

МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



16+

44 2025
ЧАСТЬ II

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 44 (595) / 2025

Издается с декабря 2008 г.

Выходит еженедельно

Главный редактор: Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

Редакционная коллегия:

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

Международный редакционный совет:

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

На обложке изображен Никос Логотетис (1950), греческий биолог и нейробиолог.

Никос Логотетис родился в 1950 году в Стамбуле (Турция). Он получил степень бакалавра по музыке и математике в Афинском университете, а также по биологии в Салоникском университете имени Аристотеля. Логотетис защитил докторскую диссертацию в Мюнхенском университете Людвиг-Максимилиана под руководством Эрнста Пёппеля и получил докторскую степень в области нейробиологии человека. Затем ученый получил должность научного сотрудника в отделе мозга и когнитивных наук Массачусетского технологического института, а позднее поступил на работу в Медицинский колледж Бейлора. В 1996 году Никос Логотетис стал директором Института биологической кибернетики Общества Макса Планка. Он также занимал должности адъюнкт-профессора в нескольких учреждениях, в том числе в Институте биологических исследований Солка и в Медицинском колледже Бейлора.

Логотетис сделал ряд важных открытий, в том числе выяснил, что зависимый от уровня кислорода в крови отклик (BOLD) связан с активностью мозга на уровне нейронов. Ученый и его команда в начале 2000-х годов провели серию экспериментов на макаках, вживив им в мозг очень тонкие платино-иридиевые микроэлектроды. Одновременно с записью активности от электродов команда Логотетиса проводила фМРТ и измеряла BOLD-сигнал — то есть следила за тем, куда в мозгу приливает больше несущей кислород крови. Таким образом Логотетис впервые в истории одновременно записал электрическую активность мозга и BOLD-сигнал с фМРТ.

В ходе эксперимента исследователи показывали обезьянам вращающиеся шахматные узоры, которые меняли направление каждую секунду. Это исключало привыкание зрительной коры к раздражителям и снижение активности мозга.

По словам Логотетиса, для понимания системы необходимо ее описание на всех уровнях. В связи с этим в его отделе занимаются интракортикальной регистрацией клеток, а также моделированием и визуализацией на всех уровнях. Поэтому в дополнение к функциональной магнитно-резонансной томографии используется спектроскопия *in vivo*, а рабочая группа исследует «умные» контрастные вещества (SCA), чтобы сделать функциональную визуализацию полезной для изучения других эффектов, помимо гемодинамической реакции.

В 2014 году немецкий телеканал показал кадры, снятые в лаборатории Логотетиса тайным агентом Немецкой фе-

дерации защиты животных. На кадрах было запечатлено насилие и причинение вреда животным, что может быть расценено как нарушение законодательства в отношении приматов. В ответ Логотетис заявил, что в 2015 году он больше не будет работать с приматами из-за отсутствия институциональной поддержки и защиты его исследовательской программы. Полицейские рейды и расследования, проведенные в то время, не выявили нарушений законодательства в отношении животных. В августе 2017 года Логотетису и двум его сотрудникам были предъявлены официальные обвинения в том, что они якобы откладывали эвтаназию больных животных. Окружной суд Тюбингена вынес всем трем ученым постановление о наказании, которое включало в себя штраф и приговор, автоматически превращающийся в обвинительный акт. Логотетис немедленно обжаловал это решение. После объявления о приказе Общество Макса Планка (MPS) отстранило Логотетиса от исследований и лишило его права проводить эксперименты на животных.

Логотетис получил значительную поддержку от представителей научного сообщества, которые раскритиковали решение MPS о введении санкций в отношении Логотетиса до вынесения вердикта по предполагаемым нарушениям. Общество нейробиологов (SfN) и Федерация европейских нейробиологических обществ (FENS) выступили с совместным заявлением в его поддержку, за ними последовала Международная организация по исследованию мозга. Те обвинения, которые обжаловал Логотетис, были сняты в 2018 году. Впоследствии Министерство науки и технологий восстановило Логотетиса в должности в Институте биологической кибернетики.

Под влиянием сохраняющегося скептицизма и отсутствия поддержки исследований с использованием животных в Германии Логотетис объявил, что переведет свой отдел в Международный центр исследований мозга приматов в Шанхае и станет соруководителем центра вместе с китайским нейробиологом Му-мин Пу.

Логотетис является членом редакционной коллегии журнала *Current Biology*. В 2003 году он стал одним из лауреатов премии Луи-Жанте в области медицины, а в 2024-м — лауреатом премии «Вызов» в номинации *Discovery* («Открытие») «...за основополагающий вклад в создание метода функциональной магнитно-резонансной томографии и введение его в повседневную научную и клиническую практику для исследования активности мозга человека».

*Информацию собрала ответственный редактор
Екатерина Осянина*

СОДЕРЖАНИЕ

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Белоусова Е. П., Проскурякова А. С. Дифференциация заработной платы в ОАО «РЖД»: анализ и перспективы69	Каримова К. Э. Психологические механизмы инклюзии на рабочем месте: как чувство принадлежности влияет на вовлечённость и продуктивность94
Белоусова Е. П., Проскурякова А. С. Инструменты повышения конкурентоспособности компании на рынке труда71	Марютина В. С. Внедрение гибкого режима работы в организациях, обеспечивающих информационную поддержку эксплуатации транспорта97
Борисова Е. В. Совершенствование организации труда на основе принципов бережливого производства73	Muratbek N. Y. Cost accounting in price instability in Kazakhstan 102
Ботнева А. А. Методы мотивации персонала на развитие компетенций в условиях цифровизации75	Набиева А. Е. Совершенствование системы государственного управления земельными отношениями в Республике Башкортостан..... 106
Валеева К. В., Домнина Ж. Н. Особенности управления государственными закупками в регионах Российской Федерации: сравнительный анализ на примере Республики Татарстан, Республики Башкортостан и вновь присоединенных территорий77	Нерознак Е. А. Современные механизмы выдачи ссуд: влияние цифровизации на процесс ипотечного кредитования 108
Воробьева Т. Н., Царева Д. Ю. Трудовые ресурсы как элемент повышения производительности труда в условиях технологической трансформации80	Селиванов М. Ю., Шопин И. И. Управление требованиями заказчика как инструмент снижения рисков роста стоимости строительно-монтажных работ..... 111
Гальчич Н. М. Теоретические и методологические аспекты риск-менеджмента83	Симоненко С. В. Влияние цифровизации на траектории карьерного развития муниципальных служащих: вызовы и возможности..... 114
Гоголь О. С. Анализ существующих методов анализа угроз в нефтегазовой отрасли.....87	Симоненко С. В. Разработка и внедрение системы оценки компетенций как инструмента эффективного управления карьерой муниципальных служащих..... 116
Демина В. А., Полусмак А. А. Кризис 2008 года в России: причины, последствия и меры государственного реагирования89	Шайнуров Е. Б. Проблемы и факторы реализации государственной программы Забайкальского края «Комплексное развитие сельских территорий» 118
Еникеева Г. М. Повышение эффективности государственно- частного партнерства в Республике Башкортостан91	Шейх Н. В. Правовое обеспечение организации работы МЧС России с обращениями граждан на федеральном и региональном уровне 120

Шуман А. А.

Современная методология оценки
эффективности инвестиционных проектов
в нефтегазовой отрасли (на примере ПАО
«Роснефть»)..... 123

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR**Гиманова Е. В.**

Обратная связь как инструмент управления
имиджем руководителя образовательной
организации..... 125

Гиманова Е. В.

Формирование имиджа руководителя
как компонент стратегического менеджмента
образовательной организации..... 128

Мошогло Д. А., Абрамова Д. В.

Современные подходы к продвижению
и удержанию клиентов в условиях
цифровизации..... 131

Мошогло Д. А.

Выбор и применение конкурентной
стратегии на рынке электронной коммерции . 134

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Дифференциация заработной платы в ОАО «РЖД»: анализ и перспективы

Белоусова Евгения Петровна, студент;

Проскурякова Анна Сергеевна, студент

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

В статье исследуются особенности дифференциации заработной платы внутри ОАО «РЖД», анализируются существующие механизмы гибкости оплаты труда на примере компании, мотивационные факторы и внешний контекст рынка труда. Проведен сравнительный анализ справедливости компенсационных практик, выявлены причины текущей волатильности доходов и предложены перспективные направления совершенствования системы оплаты.

Ключевые слова: дифференциация оплаты труда, гибкость заработной платы, корпоративная справедливость, мотивация персонала, РЖД, рыночные перспективы.]]]

Wage differentiation in JSCo «Russian Railways»: analysis and prospects

The article examines the features of wage differentiation within JSC «Russian Railways», analyzes the existing mechanisms of remuneration flexibility on the example of the company, motivational factors and the external context of the labor market. A comparative analysis of the fairness of compensation practices was carried out, the reasons for the current volatility of income were identified and promising directions for improving the payment system were proposed.

Keywords: wage differentiation, wage flexibility, corporate justice, staff motivation, Russian Railways, market prospects.

Современная система оплаты труда ОАО «Российские железные дороги» (РЖД) выступает одним из ключевых механизмов обеспечения кадровой стабильности и корпоративной эффективности. В компании применяется модель гибкой оплаты, предполагающая адаптацию тарифных ставок и премиального фонда по результатам аттестаций и инфляционного давления. Такой подход позволяет поддерживать баланс между рыночной конкурентоспособностью и внутренней справедливостью, что особенно важно в масштабной сети с разнообразием функций и региональной спецификой работы [1]

Исследования гибкости оплаты труда как условия её справедливости, проведённые на примере РЖД, демонстрируют, что ежегодные аттестации персонала играют центральную роль в определении ставок. Компания использует многоуровневые грейды, учитывающие должность, квалификацию и особенности региона. Это снижает ощущение несправедливости, встречаемое в стандартных тарифных системах, и позволяет поощрять производительные кадры без значительных бюджетных рисков [1].

Работа Шерстневой Е. В. проливает свет на мотивационные факторы персонала РЖД. Её исследование под-

тверждает, что стабильность уровня компенсации, прозрачность грейдинга и наличие ежегодных индексаций создают устойчивую мотивационную базу. Однако сотрудники отмечают недостаточное влияние индивидуальных результатов труда на размер вознаграждения, что сдерживает инициативность и инновационный потенциал [2].

В более широком контексте Константинова рассматривает дифференциацию оплаты труда в современных российских организациях. Она подчёркивает важность внутреннего соответствия теории справедливости Адамса: сотрудники сравнивают своё вознаграждение с коллегами аналогичной квалификации и ответственности [3]. В РЖД преобладающая модель грейдинга и инфляционная индексация помогают смягчать этот эффект, однако остаются впечатления несправедливости при значительных различиях между регионами и уровнями управления.

Журнал «РЖД Partner» описывает наблюдаемую в компании волатильность корпоративной культуры, связанную с динамичной структурой оплаты труда. Региональные коэффициенты, премиальный компонент и блистательная практика индексации более-менее сдерживают отток ка-

дров, но топменеджмент остаётся основным бенефициаром роста доходов. Внутренняя средняя зарплата остаётся выше региональных показателей, что позволяет компании удерживать квалифицированные кадры, но формирует риски снижения мотивации линейного персонала ввиду снижения восприятия справедливости [5]

Таким образом, система оплаты труда в РЖД демонстрирует выраженные элементы гибкости: применение грейдинговых уровней, регулярные индексации, привязка к инфляции и аттестационной системе. Это способствует поддержанию конкурентоспособности в условиях рынка труда и снижает отток персонала. Однако выявлены и значимые проблемы: недостаточная связь премиальных выплат с индивидуальной эффективностью, региональные различия, и неравномерное распределение компенсаций между линейными работниками и управленцами.

