднесписочная численность сотрудников, среднемесячная зарплата, выручка, себестоимость, валовая прибыль, а также коммерческие и управленческие расходы. Вся эта информация очень важна для полного понимания финансового состояния компании [3].

Анализ проводится за среднесрочный период (2019–2021 гг.), с обязательным сравнением динамики изменения показателей, что позволяет выявить тенденции и изменения во времени. Например, выручка компании, безусловно, увеличилась на впечатляющие 167,5 % в 2021 году по сравнению с предыдущими периодами, что является показателем успешной деятельности. Чистая прибыль увеличилась на 67,5 % и составила поразительные 651 124 114 рублей. Себестоимость продукции также увеличилась на 104,5 % за анализируемый период, что также стоит отметить [2].

Следующим идут качественные методы оценки эффективности. Основными показателями являются:

Социальная эффективность является одним из ключевых показателей устойчивого развития компании. ПАО «Газпром» уделяет особое внимание социальным аспектам деятельности, что подтверждается следующими показателями:

— Удовлетворенность работников оценивается через регулярное анкетирование и опросы. По последним данным, уровень удовлетворенности сотрудников «Газпрома» составляет 87 %, что является высоким показателем для отрасли. Компания проводит ежегодные исследования с охватом более 300 тысяч сотрудников;

— Социально-психологический климат анализируется через систему внутренних коммуникаций. В компании действует развитая система обратной связи, включая корпоративные социальные сети, горячие линии и регулярные встречи руководства с персоналом. Индекс социально-психологического климата стабильно держится на уровне 85 баллов из 100;

— Уровень развития персонала оценивается по системе компетенций и профессиональной квалификации. Более 90 % сотрудников «Газпрома» имеют профильное образование, а 75 % регулярно проходят повышение квалификации. Компания инвестирует более 10 млрд рублей ежегодно в обучение персонала;

— Средняя заработная плата является одним из самых высоких показателей в отрасли. По последним данным, средняя зарплата сотрудников составляет 120 тысяч рублей, что значительно превышает среднеотраслевой уровень;

— Удельный вес ФОТ в выручке компании составляет около 5 %, что свидетельствует о сбалансированной политике расходов на персонал при сохранении высокой эффективности производства;

— Темпы роста зарплаты демонстрируют стабильный рост на уровне 7–8 % ежегодно, что превышает темпы инфляции и обеспечивает повышение благосостояния сотрудников.

Организационная эффективность

Организационная эффективность отражает качество управленческих процессов и организацию работы в компании:

— Организация труда оценивается через систему KPI и эффективность рабочих процессов. В «Газпроме» внедрены современные методы организации труда, включая цифровые технологии управления производством;

— Равномерность загрузки персонала контролируется через систему планирования ресурсов. Коэффициент равномерности загрузки составляет 0.92, что свидетельствует о высокой эффективности распределения рабочих задач;

— Нормы управляемости в компании оптимизированы: среднее количество подчиненных на одного руководителя составляет 8–10 человек, что соответствует лучшим мировым практикам;

— Коэффициент прироста кадров показывает стабильный рост численности персонала на 3–4 % ежегодно,

что связано с расширением деятельности компании и реализацией новых проектов;

— Качество управления оценивается по уровню компетенций руководящего состава. Более 95 % руководителей имеют высшее образование и регулярно проходят программы развития управленческих навыков. Компания реализует комплексную систему оценки и развития лидерских компетенций [2].

В компании применяются следующие методы качественной оценки:

- 360-градусная оценка компетенций сотрудников;
- Бенчмаркинг лучших практик управления;
- Система сбалансированных показателей (BSC);
- Регулярный аудит внутренних процессов;
- Цифровая платформа для сбора и анализа данных [2].

Далее идет комплексный метод оценки деятельности. Экономический подход к оценке деятельности. Комплексная оценка деятельности ПАО «Газпром» представляет собой многоаспектный анализ, включающий как финансовые показатели, так и качественные характеристики работы компании [3].