Перспективным направлением является усиление линейной мотивации за счёт внедрения сдельнопремиальных элементов в оплате труда, особенно для производственных и технических профессий. Такие системы, применяемые в сегменте грузового и пассажирского транспорта, позволяют напрямую связывать результативность труда с вознаграждением, стимулируя производительность. Кроме того, важно совершенствовать систему грейдов и аттестаций — сделать её более автоматизированной и прозрачной, включая объективные КРП и цифровой мониторинг труда. Это улучшит восприятие справедливости и снизит эффект «перекоса» в выплатах.

Экономически обоснованным шагом выглядит создание гибридной системы оплаты труда, сочетающей тарифный базис, региональные коэффициенты и индивидуальную премию на основе эффективности, а также

цифровой HRинструментарий для отображения прозрачности всех коэффициентов и параметров Премиального фонда.

Не менее важно усиление коммуникации: информирование сотрудников о структуре оплаты, условиях и причинах начисления премий, что усилит доверие к системе и снизит риски выхода ключевых специалистов. Внедрение программ по улучшению социального пакета — например, компенсации жилья, медицинской страховки и дополнительного отдыха — также укрепит статус работодателя на рынке труда.

В долгосрочной перспективе разумно интегрировать принципы справедливой дифференциации в корпоративную культуру РЖД. Это предполагает системное выравнивание оплаты труда не только между регионами, но и по уровню ответственности и квалификации. Особое внимание следует уделить развитию топменеджмента на местах через привязку их бонусов к достижению КРП в производительности и безопасности, а не только к финансовым показателям холдинга.

Система дифференциации заработной платы в ОАО «РЖД» отражает современную модель гибкого калькулирования грейдов, премий и индексаций, что позволяет удерживать конкурентоспособность на рынке труда. Однако сохраняются вызовы — статичность премиального компонента и региональные различия. Для повышения справедливости и результативности рекомендуется усиление связи оплаты труда с результатами, цифровая поддержка кадровых процессов и прозрачность системы. Такое развитие системы оплаты труда поможет РЖД укрепить корпоративную культуру, повысить продуктивность и удержать ценные кадры в долгосрочной перспективе.

Литература:

1. Гибкость оплаты труда как условие её справедливости (на примере ОАО «РЖД») // Экономика и управление. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkost-oplaty-truda-kak-uslovie-ee-spravedlivosti-na-primere-oao-rzhd> (дата обращения: 27.06.2025)
2. Оценка мотивационных факторов сотрудников ОАО «РЖД» — Шерстнева Е. В. // Материалы Самарской региональной студенческой научной конференции. 2024. URL: <https://journals.eco-vector.com/osnk-sr2024/article/view/632654> (дата обращения: 27.06.2025)
3. Константинова Д. С. О некоторых аспектах дифференциации заработной платы в современной России // Экономика труда. 2025. № 2. URL: <https://1economic.ru/lib/122514> (дата обращения: 27.06.2025)
4. Федченко А. А., Логунов О. Г. Гибкость оплаты труда как условие её справедливости (на примере ОАО «РЖД») // Экономика и управление. 2023. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibkost-oplaty-truda-kak-uslovie-ee-spravedlivosti-na-primere-oao-rzhd> (дата обращения: 27.06.2025)
5. «Зарплаты в РЖД: волатильность корпоративной культуры» // РЖДPartner. 2024. URL: <https://www.rzd-partner.ru/5-o-clock/zarplaty-v-rzhd-volatilnost-korporativnoy-kultury/> (дата обращения: 27.06.2025)

Инструменты повышения конкурентоспособности компании на рынке труда

Белоусова Евгения Петровна, студент;

Проскуракова Анна Сергеевна, студент

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

Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье исследуются современные инструменты усиления конкурентоспособности организаций на рынке труда. Рассматривается аутсорсинг, диагностика кадрового потенциала, формирование конкурентной HR-стратегии, инновационные подходы и влияние макроэкономической нестабильности. Представлены методы оптимизации человеческого капитала и примеры их практического применения. Сделаны выводы о синергетическом эффекте интегрированных инструментов в современных условиях.

Ключевые слова: конкурентоспособность, аутсорсинг, диагностика персонала, HR-стратегия, инновации, рынок труда.

Tools to improve the company's competitiveness in the labor market

The article explores modern tools for strengthening the competitiveness of organizations in the labor market. Outsourcing, diagnostics of human potential, formation of a competitive HR strategy, innovative approaches and the impact of macroeconomic instability are considered. Methods of human capital optimization and examples of their practical application are presented. Conclusions have been made about the synergistic effect of integrated tools in modern conditions.

Keywords: competitiveness, outsourcing, personnel diagnostics, HR strategy, innovations, labor market.

В условиях возрастающей конкуренции за квалифицированные кадры компании стремятся к разработке комплексных инструментов, направленных на повышение привлекательности как работодателя и укрепление конкурентоспособности на рынке труда. Одним из таких инструментов является аутсорсинг несущих второстепенное значение функций, что позволяет сосредоточиться на стратегически важных направлениях, снизить издержки и повысить эффективность HR-управления [1]. Рябчук П. Г. и соавторы, исследуя влияние решения о передаче части услуг внешним провайдером, анализируют механизмы оценки и мотивации внешних и внутренних исполнителей. Они показывают, что аутсорсинг является не просто затратным оптимизационным приёмом, но и средством динамического перераспределения ресурсов в пользу программ обучения, карьерного роста и внедрения цифровых HR-инструментов. Это, в свою очередь, служит фактором повышения производительности, улучшения качества контроля и усиления внутренней мобилизации сотрудников производства [1]. Таким образом, когда компания делегирует несистемные сервисы, такие как расчёт заработной платы, ИТ-инфраструктуру или клининговые услуги, высвобождается управленческий ресурс, который переориентируется на стратегические задачи, связанные с опережающим развитием персонала. Этот процесс подкрепляется использованием KPI-ориентированных моделей и цифровой аналитики для измерения эффективности как внешнего партнёра, так и внутренних отделов HR-поддержки.

Следующим важным инструментом выступает системная диагностика кадрового потенциала, направленная

на выявление конкурентных преимуществ каждого работника. Невмержицкая подчёркивает, что функционально-стоимостной анализ компетенций позволяет не только эффективно оценивать текущий потенциал сотрудников, но и прогнозировать развитие карьерных траекторий с учётом индивидуальных качеств и потребностей организации [2]. Это важно с точки зрения построения адаптивной кадровой стратегии, где каждому сотруднику предлагаются персонализированные программы развития, обучающие модули и возможности горизонтального карьерного роста без необходимости регулярной смены организации. В широком представлении диагностика включает в себя не только профилирование компетенций, но и оценку мотивационного профиля, склонностей к инновациям, уровню эмоционального интеллекта и качеству межличностного взаимодействия — всё это даёт возможность сформировать комплексную карту потенциала и адаптивной пригодности сотрудников. Таким образом, компания приобретает инструментарий не просто для оценки, а для стратегического развития человеческих ресурсов, позволяющего ей создавать внутриорганизационные “карьерные кратеры” и удерживать таланты.

На фоне неоднородности рынка труда специалисты Острик В. Ю. и Короленко Ю. Н. акцентируют внимание на необходимости разработки адаптивной HR-стратегии. Эта стратегия подразумевает учёт цифровых изменений, диверсификацию подходов к мотивации, формирование инклюзивной среды и создание антикризисных механизмов удержания персонала [3]. Конструкция такой стратегии охватывает кадры разных поколений — от зарплатных пакетов для миллениалов до гибридных рабочих режимов

для поколения Z. Не менее важным является формирование цифровых компетенций через регулярные тренинги, кросстренинги и сетевые программы менторства. Очень актуальным инструментом становится внутренняя HRплатформа, интегрированная с корпоративной ERP-системой, где сотрудники могут самостоятельно формировать запросы на обучение, подавать заявки на проекты и отслеживать карьерные шаги. Такая система помогает согласовать ожидания рынка с актуальными возможностями кадров, создавая единое «вместилище компетенций», используемое как инструмент удержания и повышения вовлечённости с помощью социальных геймификационных механизмов и персональных рекомендаций [3].

Кроме того, Черников А. В. и Радьков В. А. вносят значимый вклад, предлагая инновационные инструменты, такие как внутренняя предпринимательская среда, маркетинговые подходы к бренду работодателя, гибкие формы занятости и цифровые HRплатформы [4]. Идея создания внутрикорпоративных стартап-инкубаторов и программ intrapreneurship позволяет сотрудникам участвовать в разработке новых сервисов или продуктов в рамках организации, что усиливает их вовлечённость и формирует эмоциональную привязанность. Современные HRплатформы, интегрированные с мессенджерами и мобильными приложениями, позволяют оперативно развертывать обратную связь, форматировать гибкие команды под краткосрочные проекты, а также внедрять исследовательскую аналитику вовлечённости и удовлетворённости. Повышение прозрачности коммуникационных каналов и ценность внутреннего социального капитала становятся не менее значимыми, чем официальные компенсационные пакеты. Это способствует построению репутации работодателя как инновационного и динамичного пространства, привлекательного не только материально, но и интеллектуально [4].

Наконец, Костенькова Т. А. выделяет состояние и тренды рынка труда в условиях глобальных потрясений, включая демографический спад, цифровизацию и нестабильность занятости. Она отмечает, что макроэкономические риски — такие как миграционные процессы, сокращение трудоспособного населения и рост неподходящих вакансий — требуют от компаний гибкого подхода в подборе кадров, быстрой адаптации и внедрения новых форм занятости. Создание устойчивого HRфреймворка, включающего мониторинг трендов и партнёрство с образовательными учреждениями, становится критически важным [5]. В частности оборотные программы переподготовки и временные трудовые контракты позволяют организации быстро реагировать на внешние вызовы и сохранять эффективность. Ключевыми позициями становятся так называемые «HRрынки компетенций» — внутренние платформы совместного использования талантов между подразделениями и партнёрами. Испытано на практике: компании, имеющие кадровый резерв в запасе и гибкие договорные отношения, устойчивее адаптировались к пандемийным и санкционным нагрузкам.

Комплексное применение вышеперечисленных инструментов создаёт мощный синергетический эффект. Аутсорсинг оптимизирует структуру затрат и высвобождает ресурсы для стратегического кадрового развития. Диагностика персонала позволяет точно развивать таланты и снижать текучесть. Адаптивная HRстратегия и инновационные механизмы вовлечённости укрепляют бренд работодателя. При этом гибкость реагирования на макроэкономические тренды формирует долгосрочную устойчивость компании. Вместе эти элементы формируют конкурентноустойчивую экосистему, способную привлекать и удерживать топталанты, сохранять инновационную активность и обеспечивать корпоративную гибкость.

Литература:

1. Рябчук П. Г., Федосеев А. В., Мурыгина Л. С. и др. Аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 102. DOI: 10.17513/vaael.1883. URL: <https://sciup.org/142230411> (дата обращения: 24.06.2025)
2. Невмержицкая О. Н. Диагностика элементов организации деятельности по развитию конкурентоспособности работников // Экономика труда. 2024. URL: <https://journals.rcsi.science/2410-1613/article/view/146259> (дата обращения: 24.06.2025)
3. Острик В. Ю., Короленко Ю. Н. Разработка конкурентной стратегии управления персоналом в условиях неоднородности рынка труда // Экономика труда. № 12. 2024. URL: <https://1economic.ru/lib/122217> (дата обращения: 24.06.2025)
4. Черников А. В., Радьков В. А. Современные инновационные инструменты повышения конкурентоспособности компании // Научно-исследовательская статья. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-innovatsionnye-instrumenty-povysheniya-konkurentosposobnosti-kompanii> (дата обращения: 24.06.2025)
5. Костенькова Т. А. Проблемы развития российского рынка труда в условиях нестабильности и новых трендов // Экономика труда. 2025. № 5. URL: <https://1economic.ru/lib/123250> (дата обращения: 24.06.2025)

Совершенствование организации труда на основе принципов бережливого производства

Борисова Евгения Витальевна, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты совершенствования организации труда на предприятиях с использованием инструментов бережливого производства. Анализируются современные подходы к повышению производительности труда, сокращению потерь и формированию культуры непрерывных улучшений. Особое внимание уделяется интеграции методов Lean в систему управления качеством и охраной труда, а также особенностям внедрения бережливых технологий на российских промышленных предприятиях. На основе обобщения опыта отечественных и зарубежных компаний обоснована необходимость комплексного подхода к совершенствованию трудовых процессов, включающего подготовку персонала, организацию рабочих мест по системе 5S и развитие внутрифирменных механизмов мотивации к улучшениям.

Ключевые слова: бережливое производство, организация труда, производительность, эффективность, 5S, кайдзен, управление качеством, охрана труда, промышленные предприятия.

Совершенствование организации труда является одной из центральных задач современного управления производственными системами. В условиях возрастающей конкуренции, высокой динамики рыночной среды и постоянного давления на издержки предприятия вынуждены искать новые резервы повышения эффективности своей деятельности. Одним из наиболее результативных направлений в этом контексте признано бережливое производство (Lean Production), ориентированное на устранение всех видов потерь, оптимизацию процессов и создание культуры непрерывного совершенствования. Концепция Lean, изначально разработанная в Японии, претерпела значительную эволюцию и сегодня интегрируется в систему организации труда российских предприятий, обеспечивая устойчивый рост производительности и повышение качества трудовой деятельности [1].

Истоки философии бережливого производства связаны с практикой японской корпорации Toyota, разработавшей систему TPS (Toyota Production System), основанную на принципах «точно вовремя» и «постоянное совершенствование». В последующем идеи Lean распространились по всему миру, став универсальной моделью организации труда, применимой не только в машиностроении, но и в медицине, образовании, сервисе и государственном управлении. В отличие от традиционных систем управления, ориентированных на контроль и иерархию, бережливое производство фокусируется на создании ценности для клиента и устранении всех действий, не добавляющих ценность, что требует вовлечённости персонала и высокой культуры самоорганизации [3].

Бережливое производство основывается на философии рационального использования ресурсов и вовлечённости персонала в процессы улучшений. В центре внимания находится человек и его рабочее место: именно оптимизация трудовых процессов и устранение нерациональных действий позволяют достичь значимого экономического эффекта без крупных инвестиций. Важней-

шими элементами являются стандартизация операций, система 5S, визуальное управление, канбан, кайдзен и Just in Time. Эти инструменты способствуют созданию упорядоченного и безопасного рабочего пространства, сокращению времени на поиск инструментов и материалов, улучшению взаимодействия между подразделениями и формированию ответственного отношения работников к качеству выполняемой работы [2].

Наиболее распространённым инструментом повышения производительности труда является система 5S, включающая пять последовательных шагов: сортировка, систематизация, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование. Данная методика обеспечивает рациональную организацию рабочих мест, упрощает контроль за соблюдением технологических требований и способствует повышению дисциплины труда. Внедрение 5S позволяет снизить потери времени, уменьшить утомляемость работников и повысить общую эргономичность производственного пространства. Как отмечают Г. Н. Темасова и соавт., использование 5S способствует росту производительности на 10–15 % уже на первом этапе внедрения, а в сочетании с визуальными инструментами контроля достигается устойчивое повышение качества труда [5].

Не менее важным направлением является внедрение принципов кайдзен — философии непрерывных улучшений, предполагающей постоянное участие всех сотрудников в процессе оптимизации. В отличие от разовых организационных изменений, кайдзен формирует особую трудовую культуру, в которой каждый работник осознаёт свою роль в создании ценности и стремится к совершенствованию своего рабочего процесса. Системная реализация кайдзен требует эффективной внутренней коммуникации, прозрачных каналов обратной связи и системы признания инициатив сотрудников. Таким образом, совершенствование организации труда в контексте бережливого производства выходит за рамки технологических преобразований и становится частью корпоративной культуры предприятия [3].

Интеграция принципов бережливого производства в систему управления качеством труда обеспечивает достижение синергетического эффекта. Как подчёркивает А. С. Балдина, успешное внедрение Lean в промышленности требует комплексного взаимодействия систем менеджмента качества (ISO 9001), экологического менеджмента и управления охраной труда [1]. Такой подход позволяет обеспечить целостность организационных изменений, исключить дублирование функций и выстроить систему постоянного контроля и анализа результатов. На предприятиях оборонно-промышленного комплекса, где проводились исследования, интеграция бережливых инструментов позволила повысить производительность труда на 12–18 % при одновременном сокращении операционных затрат на 8–10 %.

Особое место занимает вопрос охраны труда и безопасности производственной среды. В условиях бережливого производства акцент делается на предупреждении несчастных случаев и формировании культуры безопасного поведения. По мнению В. А. Никифорова и С. А. Слукиной, система управления охраной труда в концепции Lean должна включать не только регламентирующие процедуры, но и активное участие работников в выявлении и устранении рисков на своих рабочих местах [2]. Это позволяет не только повысить безопасность, но и укрепить дисциплину труда, так как каждый сотрудник становится ответственным за поддержание порядка и рациональности в своём рабочем пространстве. На практике внедрение «бережливых» стандартов охраны труда выражается в проведении регулярных инспекций по системе 5S, стандартизации маршрутов перемещения и улучшении эргономики рабочих мест.

Внедрение принципов бережливого производства на российских предприятиях сопровождается рядом объективных трудностей. Среди них — недостаточная подготовка управленческих кадров, сопротивление изменениям, нехватка методической поддержки и ограниченные ресурсы для обучения персонала [4]. Как отмечают Н. А. Сухова и А. С. Гаффанова, основным барьером остаётся низкий уровень организационной зрелости предприятий, выражающийся в отсутствии системного подхода к управлению изменениями и недооценке человеческого фактора. Кроме того, сохраняется стереотипное восприятие Lean как набора инструментов для экономии ресурсов, тогда как в действительности это философия, направленная на развитие трудового потенциала и вовлечение сотрудников в процесс создания ценности.

Несмотря на существующие барьеры, положительные результаты внедрения Lean-технологий очевидны. На предприятиях, внедривших систему 5S и кайдзен, фиксируется сокращение внутрисменных простоев, снижение затрат на переналадку оборудования, уменьшение количества дефектов и брака. Кроме того, внедрение визуального менеджмента и стандартизации рабочих операций способствует ускорению обучения новых работников и передаче лучших практик. Важным фактором успеха

является активное участие руководства и создание атмосферы доверия, когда работники не боятся предлагать идеи по улучшению труда. Такой подход трансформирует организацию труда из вертикально управляемой системы в саморазвивающуюся структуру, способную гибко реагировать на изменения внешней среды [5].

Одним из наиболее перспективных направлений совершенствования организации труда в рамках бережливого производства является цифровизация процессов. Внедрение цифровых систем мониторинга производительности, автоматизированных панелей визуального контроля и средств анализа трудовых затрат позволяет повысить прозрачность процессов и точность управленческих решений. Однако цифровая трансформация не может быть эффективной без предварительного упорядочения процессов и стандартизации операций — именно то, что обеспечивает бережливый подход. Следовательно, цифровизация и Lean выступают взаимодополняющими направлениями развития, усиливающими общий эффект совершенствования организации труда.

Современные исследования подтверждают, что применение бережливых технологий оказывает комплексное воздействие на организацию труда. Помимо роста производительности и качества, отмечается улучшение морально-психологического климата, снижение текучести кадров и повышение удовлетворённости трудом. Формирование культуры ответственности и вовлечённости способствует укреплению трудовой мотивации и развитию инициативности персонала. Кроме того, бережливые технологии оказывают влияние на инновационность предприятий, так как вовлечение работников в процесс улучшений способствует генерации рационализаторских предложений и повышает скорость внедрения новшеств [3].

Важным направлением развития бережливых технологий в России становится институциональная поддержка государства. В рамках национального проекта «Производительность труда» внедрение Lean-инструментов получает организационно-методическую и консультационную поддержку на федеральном уровне. Это способствует распространению лучших практик, созданию центров компетенций и формированию сети обученных специалистов, способных тиражировать принципы бережливого производства в различных отраслях. Таким образом, совершенствование организации труда приобретает системный масштаб, выходящий за рамки отдельных предприятий [4].

Реализация программ совершенствования организации труда на основе принципов Lean требует комплексного подхода. На первом этапе проводится диагностика процессов, определяются узкие места и источники потерь. Далее формируются целевые команды, разрабатываются стандарты и проводится обучение работников. На заключительной стадии создаётся система мониторинга, обеспечивающая постоянный сбор и анализ данных. Важно, чтобы мероприятия по внедрению Lean не воспринимались как временная кампания: только при превращении

улучшений в часть корпоративной культуры можно ожидать устойчивых результатов. Эффективная организация труда невозможна без вовлечения всех уровней управления и постоянного обмена опытом между подразделениями.

Таким образом, совершенствование организации труда с использованием инструментов бережливого производства представляет собой стратегически значимое направление повышения эффективности российских предприятий. Опыт последних лет показывает, что Lean-технологии успешно адаптируются к отечественным усло-

виям, обеспечивая рост производительности, улучшение качества, укрепление культуры безопасности и развитие персонала. Несмотря на сохраняющиеся барьеры, постепенное формирование системы подготовки кадров и распространение практик непрерывных улучшений создают предпосылки для широкомасштабного внедрения бережливого подхода. В перспективе именно интеграция принципов Lean с цифровыми технологиями и социальными механизмами мотивации определит новый уровень организации труда в промышленности, ориентированной на устойчивое развитие и конкурентоспособность [1–5].

Литература:

1. Балдина А. С. Интегрированные системы бережливого производства и управления качеством на российских предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Вестник НГУЭУ. — 2022. — № 3. — С. 140–153.
2. Никифоров В. А. Совершенствование систем управления охраной труда на предприятиях в условиях бережливого производства: соавт. Слукина С. А. // Актуальные вопросы управления металлургическим предприятием: сб. ст. — Екатеринбург: УрФУ, 2022. — С. 116–119.
3. Сафиуллин Дж. Ф. Бережливое производство как фактор повышения эффективности предприятия: соавт. Иваев М. И., Никульников Н. В. // Индустриальная экономика. — 2023. — Т. 2, № 2. — С. 42–52.
4. Сухова Н. А. Проблемы внедрения и развития бережливого производства на российских предприятиях: соавт. Гаффанова А. С. // Экономика и управление: научно-практич. журн. — 2024. — № 2 (176). — С. 104–111.
5. Темасова Г. Н. Внедрение элементов бережливого производства на промышленных предприятиях: соавт. Леонов О. А., Шкаруба Н. Ж., Вергазова Ю. Г. // Компетентность. — 2023. — № 6. — С. 41–46.