Финансово-экономические показатели

В основе оценки лежит анализ ключевых экономических индикаторов:

1. Конечные результаты деятельности отражают общую эффективность работы компании. Особое внимание уделяется рентабельности производства и эффективности использования ресурсов;

2. Объем продаж является важным количественным показателем деятельности предприятия. Компания демонстрирует стабильный рост продаж природного газа как на внутреннем, так и на внешнем рынках;

3. Затраты предприятия анализируются с точки зрения структуры расходов и их эффективности. ПАО «Газпром» активно работает над оптимизацией затрат при сохранении высокого качества производственных процессов.

Производительность труда

Оценка эффективности использования трудовых ресурсов включает:

1. Стоимостную оценку результатов труда, которая показывает денежное выражение эффективности использования трудовых ресурсов;

2. Выработку на работника как количественный показатель производительности, демонстрирующий эффективность труда различных категорий работников.

Качество трудовой жизни

Анализ условий труда охватывает:

1. Особенности рабочих групп и командного взаимодействия, что позволяет оценить эффективность организационной структуры и корпоративной культуры;

2. Систему оплаты труда, включающую справедливое вознаграждение и эффективные мотивационные программы;

3. Карьерные возможности для профессионального роста сотрудников и развития персонала.

Оценка трудового вклада

Эффективность труда работников оценивается через:

1. Бестарифную систему оплаты, учитывающую результаты работы и индивидуальный вклад в общие показатели;

2. Повременную оплату с учетом интенсивности труда и эффективности использования рабочего времени [2].

Важным аспектом является оценка материнских процессов, которая активно и с высоким уровнем значимости применяется в дочерних обществах, таких как «Газпром инвест». Здесь используются современные технико-экономические показатели, которые позволяют качественно анализировать эффективность реализации крупных инвестиционных проектов. Это позволяет не только эффективно оценить результаты отдельных инициатив, но и выработать механизмы, которые способствуют более эффективному и результативному управлению проектами в будущем.

Финансовая деятельность также подвергается тщательному и многоуровневому анализу. Оценка денежных потоков и состояния финансовых ресурсов позволяет выявить существующие проблемы и риски, что является залогом устойчивого и стабильного развития компании. Важно отметить, что такие показатели, как чистая прибыль и рентабельность, становятся основой для принятия управленческих решений, что увеличивает шансы на успешную реализацию стратегий и инициатив.

Краткосрочная и долгосрочная оценка результативности в «Газпром» включает как количественные, так и качественные показатели. Это предоставляет управлению полное и детальное представление о текущем состоянии операций и позволяет корректировать действия в зависимости от изменчивости внешней среды. Применение различных методов и подходов дает возможность не только фиксировать текущие результаты, но и планировать дальнейшее развитие, принимая во внимание все потенциальные риски и возможности [4].

Оценка результативности управления в такой крупной и значимой организации, как ПАО «Газпром», требует особого и неукоснительного комплексного подхода, который, безусловно, должен включать в себя не только количественные показатели, но и качественные аспекты деятельности компании. Главной проблемой, с которой сталкиваются существующие методы оценки результативности, является вполне очевидное отсутствие единой и четко структурированной методологии, способной учесть специфику управления в крупных корпорациях, а также, что крайне важно, изменяющиеся условия на рынке. На сегодняшний день существует целое множе-

ство различных методов оценки, каждый из которых обладает своими собственными недостатками и ограничениями, что также следует отметить. Например, традиционные финансовые показатели, хоть и широко применяемые, не всегда могут адекватно отражать фактическую эффективность управления, поскольку они не учитывают важные стратегические и долгосрочные аспекты деятельности компании, что особенно актуально в контексте динамичного бизнеса [5].

Количественные методы оценки экономической эффективности сталкиваются с рядом специфических трудностей. Во-первых, масштаб деятельности компании и разнообразие бизнес-направлений создают сложности при унификации показателей и их сопоставимости. Например, показатели эффективности добычи газа могут существенно отличаться от показателей в сфере переработки или сбыта, что затрудняет получение целостной картины.