Методы мотивации персонала на развитие компетенций в условиях цифровизации

Ботнева Анна Александровна, студент магистратуры
Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

Наступление эры всеобщей цифровизации радикально видоизменяет структуру всех секторов экономики, актуализируя как никогда потребность в высококлассных специалистах с постоянно расширяющимся спектром навыков и умений. В реалиях, когда автоматизированные комплексы внедряются повсеместно, искусственный интеллект прогрессирует семимильными шагами и интегрируется во все сферы деятельности, а объемы обрабатываемой информации растут в геометрической прогрессии, предприятиям нужны не просто опытные работники, а настоящие эксперты, сочетающие в себе основательные познания в теории с практическими компетенциями высокого уровня. Такие профессионалы должны быть настроены на перманентное обучение и личностное развитие, обладать гибкостью мышления для оперативной адаптации к переменам и активно участвовать в генерации и внедрении инновационных подходов.

Ключевым фактором успешной интеграции в цифровую среду является наличие сплочённого коллектива, отличающегося высокой мотивацией и вовлечённостью в рабочий процесс. Именно эти сотрудники не только обеспечивают бесшовное внедрение передовых технологий

и оптимизацию операционных процессов, но и вносят существенный вклад в увеличение эффективности труда, а также играют решающую роль в поддержании и усилении конкурентоспособности компании на волатильном рынке. В отсутствие команды, нацеленной на приобретение новых знаний и развитие навыков, компания подвергает себя риску отставания от лидеров отрасли и утраты своих позиций на рынке в долгосрочном периоде.

Вызовы цифровой трансформации и потребность в развитии компетенций

Цифровая трансформация — это не простое внедрение новых IT-решений, а коренная перестройка бизнес-моделей, рабочих процессов и корпоративной культуры. Этот процесс подразумевает ряд сложностей:

— **Обесценивание знаний:** технологический прогресс столь стремительный, что знания, актуальные еще вчера, сегодня могут потерять свою значимость.

— **Дефицит кадров:** на рынке труда ощущается нехватка профессионалов, обладающих востребованными цифровыми навыками.

— **Соппротивление нововведениям:** часть коллектива может испытывать дискомфорт перед новыми технологиями, опасаясь потери рабочих мест.

— **Постоянная потребность в обучении:** развитие квалификации становится перманентной задачей, требующей систематических инвестиций в образование и повышение профессионального уровня сотрудников.

В сложившихся условиях, наращивание потенциала персонала становится приоритетной задачей для каждой компании. Важно не только овладение техническими навыками, такими как кодирование, анализ данных и работа в облачной среде, но и развитие «гибких» навыков: критического анализа информации, креативного подхода к решению задач, эффективной коммуникации, умения работать в команде и приспосабливаться к быстро меняющимся условиям.

Методы мотивации персонала к развитию профессиональных навыков

Мотивация — это внутренний импульс, побуждающий человека действовать. В контексте повышения квалификации, мотивация оказывает определяющее влияние на готовность сотрудников учиться, осваивать новые навыки и адаптироваться к цифровой реальности. Существует множество способов мотивировать персонал, которые можно систематизировать следующим образом:

— **Материальное поощрение:**

- **Премияльные выплаты за обучение:** установление надбавок за успешное окончание курсов, получение сертификатов или участие в проектах, требующих специальных знаний.

- **Повышение оплаты труда:** прозрачная схема повышения зарплаты, основанная на полученных знаниях и опыте, а также на результативности их практического использования.

- **Компенсация затрат на обучение:** организация берет на себя расходы на образовательные программы для сотрудников, включая оплату курсов, семинаров, конференций и других мероприятий.

— **Нематериальное стимулирование:**

- **Признание заслуг:** публичное признание успехов специалистов, прошедших обучение и результативно применивших новые компетенции в работе. Вручение наград, дипломов или других знаков отличия.

- **Перспективы карьерного роста:** понятная система продвижения по службе, основанная на повышении квалификации и результатах работы. Возможность карьерного роста для специалистов, осваивающих новые навыки и демонстрирующих высокий профессионализм.

- **Оптимизация рабочей среды:** комфортное рабочее пространство, современное оборудование, доступ к необходимым ресурсам и поддержка руководства повышают мотивацию к обучению и развитию.

- **Совместное принятие решений:** привлечение сотрудников к разработке планов обучения, а также к определению приоритетных направлений развития.

— **Методы обучения и развития:**

- **Индивидуализированное обучение:** разработка персональных программ обучения для каждого сотрудника, учитывающих его потребности, интересы и карьерные цели.

- **Современные образовательные технологии:** применение онлайн-курсов, вебинаров, интерактивных тренингов и других современных образовательных инструментов, делающих обучение более увлекательным и результативным.

- **Наставничество:** закрепление опытных сотрудников в качестве менторов к новичкам, для обмена опытом и оказания помощи в освоении новых навыков.

- **Организация обмена опытом:** проведение семинаров, мастер-классов, конференций, на которых сотрудники могут делиться своими знаниями и наработками.

- **Проектная деятельность:** вовлечение сотрудников в проекты, требующие освоения новых умений и знаний, давая возможность применить их непосредственно на практике.

Формирование культуры постоянного обучения

Для достижения устойчивого результата необходимо создать в организации атмосферу непрерывного обучения. Это предполагает:

- **Поддержку со стороны руководства:** демонстрация заинтересованности в развитии потенциала сотрудников и поддержка любых инициатив в этой области.

- **Обеспечение доступа к ресурсам:** предоставление сотрудникам необходимых материалов для обучения, включая литературу, онлайн-курсы, тренинги и консультации специалистов.

- **Поощрение инициативы:** создание условий, при которых сотрудники не боятся проявлять инициативу и предлагать свежие идеи по развитию компетенций.

- **Оценка результатов:** регулярный анализ результатов обучения и развития для определения эффективности применяемых методов и внесения необходимых изменений.

Заключение

В условиях цифровой трансформации, развитие профессиональных навыков персонала становится не просто желательным, а необходимым условием успешного функционирования организации. Эффективная система мотивации — движущая сила, побуждающая сотрудников повышать квалификацию, приобретать новые навыки и адаптироваться к изменениям. Сочетание материальных и нематериальных стимулов, использование технологичных образовательных инструментов и создание культуры непрерывного обучения позволяет сформировать высококвалифицированных и мотивированных специалистов, способных успешно решать задачи цифровой трансформации и обеспечивать конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе.

Литература:

1. Армстронг М. (2014). Практика управления человеческими ресурсами. 12-е изд. Питер.
2. Зинкевич Е. В., Ямпольская Д. О. (2019). Цифровая трансформация предприятий: проблемы и решения. Монография. Издательство «Перо».
3. Маслоу А. (2008). Мотивация и личность. Питер.
4. Пинкевич А. Е. (2018). Управление человеческими ресурсами в эпоху цифровой экономики. Экономика.
5. Александрова О. А., Иванова Н. И. (2020). Мотивация персонала в условиях цифровой экономики // Вестник ГУУ.
6. Балашова Е. С., Якимова З. М. (2017). Развитие компетенций персонала в условиях цифровой экономики // Управление экономическими системами: электронный научный журнал.

Особенности управления государственными закупками в регионах Российской Федерации: сравнительный анализ на примере Республики Татарстан, Республики Башкортостан и вновь присоединенных территорий

Валеева Ксения Викторовна, студент магистратуры;

Домнина Жанна Николаевна, студент магистратуры

Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (г. Уфа)

В представленной работе реализован комплексный анализ системы управления государственными закупками в регионах Российской Федерации. Исследуются правовые основы и общие принципы, регламентированные законодательством Российской Федерации. Ключевое внимание уделено специфике двух экономически развитых регионов РФ — Республики Башкортостан и Республики Татарстан, изучены их успешные модели эффективности и сложившаяся практика. Также в данной статье проведен анализ организации закупочной деятельности на вновь присоединенных территориях в контексте адаптации к российскому правовому полю. На основе сравнительного анализа сформулированы рекомендации по совершенствованию региональной закупочной политики.

Ключевые слова: государственные закупки, контрактная система, региональная экономика, 44-ФЗ, 223-ФЗ, Республика Башкортостан, Республика Татарстан, вновь присоединенные территории, эффективность управления, электронные конкурсы.

Актуальность исследования данной темы определяется важнейшей ролью государственных закупок в реализации социально-экономической политики страны и ее регионов. Закупки являются не просто механизмом обеспечения государственных нужд, но и рычагом стимулирования экономики регионов, поддержки малого и среднего бизнеса, оптимизации и повышения эффективности бюджетных расходов. Федеральное законодательство (в первую очередь, Федеральные законы № 44-ФЗ и № 223-ФЗ) регулирует общие рамки, однако субъекты федерации владеют достаточными полномочиями по формированию автономных закупочных систем, которые определяют значительные различия в применяемых подходах к организации закупочной системы и ее результативности.

Цель исследования: определить и проанализировать специфические черты управления государственными закупками в регионах России на примере Республик Башкортостан и Татарстан, а также вновь присоединенных в состав РФ территорий.

Задачи:

1. Рассмотреть структуру и правовые основы управления госзакупками в Российской Федерации.
2. Проанализировать лучшие практики и региональные модели в Республике Башкортостан и Республике Татарстан.
3. Изучить специфику организации закупочной деятельности на вновь присоединенных территориях.
4. Осуществить сравнительный анализ и выработать рекомендации.

Методы исследования: системный анализ, статистический анализ, сравнительно-правовой метод, изучение нормативной базы.

1. Общие принципы управления госзакупками в регионах России

Управление государственными закупками в Российской Федерации осуществляется в точном соответствии с федеральным законодательством. Ключевые функции сосредоточены в региональных органах исполнительной власти, которые:

- Формируют и размещают планы-графики закупок.
- Выполняют функции гос. заказчиков.
- Осуществляют аудит и контроль в сфере государственных закупок.
- Иницируют развитие региональных электронных площадок в регионах.

Ключевая задача органов исполнительной власти — адаптировать федеральные нормы к региональным условиям с учетом локальных особенностей, обеспечивая оптимизацию и эффективность расхода бюджетных средств, стимулировать развитие региональных производителей.

2. Опыт Республики Башкортостан: акцент на развитие аграрного сектора и импортозамещение

Модель Башкортостана имеет свои особенности, обусловленную непосредственно структурой экономики республики:

1. Аграрная направленность. Львиная доля закупок связана с нуждами сельского хозяйства — закупка удобрений, семян, техники, и прочего. Регион применяет специализированные процедуры, с учетом сезонности и специфики аграрной отрасли.
2. Политика импортозамещения. В условиях сложившегося санкционного давления регион делает акцент на закупки товаров у местных производителей (продукции машиностроения, легкой промышленности и продовольствия).
3. Развитие конкуренции. Органы региональной власти Республики Башкортостан целенаправленно занимаются увеличением числа участников торгов, в том числе из других регионов РФ, в целях избегания монополизации регионального рынка.
4. Общественный контроль. В регионе развиваются институты общественного контроля за госзакупками путем привлечения общественных палат и активистов.