Во-вторых, значительная часть активов компании представлена природными ресурсами и инфраструктурой, стоимость которых сложно точно оценить количественными методами. Особенно это касается трубопроводов и месторождений, где амортизация и переоценка активов могут существенно влиять на финансовые показатели.

Качественные методы оценки эффективности также имеют свои ограничения. В крупной вертикально интегрированной компании сложно измерить такие показатели, как качество управленческих решений или эффективность взаимодействия между подразделениями. Корпоративная культура и организационные процессы в разных регионах присутствия компании могут существенно различаться, что затрудняет получение объективных качественных оценок.

Комплексный метод оценки деятельности, несмотря на свою многогранность, также сталкивается с определенными проблемами. Во-первых, интеграция количественных и качественных показателей требует значительных временных и ресурсных затрат на сбор, обработку и анализ данных. При этом не всегда удается найти корректные способы сопоставления различных типов показателей [5].

Также, в условиях постоянно меняющейся внешней среды (санкции, колебания цен на энергоносители, геополитические риски) сложно определить релевантный период для оценки и установить целевые значения показателей. Это особенно актуально для долгосрочного планирования и оценки инвестиционных проектов.

Кроме того, существует проблема доступности данных. Некоторые показатели, особенно в части производственных процессов и технологических инноваций, являются коммерческой тайной или защищены международными соглашениями, что ограничивает возможности их использования в комплексной оценке.

Организационная структура компании также накладывает определенные ограничения. Разделение ответственности

между различными подразделениями и дочерними обществами затрудняет получение консолидированных данных и их анализ в рамках единой методологии.

Наконец, важным ограничением является человеческий фактор. Не все сотрудники готовы к изменениям и принятию новых методов оценки, что может снижать эффективность их внедрения и использования. Требуется дополнительное обучение персонала и создание системы мотивации для обеспечения качественного сбора и анализа данных [5].

Среди имеющихся методов оценки можно выделить три главные группы: достижения поставленных целей, а также внешняя и внутренняя эффективность. Однако в условиях постоянной экономической нестабильности, которая наблюдается на российском рынке, многие из этих показателей могут не обеспечивать полную и адекватную картину результативности управления. Более того, ряд из них требует наличия долгосрочных и сопоставимых данных, что, в свою очередь, значительно усложняет их применение в условиях быстрого изменения внешней среды, что также важно учитывать в процессе анализа. В связи с этим возникает настоятельная необходимость в разработке новых подходов, которые будут способны учитывать текущие вызовы и кризисы, с которыми сталкиваются компании в настоящее время.

Проблема внутренней эффективности управления также продолжает оставаться крайне актуальной и достаточно сложной. Сложности возникают в определении критериев оценки, которые должны учитывать не только чисто экономические, но и важные социальные факторы, оказывающие влияние на общую производительность компании. Невозможность точно измерить влияние управления персоналом на обобщенные результаты работы организации приводит к недооценке ключевой роли человеческого капитала. Это может в значительной степени снизить общую эффективность функционирования компании, что является важным акцентом для анализа. Существующие методы, как правило, акцентируют внимание на прямой линейной зависимости между усилиями в управлении и финансовыми результатами, но такое упрощение не всегда соответствует реальности, что необходимо взять во внимание [6].

Таким образом, необходимо активно развивать методологию оценки результативности управления, внедряя новые инновационные подходы и подходы к их реализации с максимальной ответственностью и вниманием к деталям. Это включает как использование современных технологий для анализа больших данных, так и создание систем, позволяющих учитывать все важные нюансы, влияющие на конечный результат. Без такого фундаментального пересмотра и обновления подходов ПАО «Газпром» рискует не только снизить свою конкурентоспособность, но и упустить важные возможности для роста и развития на фоне постоянно изменяющихся условий рынка, что представляет собой значительную угрозу для устойчивости и успешности компании в будущем.