Результат: Устойчивое развитие аграрного сектора региона и успешная реализация программ поддержки местного производителя.

3. Опыт Республики Татарстан: модель цифровизации и централизации

Республика Татарстан признана лидером в сфере эффективного управления государственными закупками. Опыт республики охарактеризован следующими особенностями:

1. Высокая степень цифровизации. В регионе активно внедряются инновационные ИТ-решения. Помимо существующих федеральных платформ, действует развитая региональная информационная система, гарантирующая прозрачность на всех этапах государственных закупок.
2. Централизация закупок. Для нужд нескольких государственных учреждений активно используется организация совместных торгов, что позволяет сберегать значительную часть бюджетных средств республики, за счет увеличения объема лота.
3. Поддержка малого и среднего предпринимательства. В республике успешно реализуются целевые программы по привлечению к закупкам субъектов МСП. Проводятся различные форумы, специализированные обучающие программы, существуют квоты.
4. Проактивная работа с поставщиками. В Татарстане отлажена система по предотвращению сговоров между поставщиками, сформированы и ведутся реестры добросовестных и недобросовестных поставщиков.

Результат: Низкий уровень обжалований законности действий участников в государственных закупках, минимальное количество судебных исков, высокие показатели экономии бюджетных средств.

4. Особенности управления закупками на вновь присоединенных территориях.

Присоединение новых территорий в единую систему государственных закупок Российской Федерации сопряжена с рядом уникальных вызовов:

1. Правовая трансформация. Основная стоящая задача — полный переход с предыдущих правовых систем на законодательство РФ (44-ФЗ и 223-ФЗ). Данный процесс требует проведения глобальной разъяснительной работы, формирования новых органов управления на данных территориях, переквалификации вовлеченных кадров.
2. Инфраструктурные вызовы. Требуется в сжатые сроки обеспечить полноценное подключение к федеральным электронным торговым площадкам. Необходимо обеспечить кибербезопасность и банковское сопровождение сделок.
3. Экономическая адаптация. Основная задача — восстановление экономики на присоединенных территориях. Государственные закупки фактически становятся эффективным инструментом для решения социальных нужд населения в кратчайшие сроки и восстановления инфраструктуры.
4. Кадровый дефицит. На данных территориях существует острая нехватка квалифицированных специалистов в сфере закупок, знающих законодательство РФ. Стоит задача по ускоренной переподготовке существующих и привлечения новых кадров из других регионов России.

5. Повышенные риски. На начальном этапе выстраивания системы государственных закупок, высоки риски недобросовестных действий со стороны всех участников закупок, что требует организации усиленного контроля со стороны органов федеральной власти.

Меры поддержки: на сегодняшний день на вновь присоединенных территориях применяются упрощенные процедуры госзакупок, а так же предоставляются дополнительные федеральные трансферты, работают представительства органов Казначейства РФ и ФАС.

Сравнительный анализ и рекомендации:

Критерий	Башкортостан	Татарстан	Вновь присоединенные территории
Уровень цифровизации	Средний	Очень высокий	Формирующийся
Ключевой фокус	Агропром, импортозамещение	Централизация, МСП	Интеграция, восстановление
Основные вызовы	Диверсификация экономики	Повышение инновационности	Правовая и инфраструктурная интеграция
Лучшая практика	Специализированные отраслевые процедуры	Совместные торги, реестры	Применение упрощенных механизмов

Рекомендации:

1. Для всех регионов РФ: Копирование успешного опыта Татарстана по централизации закупок отдельной номенклатуры товаров и услуг.
2. Для аграрных регионов: Использование модель Башкортостана в части разработки отраслевых закупочных процедур.
3. Для вновь присоединенных территорий: Разработка и внедрение «дорожной карты» по интеграции в федеральную контрактную систему.
4. На федеральном уровне: рассмотреть возможность проведения расширенного эксперимента по региональным электронным площадкам, основываясь на положительный опыта Татарстана.

Заключение

Данное исследование подтвердило, что, несмотря на кажущееся единство федерального законодательства РФ, существуют разнообразные модели управления государственными закупками в регионах России. Республика Татарстан является ярким образцом эффективной цифровой централизации, Башкортостан — примером успешной адаптации закупочной системы к отраслевым особенностям экономики региона. Вновь присоединенные территории находятся на достаточном сложном этапе интеграции в систему закупок РФ, играющих ключевую стабилизирующую роль в экономике. Учет региональной специфики и тиражирование лучших практик являются определяющим фактором повышения общей эффективности государственных расходов в Российской Федерации.

Литература:

1. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд».
2. Официальный сайт Министерства экономики Республики Татарстан [Электронный ресурс]. — URL: <https://mert.tatarstan.ru/index.htm/news>
3. Официальный сайт Правительства Республики Башкортостан [Электронный ресурс]. — URL: <https://pravitelstvorb.ru>
4. Отчеты Федерального Казначейства о размещении госзаказов по субъектам РФ за 2022–2023 гг.
5. Поляк Г. Б. Бюджетная система России // Экономика и управление. — 2023. — № 4. — С. 289–298.
6. Кнутов А. В. Управление государственными и муниципальными закупками и контрактами // Вопросы региональной экономики. — 2024.

Трудовые ресурсы как элемент повышения производительности труда в условиях технологической трансформации

Воробьева Татьяна Николаевна, студент магистратуры;

Царева Дарья Юрьевна, студент магистратуры

Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье рассматриваются понятия производительности труда, трудовых ресурсов, а также влияние технологических трансформаций на развитие организаций.

Ключевые слова: производительность, трудовые ресурсы, технологическая трансформация.

В условиях рыночной экономики процветание организации определяется необходимостью оптимально использовать доступные ресурсы для увеличения прибыли. Достижение финансовых результатов неразрывно связано с эффективным управлением рабочей силой, что требует глубокого анализа показателей обеспеченности и производительности труда.

Необходимость срочного решения вопросов повышения производительности труда в современных условиях обусловлена рядом ключевых факторов. Во-первых, наблюдается отсутствие комплексного системного подхода к управлению производительностью труда. Во-вторых, продолжают применяться устаревшие административные методы в области оплаты, организации и нормирования труда, которые не создают достаточных стимулов для роста эффективности. В-третьих, сохраняются сложности с оптимизацией бизнес-процессов и рациональным использованием численности персонала.

Организационные аспекты управления трудовыми ресурсами играют определяющую роль в успехе предприятия. Система управления человеческим капиталом охватывает все стадии работы с персоналом: от найма и обучения до оплаты труда и высвобождения работников. При этом именно специфические аспекты управления кадрами могут стать критически важными факторами успеха в конкретных условиях деятельности [1].

Кадровая политика служит фундаментальной составляющей системы управления персоналом, охватывая широкий спектр направлений: от процедур найма и развития сотрудников до формирования корпоративной культуры и ценностей. В рамках управления трудовыми ресурсами кадровая политика должна базироваться на нескольких ключевых принципах. Первый принцип предполагает строгое соответствие организационным потребностям, обеспечивая поддержку бизнес-процессов и развитие компании. Второй принцип требует соблюдения законодательных норм в сфере трудовых отношений, что минимизирует юридические риски и потенциальные санкции. Третий принцип подчеркивает соответствие корпоративным ценностям и организационной культуре, обеспечивая единство философии управления. Четвертый принцип учитывает потребности и интересы сотрудников, способствуя повышению мотивации и удовлетворенности трудом [2].

Гибкость и адаптивность кадровой политики позволяют оперативно реагировать на изменения внешней среды и внутренние организационные трансформации. Важным аспектом является ориентация на развитие профессионального потенциала сотрудников и их вовлечение в ключевые проекты и задачи.

В классической теории управления подчеркивается особая роль координационных процессов в организованных системах. В современных условиях углубления разделения труда и усложнения производственных процессов управление становится обязательным элементом любой коллективной деятельности. Термин «управление трудовыми ресурсами» получил широкое распространение в бизнес-среде, описывая комплекс функций менеджмента, связанных с оптимизацией человеческого потенциала и повышением продуктивности труда.

Экономическая наука оперирует различными терминами для описания человеческого потенциала организаций: «рабочая сила», «трудовой потенциал», «кадры», «персонал», «человеческий капитал». Все эти понятия объединяет идея о центральной роли человеческого фактора в производственных процессах. Анализ различных определений позволяет рассматривать трудовые ресурсы как часть производственных — промышленно-производственный персонал с определенным уровнем образования и квалификации, взаимодействующий с основными факторами и материальными ресурсами для создания продукции и прибыли [3].

Эффективность использования трудовых ресурсов отражает степень оптимального сочетания человеческого потенциала и производственных процессов, обеспечивающую достижение наилучших результатов при минимальных затратах [4].

Оценка эффективности осуществляется по следующим критериям: производительность труда, качество работы, уровень удовлетворенности и мотивации персонала [4].

Производительность труда определяется как результативность производственной деятельности, измеряемая количеством продукции за единицу рабочего времени. Качество работы зависит от условий труда и профессиональной компетентности сотрудников. Удовлетворенность персонала формируется под влиянием организационной культуры, возможностей карьерного развития и социальных гарантий. Мотивация работников имеет су-

щественное значение для повышения эффективности использования человеческого потенциала, поскольку мотивированные сотрудники демонстрируют более высокую приверженность к достижению корпоративных целей [5].

Эффективность использования трудовых ресурсов определяется комплексом взаимосвязанных факторов организационного, технического и социального характера. Уровень квалификации персонала непосредственно влияет на производительность, поскольку высококвалифицированные специалисты способны выполнять задачи с меньшими временными затратами и более качественно.

Техническая оснащенность производства современным оборудованием, функционирующим без перебоев и соответствующим технологическим требованиям, создает фундамент для оптимальной производительности труда. Эргономичные условия рабочей среды, отвечающие стандартам безопасности и комфорта, способствуют снижению количества ошибок и повышению общей эффективности работы.

Организационная структура и рациональное распределение задач позволяют оптимизировать рабочие процессы и минимизировать операционные издержки. Корпоративная культура, ориентированная на качество и непрерывное совершенствование, формирует среду для эффективных бизнес-процессов. Рациональный трудовой график, обеспечивающий возможность восстановления сил, положительно сказывается на производительности персонала.

Справедливая система оплаты труда, включающая премирование за достижения, служит дополнительным стимулом для повышения эффективности работы. Комплексный учет и системная оптимизация перечисленных условий позволяют организациям достигать устойчивого роста производительности труда и эффективности использования человеческого потенциала.

Эффективность использования трудовых ресурсов зависит от разных факторов, которые можно в общем случае разделить на внутренние и внешние (табл. 1.).

Таблица 1. Факторы, влияющие на эффективность использования трудовых ресурсов

Внутренние	Внешние
природные особенности; общеэкономические факторы; политические изменения	изменения в структуре производства; создание или приобретение технических новинок, позволяющих усовершенствовать процесс производства; усовершенствование системы управления на производстве; комплексные меры, направленные на мотивирование работников производства

Технологическая трансформация кардинально изменяет структуру трудовых ресурсов, формируя принципиально новые требования к компетенциям, условиям труда и моделям занятости. Исследования в области цифровой экономики свидетельствуют о фундаментальном переходе от индустриальной к постиндустриальной парадигме организации труда, получившей название Экономика 4.0. Данный переход характеризуется не просто автоматизацией отдельных операций, но полной реконфигурацией трудовых отношений [6].

Согласно статистическим данным, в странах Европейского Союза в сфере информационно-коммуникационных технологий в 2016 году было занято 8,2 млн человек (3,7 % от общего числа занятых), причем данный показатель демонстрирует устойчивую положительную динамику [7].

В транспортной логистике технологические изменения создают дуалистический эффект: с одной стороны, сокращается потребность в традиционных профессиях (водители, кладовщики), с другой — формируется спрос на принципиально новые специальности (операторы дронов, аналитики данных, специалисты по кибербезопасности).

Качественные изменения в структуре занятости проявляются в нескольких взаимосвязанных аспектах. Прежде всего, наблюдается трансформация содержания трудовых

функций: рутинные физические операции передаются автоматизированным системам, а человеческие ресурсы концентрируются на задачах управления, анализа и принятия решений. Как отмечают эксперты, современные технологии дополняют и усиливают результаты человеческого труда, но не замещают его полностью, поскольку окончательные решения в сложных ситуациях остаются прерогативой человека.

Во-вторых, формируются гибридные формы занятости, размывающие границы между традиционным трудом и фрилансом. Платформенная экономика позволяет специалистам одновременно работать над несколькими проектами в дистанционном режиме, что особенно актуально для транспортных логистов, координирующих перевозки из различных географических точек.

В-третьих, меняются требования к профессиональной адаптивности — средняя продолжительность владения одной профессией сокращается, а необходимость постоянного обновления компетенций становится нормой профессиональной деятельности.

Классификация изменений в структуре трудовых ресурсов транспортной отрасли представлена в таблице 2.

Социально-психологические аспекты технологических преобразований включают профессиональные тревоги сотрудников, связанные с риском утраты занятости. Со-

Таблица 2. Классификация изменений в структуре трудовых ресурсов

Аспект трансформации	Традиционная модель	Современные тенденции	Ключевые драйверы изменений
Организация труда	Жесткий график, фиксированное рабочее место	Гибкий режим, удаленная работа, проектный подход	Цифровые платформы, мобильные технологии
Профессиональные компетенции	Узкоспециализированные навыки	Междисциплинарные знания, когнитивные навыки	Автоматизация рутинных операций, интеллектуальные системы
Карьерная траектория	Линейное продвижение в одной компании	Нелинейное развитие, частная смена работодателей	Динамика технологических изменений, рост конкуренции
Взаимодействие с технологиями	Технологии как инструмент	Технологии как среда деятельности	Системы ИИ, интернет вещей, роботизированные комплексы

циологические опросы в транспортно-логистической отрасли выявили, что 68 % водителей испытывают беспокойство в связи с развитием беспилотного транспорта. Однако практика ведущих компаний свидетельствует, что грамотная кадровая стратегия позволяет преобразовать эти риски в новые возможности: вместо сокращения штата осуществляется перераспределение трудовых функций, при котором сотрудники переводятся на позиции операторов, диспетчеров или технических специалистов. В частности, международная группа компаний AsstrA разработала систему внутреннего рекрутинга, позволяющую работникам, чьи функции подверглись автоматизации, пройти переобучение и занять новые должности, связанные с управлением и контролем автоматизированных систем. Это подтверждает положение

о том, что технологии изменяют не объем занятости, а ее качественные характеристики.

Таким образом, технологическая трансформация инициирует глубинные изменения в структуре трудовых ресурсов, характеризующиеся переходом от физического труда к интеллектуальному, от жестких форм занятости к гибким, от узкой специализации к междисциплинарности. Ключевым вызовом становится необходимость создания системы непрерывного профессионального развития кадров, способных эффективно взаимодействовать с динамично развивающимися технологическими системами. Как отмечают эксперты, современный этап развития характеризуется нарастающей динамикой изменений, и принятие этой реальности становится важным фактором профессиональной устойчивости в любой отрасли.

Литература:

1. Уткина, В. А. Трудовые ресурсы: структура и состав / В. А. Уткина, Е. В. Емшанова // Молодой ученый. — 2018. — № 10. — С. 911–914.
2. Егорова, М. С. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования / М. С. Егорова, И. Г. Пищальников // Молодой ученый. — 2018. — № 9. — С. 586–589.
3. Казакова, Н. Ю. Анализ и развитие кадрового потенциала предприятия в условиях нестабильного рынка / Н. Ю. Казакова // Подготовка кадров для народного хозяйства и государственного управления: трансформация подходов и новые тенденции: Материалы XIV Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 10 февраля 2023 года. — Чебоксары: Издательско-полиграфическая компания «Новое время», 2023. — С. 15–18.
4. Колесникова, С. В. Эффективность использования трудовых ресурсов в организации / С. В. Колесникова // Вопросы экономики и управления. — 2019. — № 5. — С. 153–154.
5. Пухначёва, А. Г. Проблемы повышения производительности труда / А. Г. Пухначёва // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. — 2017. — № 8. — С. 119–124.
6. Вахитов, В. К. Роль человека в постиндустриальной экономике / В. К. Вахитов // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. — 2024. — Т. 24. — № 1. — С. 21–28.
7. Скляр, М. А. Мировой рынок труда под влиянием цифровизации / М. А. Скляр, К. В. Кудрявцева // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2018. — № 6 (114). — С. 26–30.
8. Антоненко, М. Н. Научные принципы обоснования основных направлений повышения экономической результативности труда как ресурса / М. Н. Антоненко и др. // Экономические вопросы развития сельского хозяйства Беларуси. — 2022. — Т. 1. — № 39. — С. 3–15.
9. Балаханова, Д. К. Цифровая модель в сфере внутренних и внешних коммуникаций организации / Д. К. Балаханова // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 1. — № 1 (133). — С. 142–159. — DOI 10.36871/ek.up.r.2023.01.01.014. — EDN VBZAKZ.
10. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Л. В. Карташова. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 235 с.
11. Папкова, Е. А. Современные методы или инструментальный анализ использования трудовых ресурсов / Е. А. Папкова // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития. — 2023. — С. 175–179.

Теоретические и методологические аспекты риск-менеджмента

Гальчич Надежда Максимовна, студент магистратуры

Научный руководитель: Юрченко Наталья Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент

Российский государственный университет нефти и газа имени И. М. Губкина (г. Москва)

В современных условиях, в сфере предпринимательства все большее внимание уделяется вопросам, связанным с наблюдением и предупреждением на предприятиях опасных ситуаций собственного развития. Речь идет об обязательном внедрении на предприятиях риск-менеджмента как особого подхода к управлению предприятием, состоящего в предвидении и уменьшении негативных последствий неопределенности ожидаемых результатов деятельности.

Ключевые слова: система управления рисками, уровень риска, процессы риск-менеджмента.

Theoretical and methodological aspects of risk management

Galchich Nadezhda Maksimovna, master's student

Scientific advisor: Yurchenko Natalya Yuryevna, phd in economics, associate professor

Gubkin Russian State University of Oil and Gas (Moscow)

In modern conditions, in the field of entrepreneurship, more and more attention is paid to issues related to the observation and prevention of dangerous situations of their own development at enterprises. We are talking about the mandatory introduction of risk management at enterprises as a special approach to enterprise management, consisting in foreseeing and reducing the negative consequences of uncertainty of expected performance.

Keywords: risk management system, risk level, risk management processes.

Управление рисками, или риск-менеджмент, — это процесс и методология, которые позволяют идентифицировать, анализировать, оценивать и управлять потенциальными угрозами или негативными последствиями, которые могут повлиять на достижение целей организации, проекта или индивидуального предпринимательства.

Цель управления рисками заключается в минимизации потенциальных убытков и максимизации возможностей.

Нефтедобывающие предприятия сталкиваются с необходимостью принимать решения в условиях присутствия рисков факторов. В связи с этим основное назначение оценки риска — предоставить предприятиям необходимые данные для принятия решений о целесообразности участия в том или ином проекте. Оценка риска помогает определить целесообразность участия в проектах. Совершенствование методов количественной оценки снижает фактор неопределенности. Следует отметить, что имеющиеся методы оценки рисков, которые в определенной степени находят применение в предпринимательской деятельности, свидетельствуют о серьезной необходимости дальнейшей их разработки.

Финансовая деятельность предприятия соединена различными рисками, из-за которых уровень финансовой безопасности возрастает. Финансовые риски объединяются в группу финансовых рисков, играющих важную роль в «портфеле рисков» компании. Влияние финансовых рисков усиливается из-за нестабильности внешней среды.

Разнообразие мнений о риске, его определении, природе и сущности обусловлено многогранностью этого понятия, недостатками практического применения и наличием пробелов в законодательстве Российской Федерации,

связанных с управлением рисками. Для анализа сущности риска рассмотрим два взаимосвязанных понятия.

Первое определение заключается в том, что риск определяют, как вероятность потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности.

Следовательно, риск относится к возможности наступления какого-либо неблагоприятного события, возможности неудачи, возможности опасности.

Второе определение «риска» сводится к деятельности, которая связана с преодолением неопределенности в момент неминуемого выбора. В процессе данной деятельности также существует возможность качественной и количественной оценки вероятности достижения ориентированного результата, провала, отклонения от изначально поставленной цели.

Последнее определение позволяет нам выделить основные категории, элементы, составляющие сущность понятия «риск».

1. Вероятное отклонение от изначально поставленной и ожидаемой цели, ради осуществления которой выбранная альтернатива приводилась в действие (отклонения как отрицательного, так и положительного свойства);
2. Возможность достижения востребованного результата;
3. Неуверенность в достижении поставленной задачи, цели;
4. Необходимость учета нравственных, материальных и иных потерь, которые связаны с реализацией, выпол-

нением выбранной в условиях неопределенности альтернативы.

Деление рисков на группы (чистые и спекулятивные) зависит от возможного результата, то есть от рискового события.

Первая группа — чистые риски. Данное явление характеризуется возможностью получения отрицательного или вовсе нулевого итога, результата. К этой группе относятся: природные или естественные риски, экологические, транспортные, политические и часть коммерческих рисков, например, имущественные, производственные и торговые. На представленном рисунке 1 изображена схема видов риска.

Вторая категория рисков — спекулятивные. Им свойственна двойственность результатов: отрицательных или положительных. К этой группе относятся финансовые риски, являющиеся неотъемлемой частью коммерческих рисков.

Процесс управления рисками включает несколько этапов. Следует учесть, что в практике эти этапы не обязательно реализуются в строгой последовательности, а могут выполняться и параллельно. Общая схема управления рисками представлена на рисунке 2.

Как видно на данном рисунке, существует общая последовательность действий, отражающая логику процесса управления риском. Кроме этого, есть обратные связи между этапами. На 3-м этапе принимаются решения об используемых методах управления рисками, что может затребовать уточнения информации о рисках (этап 1) или определить схему процесса мониторинга (этап 5). Такова логика последовательности реализации этапов управления риском на предприятии.