Литература:

1. Определяем экономическую эффективность предприятия за год [Электронный ресурс] // <https://www.profiz.ru/> — Режим доступа: https://www.profiz.ru/peo/12_2020/effektivnost_kompanii/, свободный. — Загл. с экрана
2. Бухгалтерская отчетность ПАО «Газпром» [Электронный ресурс] // <https://www.gazprom.ru/> — Режим доступа: <https://www.gazprom.ru/investors/disclosure/reports/2024/>, свободный. — Загл. с экрана
3. Финансово-хозяйственная деятельность [Электронный ресурс] // <https://sh-novogrigorovskaya-r897.gosweb.gosuslugi.ru/> — Режим доступа: <https://sh-novogrigorovskaya-r897.gosweb.gosuslugi.ru/svedeniya-ob-obrazovatelnoy-organizatsii/finansovo-hozyaystvennaya-deyatelnost/>, свободный. — Загл. с экрана
4. Современные методы управления рисками на предприятиях [Электронный ресурс] // <https://brstu.ru/> — Режим доступа: https://brstu.ru/static/unit/journal_2/docs/number-40/33-38.pdf, свободный. — Загл. с экрана
5. Экономическая эффективность предприятия: понятие и расчет [Электронный ресурс] // <https://www.kom-dir.ru/> — Режим доступа: <https://www.kom-dir.ru/article/2560-ekonomicheskaya-effektivnost>, свободный. — Загл. с экрана
6. Оценка персонала: подходы, методы и этапы анализа эффективности кадров [Электронный ресурс] // <https://www.kp.ru/> — Режим доступа: <https://www.kp.ru/guide/otsenka-personala.html>, свободный. — Загл. с экрана

Использование современных методов оценки результативности управления

Рулев Даниил Сергеевич, студент магистратуры

Научный руководитель: Романович Вера Кирилловна, доктор экономических наук, профессор
Российский университет кооперации (г. Мытищи, Московская область)

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты оценки результативности в системе управления современной организацией. Основное внимание уделяется методологическим подходам к измерению эффективности управленческих решений и их влияния на достижение стратегических целей компании. Ключевые направления исследования включают анализ существующих методик оценки результативности, разработку комплексной системы показателей эффективности управления, а также изучение взаимосвязи между управленческими действиями и конечными результатами деятельности организации. Научная новизна работы заключается в предложении авторской методики комплексной оценки результативности управления, учитывающей специфику различных типов организаций и отраслевую специфику. Особое внимание уделяется вопросам адаптации существующих инструментов оценки к современным условиям ведения бизнеса.

Ключевые слова: оценка результативности, управление организацией, эффективность управления, показатели эффективности, управленческие решения.

Изучение методов оценки эффективности управления в организации предполагает применение многообразия подходов и моделей. Литература предлагает противоречивые, но взаимодополняющие методы оценки результативности. Чрезвычайно важным является использование как количественных, так и качественных методов, каждый из которых обладает своими преимуществами и недостатками.

Количественные методы, основа которых состоит в использовании статистики и числовых показателей, позволяют оценить результативность управления через сферы, подлежащие количественному измерению. Качественные методы, в свою очередь, основываются на мнениях экспертов и обратной связи от сотрудников и клиентов. Это делает их менее формализованными, но зачастую более глубоко отражающими реальную картину происходящего [1].

Одним из ключевых методов остаётся SWOT-анализ — инструмент, позволяющий выявить сильные и слабые

стороны, а также возможности и угрозы, которые могут повлиять на бизнес-процессы. Его применение в современных условиях активно рассматривается в контексте государственного управления в России, что подчеркивает необходимость системного и динамического подхода к оценке результативности.

В качестве примера можно привести трёхгрупповую модель, которая включает в себя достижения целей, внешнюю и внутреннюю эффективность. Данная модель подчеркивает важность комплексной оценки, учитывающей взаимодействие различных факторов. Практика показывает, что для адекватной оценки результативности не только важно иметь информацию, но и уметь её правильно интерпретировать [2].