На основе вышеизложенного можем сделать следующие выводы. Механизм управления рисками предприятия в современных условиях должен обладать четкой и ясной иерархической структурой с необходимостью ее



Рис. 1. Виды рисков

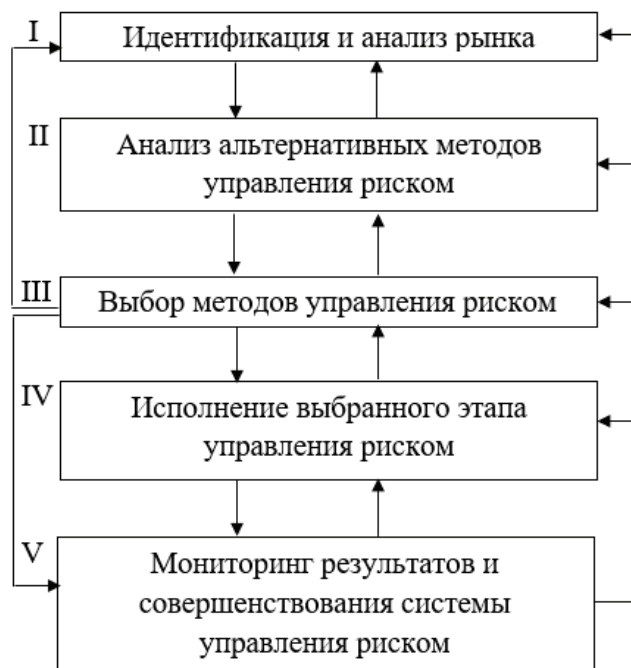


Рис. 2. Этапы процесса управления рисками

корректировки по итогам реализации программы мероприятий по снижению рисков и с учетом изменяющихся факторов воздействия.

Все предприятия при реализации своих бизнес-процессов систематически сталкиваются с необходимостью управлять различными видами рисков. Поэтому высшее руководство компании должно добиться того, чтобы необходимость риск-менеджмента была признана всеми менеджерами и персоналом организации в качестве одного из факторов первостепенной важности.

Базу для управления рисками образуют следующие основные особенности риск-менеджмента:

1. Управление рисками связано как с негативными, так и с благоприятными последствиями. Суть управления рисками состоит в том, чтобы определять потенциальные отклонения от запланированных результатов и управлять этими отклонениями для улучшения перспектив, сокращения убытков и улучшения обоснованности принимаемых решений. Управлять рисками означает определять перспективы и выявлять возможности для совершенствования деятельности, а также не допускать или сокращать вероятность нежелательного хода событий.

2. Управление рисками подразумевает тщательный анализ условий для принятия решений. Управление рисками — это логический и систематический процесс, который можно применять для выбора пути дальнейшего совершенствования деятельности, повышения эффективности бизнес-процессов организации. Это путь, ведущий к обеспечению гарантированной результативности бизнес-процессов. Риск-менеджмент должен быть интегрирован в ежедневную работу предприятия.

3. Управление рисками требует опережающего мышления. Управление рисками — это скорее процесс опре-

деления того, что может произойти, и одновременно обеспечение состояния готовности к этому, а отнюдь не реакционное управление деятельностью. Формализованная система риск-менеджмента позволяет создать систему управления организацией, работающую на предупреждение возможных проблем.

4. Риск-менеджмент требует четкого распределения ответственности и полномочий, необходимых для принятия управленческих решений. Высшее руководство несет генеральную ответственность за управление рисками в организации. Его исключительной прерогативой является распределение между соответствующими сотрудниками ответственности и полномочий. Решения, которые принимаются в процессе управления рисками, должны находиться в рамках законодательных требований и отвечать корпоративным целям. Таким образом, очень важно определить оптимальный баланс между ответственностью за риск и способностью контролировать этот риск.

5. Управление рисками зависит от эффективного процесса взаимодействия между участниками риск-менеджмента. Процесс риск-менеджмента осуществляется как во внутренней, так и во внешней среде предпринимательства, поэтому необходимо взаимодействовать и с внутренними, и с внешними участниками этого процесса. Чтобы обеспечить полноценное управление рисками, в первую очередь важно наладить эффективное взаимодействие внутри организации.

6. Управление рисками требует принятия сбалансированного решения. В процессе риск-менеджмента необходимо четко определять экономическую целесообразность уменьшения степени риска и достижения запланированных результатов.

Оценка риска — ключевой элемент целостной системы управления рисками. Она представляет собой процесс определения степени риска с использованием количественных или качественных методов. Помимо выявления различных видов рисков, качественный анализ направлен на определение и описание факторов и причин, влияющих на уровень конкретного риска. Хотя методы и подходы к качественной оценке рисков компаний могут показаться простыми и описательными, они должны обеспечивать возможность перехода к количественным результатам и стоимостной оценке всех возможных последствий гипотетического проявления выявленных факторов риска.

Выделяют следующие методы качественного анализа риска [13, с. 58].

1. Метод экспертных оценок;
2. Метод рейтинговых оценок;
3. Контрольные списки источников рисков;
4. Метод аналогий.

На показатель степени риска проекта влияют две группы факторов:

1. Объективные факторы. Они не имеют зависимости от самой организации. Их характеризуют такие явления, как инфляция, конкуренция, политические и экономические кризисы, экология, таможенные пошлины, наличие режима наибольшего благоприятствования, наличие свободных экономических зон и т. д.;

2. Субъективные факторы. Подобные факторы находятся в полной зависимости от организации и непосредственно ее характеризуют. Они представляют собой производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, организация труда, уровень производительности труда, степень кооперации, уровень техники безопасности, выбор типа контрактов с инвестором или заказчиком и т. д.

Можно выделить следующие основные методы экспертных оценок, применяемые для анализа рисков:

- вопросники;
- SWOT-анализ;
- роза и спираль рисков;
- метод Дельфи.

Метод рейтинговых оценок основан на формализации полученных оценок. Если для этого привлекаются специалисты, то данный метод считается разновидностью метода экспертных оценок. Однако в последнее время нередко используются полуформализованные процедуры, поэтому данный метод считается самостоятельным.

Одной из самых простых форм рейтинговой оценки является ранжирование. В данном методе прибегают к системе оценки в баллах. Эксперт присваивает каждому риску определенный балл зависимости от его влияния на проект (или всю компанию). При построении рейтинга иногда учитывают компетентность каждого эксперта. Результатом данного метода является заполненная таблица «рейтинг рисков».

Контрольные списки источников рисков — это метод, суть которого заключается в использовании сведений ис-

торического характера. Он базируется на том, что используются списки рисков, составленные ранее для предыдущих проектов или деятельности.

Данный метод помогает компании анализировать ошибки прошлого и больше их не повторять. Однако данный метод может использоваться только в качестве дополнения к другим. Сложность данного метода заключается в формировании подобного списка и правильной его интерпретации.

Метод аналогий (метод использования аналогов) основан на предположении, что при анализе риска вновь создаваемого предприятия полезными могут оказаться данные о последствиях воздействия неблагоприятных факторов риска на другие предприятия. Метод эффективен на предприятиях, осуществляющих инновации. Недостаток метода состоит в том, что он характеризуется субъективизмом, т. к. большое значение имеют знания и опыт аналитика; трудно подготовить исчерпывающий и реалистичный набор возможных сценариев срывов на будущее.

Одним из наиболее распространенных количественных методов оценки эффективности инвестиционных проектов является метод имитационного моделирования Монте-Карло. Реализация метода Монте-Карло позволяет оценить влияние изменений параметров денежного потока на показатели эффективности проекта и получить распределение доходности проекта.

Имитационное моделирование начинается с определения параметров инвестиционного проекта, которые будут рассматриваться в качестве факторов риска. Значения данных параметров определяются как случайные величины. Затем выбирается форма распределения случайных величин и осуществляется их имитационное моделирование. Для каждого сгенерированного набора случайных величин осуществляется расчет денежных потоков, на основании которых формируется распределение NPV и других показателей эффективности проекта. Ключевой задачей в ходе реализации метода Монте-Карло является определение характеристик распределений, полученных в каждом цикле имитационных расчетов.

Таким образом, высокая неопределенность условий реализации инвестиционных проектов определяет необходимость своевременной оценки и идентификации возможных рисков. Алгоритм анализа и оценки рисков инвестиционных проектов включает идентификацию, количественный и качественный анализ. На этапе идентификации осуществляется составление максимально полного реестра рисков инвестиционного проекта. В ходе качественного анализа выявленные риски ранжируются и определяются наиболее приоритетные. Наконец, количественный анализ позволяет численно оценить влияние ключевых рисков на показатели экономической эффективности проекта. Среди качественно-количественных методов наиболее распространенным считается анализ чувствительности.

Литература:

1. Лапуста, М. Г. Риски в предпринимательской деятельности: учебное пособие. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2023. — 384 с.
2. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. М.: Издательство Юрайт, 2019. 361 с
3. Муртузалиева М. М. Управление рисками на предприятии // Вестник науки. 2020. № 5 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-na-predpriyatii-2>
4. Андреев А. Ф., Зубарева В. Д., Саркисов А. С. Инвестиционные нефтегазовые проекты: эффективность и риски / Андреев А. Ф., Зубарева В. Д., Саркисов А. С. — М. Недра, 2010. — 260 с., 16,17 п. л. 978–5–8365–0346–8 (Библиотека РГУ нефти и газа (бумажная версия))
5. Н. В. Капустина. Теоретико-методологические подходы риск-менеджмента: монография — М.: ИНФРА-М, 2016–140 с. [Электронный ресурс: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/256223909.pdf>]
6. Лерейда В. С. Сущность и содержание риск-менеджмента / Лерейда В. С. — ELIBRARY.RU — [Электронный ресурс] URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-soderzhanie-risk-menedzhmenta>]
7. Антонов Г. Д. Управление рисками организации: учебное пособие / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 153 с (Бумажный ресурс)
8. ГОСТ Р ИСО 31000:2018. Риск менеджмент — принципы и руководство. Требования. — 2015 г. — [Электронный ресурс] URL: <https://certgroup.org/wp-content/uploads/2021/01/iso-31000-2018.pdf?ysclid=mbg6yvggjb106862334>

Анализ существующих методов анализа угроз в нефтегазовой отрасли

Гоголь Оксана Степановна, студент магистратуры
Тольяттинский государственный университет

В статье представлен комплексный анализ современных методов выявления и оценки угроз в нефтегазовой отрасли. Рассмотрены классические подходы количественного анализа рисков (QRA), методы анализа надежности человеческого фактора (HRA), технологии мониторинга и киберзащиты. Систематизированы основные типы угроз и методы их анализа. Показано, что эффективное управление безопасностью требует интеграции традиционных и инновационных подходов.

Ключевые слова: нефтегазовая отрасль, анализ угроз, управление рисками, человеческий фактор, кибербезопасность, промышленная безопасность.

Нефтегазовая отрасль относится к наиболее опасным секторам промышленности, где функционирование производственных объектов сопряжено с высокими рисками аварий, экологических катастроф и значительного экономического ущерба. Современное состояние отрасли характеризуется возрастающей сложностью технологических процессов, интенсивной цифровизацией и ужесточением требований к безопасности [1]. Разработка и совершенствование методов анализа угроз становится критически важной задачей для обеспечения устойчивого функционирования предприятий нефтегазового комплекса.

Целью данной статьи является систематизация существующих методов выявления и оценки угроз в нефтегазовой отрасли и определение основных направлений развития методологии анализа рисков.

Современные исследования выделяют четыре основные категории угроз, характерных для нефтегазовой отрасли [8]. Систематизация типов угроз представлена в таблице 1.