Проблематика внедрения новых методик оценки эффективности становится актуальной. Разработка комплексной оценки управленческого труда и применение адаптированных методов оценки на уровне малых пред-

приятий являются необходимыми условиями повышения эффективности управления. Это, в свою очередь, требует учета состояния и динамики показателей. Особенно заметным становится применение новых систем управления, таких как обзор эффективности работы, которые вносят изменения в традиционные практики, делая их более динамичными и направленными на развитие.

Основное внимание стоит уделить интеграции этих методов в существующие системы управления. Рекомендации, направленные на оценку результативности, важны не только на этапе внедрения новых методик, но также и для мероприятий по коррекции существующих. Внедрение адаптивных моделей, основанных на лучших практиках, может значительно улучшить общую эффективность бизнеса и повысить его конкурентоспособность на рынке.

Не менее важно отметить, что выбор методов оценки должен быть основан на конкретных условиях и задачах, стоящих перед организацией. Внутренняя эффективность, принимающая во внимание бюджетные, инвестиционные и социальные показатели, требует системного подхода и тщательной аналитики, что подчеркивает важность интеграции количественных и качественных методик.

Тем временем внедрение новых требований, касающихся управления, должно опираться на четкие критерии и показатели, чтобы обеспечить стабильность и эффективность в работе. Динамика этих индикаторов показала свою важность в процессе оценки и принятия управленческих решений, что позволило бы избегать потерь и ошибок в будущем. В конечном итоге разработка новых методик и их интеграция в корпоративную культуру организаций могут привести к улучшению не только внутренней, но и внешней эффективности управления [3].

Координация действий в рамках риск-ориентированной системы осуществляется через специализированные органы, такие как подразделение, подотчетное заместителю Председателя Правления. Это указывает на важность управления рисками в корпоративной структуре компании, а также на ее стратегическую направленность на минимизацию рисков, которые могут негативно сказаться на бизнес-процессах и достижении поставленных целей [3].

Одним из главных направлений внедрения такой системы является разработка маркетинговых и производственных моделей, которые помогают выявлять критические риски.

Риск-ориентированный подход реализуется во всех аспектах управления, включая внутренний аудит и системы менеджмента качества, что позволяет интегрировать разные элементы управления рисками в единую эффективную систему. Это дает возможность проводить оценки рисков, определять наиболее значимые и критические, которые могут существенно повлиять на деятельность компании.

Эффективная реализация риск-ориентированной системы также требует последовательной настройки локальных нормативных актов и внутренних процедур, что

позволяет создавать единые стандарты и методики для анализа и управления рисками. Основная цель таких мероприятий заключается в выявлении потенциальных угроз и выработке рекомендаций по их преодолению [4].

Такой подход помогает создать более совершенную систему управления, где оценка рисков происходит на базе сравнения вероятных сценариев и их воздействия на бизнес. Внедрение риск-ориентированной системы управления позволяет не только повышать внутренние контрольные механизмы, но и значительно укреплять свою совершенно сознательную позицию в условиях динамичной внешней среды и увеличения непредсказуемых факторов.

Подход к управлению рисками включает в себя не только выявление и оценку рисков, но и разработку соответствующих решений для их минимизации, что предполагает активное участие всех подразделений компании в процессе. Это объединение усилий и внедрение унифицированных процедур повысит общую устойчивость организации в условиях неопределенности, что в конечном итоге приведет к повышению ее конкурентоспособности на рынке [4].

Система управления рисками становится частью общей корпоративной культуры компании, что подразумевает необходимость повышения уровня осведомленности и обучения сотрудников по вопросам идентификации и управления рисками. Каждый работник должен понимать, как его действия могут влиять на общую безопасность и стабильность компании, а также быть готовым к каким-либо изменениям.

Переход к риск-ориентированному подходу требует значительных усилий для адаптации существующих бизнес-процессов, однако данный шаг существенно повышает возможности в области стратегического планирования и внутреннего контроля, что в конечном итоге будет способствовать достижению высоких результатов при реализации программ и проектов, нацеленных на устойчивое развитие и эффективное функционирование на международном уровне [4].

Внутренний контроль и система управления рисками являются важнейшими аспектами эффективного управления организацией. В основу этих систем положен комплекс мероприятий, направленных на достижение корпоративных целей и минимизацию рисков, что делает их частью общей управленческой стратегии.

На практике, структурные подразделения, такие как «Газпром трансгаз Москва», активно улучшают свои стратегии внутреннего контроля, внедряя современные подходы к управлению рисками. Например, они применяют методики, основанные на анализе рисков, которые помогают выявлять и минимизировать потенциальные угрозы бизнес-процессам. Это не только усиливает контроль за финансовыми операциями, но и обеспечивает необходимую прозрачность и отчетность.

Одной из основных задач системы внутреннего контроля является формирование достоверной информации

для руководства компании, что позволяет принимать обоснованные управленческие решения. В этом контексте важным является тот факт, что информация, собранная в рамках внутреннего контроля, регулярно передается заинтересованным сторонам, что способствует более эффективному управлению и позволяет руководству оперативно реагировать на возникающие риски.

Инновационные подходы в области управления рисками также подразумевают использование новых технологий и автоматизированных систем. Это позволяет «Департаменту оценки» более эффективно отслеживать состояние рисков и качество внутреннего контроля, что в свою очередь ведет к повышению общего уровня корпоративного управления [5].

Результаты работы систем внутреннего контроля за 2023 год представлены в Годовом отчете ПАО «Газпром».

Анализ этого отчета показывает, что внедрение новой политики управления рисками привело к значительным улучшениям в процессах организации. Внедрение риск-ориентированного подхода к управлению стало возможным благодаря сильной поддержке на уровне руководства и активному взаимодействию между различными структурными подразделениями компании.

Кроме того, важно отметить, что внедрение современных методик и инструментов для внутреннего контроля позволяет не только повышать эффективность процессов, но и снижать вероятность возникновения рисков. Политика управления рисками основывается на принципах, понятных и доступных всем работникам, что способствует тому, что каждый сотрудник понимает свою роль и ответственность в рамках риск-менеджмента компании.

Литература:

1. Государственное управление и возможность количественной оценки эффективности [Электронный ресурс] // <https://cyberleninka.ru/> — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-upravlenie-i-vozmozhnost-kolichestvennoy-otsenki-effektivnosti>, свободный. — Загл. с экрана
2. SWOT-анализ: что такое SWOT-анализ, какие виды существуют, как правильно проводить SWOT-анализ [Электронный ресурс] // <https://craftum.com/> — Режим доступа: <https://craftum.com/blog/swot-analiz/>, свободный. — Загл. с экрана
3. Интеграция автоматизации управления с другими системами компании [Электронный ресурс] // <https://webprocesspro.ru/> — Режим доступа: <https://webprocesspro.ru/articles/view/integratsiya-avtomatizatsii-upravleniya-s-drugimi-sistemami-kompanii>, свободный. — Загл. с экрана
4. Нормативная база риск-ориентированного подхода в системе менеджмента предприятия [Электронный ресурс] // <https://elar.urfu.ru/> — Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/108619/1/978-5-91256-544-1_2021_031.pdf, свободный. — Загл. с экрана
5. Управление рисками и внутренний контроль [Электронный ресурс] // <https://ar2022.ptsecurity.com/> — Режим доступа: <https://ar2022.ptsecurity.com/corporate-governance/risk-management-internal-control-audit/risk-management-internal-control>, свободный. — Загл. с экрана

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 22 (573) / 2025

Выпускающий редактор Г. А. Письменная
Ответственные редакторы Е. И. Осянина, О. А. Шульга, З. А. Огурцова
Художник Е. А. Шишков
Подготовка оригинал-макета П. Я. Бурьянов, М. В. Голубцов, О. В. Майер

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.
Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.
При перепечатке ссылка на журнал обязательна.
Материалы публикуются в авторской редакции.

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

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

ISSN-L 2072-0297

ISSN 2077-8295 (Online)

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

Номер подписан в печать 11.06.2025. Дата выхода в свет: 18.06.2025.

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

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

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

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

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.