Согласно данным American Petroleum Institute, более 80 % инцидентов в процессных отраслях прямо связаны с ошибками персонала [5]. В условиях высокой автоматизации относительная доля инцидентов, вызванных человеческим фактором, может достигать 90 % [5]. Это подчеркивает критическую важность интеграции методов анализа человеческого фактора в общую систему управления рисками.

Количественный анализ рисков является базовым подходом к анализу угроз в нефтегазовой отрасли [8]. Метод ориентирован на идентификацию, оценку и ранжирование потенциальных опасностей на основе расчета вероятностей аварийных событий и их последствий. Для анализа техногенной безопасности используются вероятностно-статистические методы, теория случайных процессов, вероятностный анализ безопасности, а также детерминированные подходы [2].

Однако традиционное применение QRA имеет существенное ограничение: недостаточное внимание к роли человеческого фактора, который является основной причиной большинства аварий [8].

Таблица 1. Типология угроз в нефтегазовой отрасли

Категория угроз	Основные характеристики	Типичные проявления	Доля в структуре инцидентов
Технические угрозы	Отказы оборудования, коррозия, нарушение целостности систем	Разрушение трубопроводов, утечки, пожары, взрывы	10–20 % [5]
Человеческий фактор	Ошибки диагностики, выполнения, упущения, некорректные действия персонала	Неверная оценка ситуации, нарушение процедур, пропуск операций	80–90 % [5]
Организационно-управленческие	Недостатки регламентов, слабая система обучения, неэффективные коммуникации	Отсутствие процедур, нечеткое распределение ответственности	Косвенная причина большинства аварий [8]
Внешние и экологические	Природно-климатические факторы, геологические явления, воздействие на среду	Экстремальные температуры, коррозия, разливы, выбросы парниковых газов	Возрастающее значение [4]

Методы анализа надежности человеческого фактора (HRA)

Интеграция методов Human Reliability Analysis (HRA) в структуру количественного анализа рисков стала критически важным направлением развития методологии управления безопасностью. основополагающие работы в области HRA принадлежат А. Свейну, который заложил основы систематического анализа человеческих ошибок и определил понятие факторов, влияющих на производительность (Performance Shaping Factors, PSFs) [9].

Сравнительная характеристика основных методов HRA представлена в таблице 2.

Практическое применение HRA-методов в нефтегазовой отрасли позволяет количественно оценить вероятность человеческих ошибок и разработать целенаправленные меры по их предотвращению через совершенствование процедур, улучшение обучения и оптимизацию рабочей среды [10].

Современная методология анализа угроз характеризуется интеграцией различных подходов и применением передовых технологий. Систематизация методов представлена в таблице 3.

Методы технического мониторинга и обнаружения аномалий позволяют в режиме реального времени выявлять аномалии и предаварийные ситуации [3]. Интеграция датчиков контроля, автоматизированных систем

сбора данных и технологий искусственного интеллекта формируют основу для перехода от реактивного управления к проактивному предупреждению инцидентов.

Методы анализа киберугроз приобретают особую актуальность на фоне цифровизации отрасли [6]. Современная методология основывается на интеграции системо-центричного (STRIDE), атакующего (Attack Trees) и риск-центричного (PASTA) подходов. Использование CVSS для количественной оценки уязвимостей обеспечивает объективную приоритизацию рисков. Международные фреймворки MITRE ATT&CK и ENISA Threat Landscape позволяют формировать постоянно обновляемую базу знаний об актуальных киберугрозах [6].

Проведенный анализ демонстрирует, что эффективное управление угрозами в нефтегазовой отрасли требует комплексного междисциплинарного подхода, интегрирующего:

- 1) Классические методы QRA для оценки технических угроз [2], [8];
- 2) Методы HRA для учета человеческого фактора, составляющего 80–90 % причин инцидентов [5], [9];
- 3) Современные технологии непрерывного мониторинга с применением интеллектуальных систем [3];
- 4) Гибридные фреймворки анализа киберугроз для защиты IT/OT-инфраструктуры [6];
- 5) ESG-ориентированные подходы для оценки долгосрочной устойчивости [2], [4].

Таблица 2. Сравнительная характеристика методов анализа надежности человеческого фактора

Метод	Разработчик/год	Основной фокус	Ключевые особенности	Область применения
CREAM	Hollnagel, 1998	Когнитивные механизмы ошибок, контекст деятельности	Учет Common Performance Conditions (CPCs), организационная культура	Комплексный анализ, учет психологических факторов [7]
SPAR-H	Gertman et al., 2005	Диагностика и выполнение действий	Система корректирующих коэффициентов для PSFs	Адаптирована из атомной энергетики для нефтегаза
HEART	Williams, 1986	Классификация типовых задач	Быстрая оценка, простота применения	Оперативная оценка рисков персонала

Таблица 3. Современные методы анализа угроз в нефтегазовой отрасли

Группа методов	Ключевые технологии	Основные задачи	Источник
Технический мониторинг	Акустический контроль, УЗ-дефектоскопия, тепловизоры, БПЛА, дистанционное зондирование	Выявление дефектов, утечек, коррозии в режиме реального времени	[3]
Интеллектуальный анализ данных	Machine Learning (SVM, kNN, random forest), нейронные сети, градиентный бустинг	Обнаружение аномалий, прогнозирование отказов	[3]
Анализ киберугроз	STRIDE, Attack Trees, PASTA, CVSS, MITRE ATT&CK	Защита IT/OT систем, оценка уязвимостей, приоритизация рисков	[6]
ESG-анализ	PEST, SWOT, риск-менеджмент, мониторинг выбросов	Оценка экологических, социальных и управленческих факторов	[2], [4]

Литература:

1. Головецкий Н. Я., Васильев А. А. Экономическая безопасность нефтегазовой отрасли России: анализ ключевых факторов и стратегий // Отходы и ресурсы. 2025. Т. 12. № 1. DOI: 10.15862/10ECOR125

2. Острейковский В. А., Муравьев И. И., Шевченко Е. Н. Развитие теории техногенной безопасности и риска объектов нефтегазовой отрасли // Вестник СурГУ. 2014. № 4 (6).

3. Павлович Ю. Л., Долгушина Л. В., Кабакова Е. С., Литвинов Р. М. Методы мониторинга состояния нефтегазовых объектов // Актуальные проблемы безопасности в техносфере. 2025. № 1 (17). С. 16–29.

4. Румянцева А. В., Березюк М. В., Абржина Л. Л. Развитие риск-ориентированного подхода в деятельности предприятий нефтегазовой отрасли // Экономика высокотехнологичных производств. 2025. Т. 6, № 1. DOI: 10.18334/evp.6.1.123016

5. American Petroleum Institute. A Manager’s Guide to Reducing Human Errors Improving Human Performance in the Process Industries (API 770). 2001.

6. Badawy M., Sherief N. H., Abdel-Hamid A. A. Legacy ICS cybersecurity assessment using hybrid threat modeling-An oil and gas sector case study // Applied Sciences. 2024. Vol. 14(18). P. 8398. DOI: 10.3390/app14188398

7. Hollnagel E. Cognitive reliability and error analysis method (CREAM). Elsevier, 1998.

8. Ramos M. A., Major C., Ekanem N., Malpica C., Mosleh A. Human reliability analysis for oil and gas operations: Analysis of existing methods // Proceedings of the 2020 Spring Meeting and 16th Global Congress on Process Safety (GCPS 2020). American Institute of Chemical Engineers, Houston, TX, 2020.

9. Swain A., Guttman H. Handbook of human reliability analysis with emphasis on nuclear power plant applications. Washington, 1983.

10. Taylor C., Øie S., Gould K. Lessons learned from applying a new HRA method for the petroleum industry // Reliability Engineering and System Safety. 2018. P. 1–15. DOI: 10.1016/j.ress.2018.10.001

Кризис 2008 года в России: причины, последствия
и меры государственного реагирования

Демина Варвара Алексеевна, студент;
Полусмак Александра Алексеевна, студент
Пермский государственный медицинский университет имени академика Е. А. Вагнера

Введение

Глобальный финансово-экономический кризис, разразившийся в 2008 году, стал беспрецедентным вызовом для мировой экономики. Его эпицентр находился в США, где обвал рынка субприм-ипотеки спровоцировал цепную реакцию банкротств и панику на финансовых рынках. Несмотря на то, что Россия в предшеству-

ющие годы демонстрировала уверенный экономический рост, подпитываемый высокими ценами на энергоносители, страна оказалась уязвимой перед внешними экономическими шоками. Кризис обнажил хроническую зависимость российской экономики от экспорта сырья, слабое развитие реального сектора и чрезмерную ориентацию на иностранные заимствования. В настоящей работе анализируются предпосылки, динамика и итоги кризиса в рос-

сийском контексте, а также оценивается эффективность антикризисных мер, принятых государством.

1. Структурные уязвимости российской экономики накануне кризиса

На рубеже 2000-х годов Россия переживала период экономического подъёма: с 2000 по 2007 год среднегодовые темпы роста ВВП составляли около 7 %. Такой рост во многом был обусловлен благоприятной конъюнктурой на мировых сырьевых рынках, особенно на нефть и газ, которые обеспечивали львиную долю экспортных поступлений. В результате страна накопила внушительные валютные резервы, создала Стабилизационный фонд (впоследствии трансформированный в Резервный фонд и Фонд национального благосостояния), а инфляционное давление постепенно ослабевало.

Однако за внешними показателями стабильности скрывались глубинные дисбалансы:

- Монозависимость от сырьевого экспорта: свыше 70 % валютной выручки от внешней торговли приходилось на топливно-энергетический комплекс, что делало бюджет и платёжный баланс крайне чувствительными к колебаниям цен на нефть.

- Недостаточное развитие несырьевых отраслей: обрабатывающая промышленность и сельское хозяйство оставались маргинальными секторами, не способными обеспечить устойчивый рост в условиях внешнего шока.

- Высокая закредитованность в иностранной валюте: российские компании и банки активно заимствовали средства за рубежом, что создавало серьёзные валютные и ликвидностные риски.

- Спекулятивный характер фондового рынка: капитализация Московской биржи (тогда — РТС) значительно опережала реальные экономические показатели, формируя «пузырь», готовый лопнуть при первой же панике.

Таким образом, экономика, казавшаяся устойчивой в условиях высоких цен на нефть, оказалась хрупкой при изменении внешней конъюнктуры.

2. Этапы развития кризиса в России

Хотя глобальный кризис начался в сентябре 2008 года с краха Lehman Brothers, его последствия для России проявились уже в августе и развернулись в три последовательные фазы.

Первая фаза (август–сентябрь 2008 г.) — обвал фондового рынка

Ещё до официального начала мирового кризиса на российском рынке начался отток капитала. После банкротства Lehman Brothers инвесторы массово покинули развивающиеся рынки. Индекс РТС к середине сентября потерял почти половину своей капитализации по сравнению с январским максимумом.

Вторая фаза (октябрь–декабрь 2008 г.) — валютно-банковский коллапс Массовый отток капитала спровоцировал

давление на рубль. ЦБ РФ потратил десятки миллиардов долларов из резервов, пытаясь удержать курс, но к декабрю национальная валюта обесценилась на 35 %. Одновременно российские банки столкнулись с невозможностью рефинансировать краткосрочную внешнюю задолженность — западные кредиторы свернули кредитование. Это вызвало острый дефицит ликвидности в финансовой системе.

Третья фаза (январь–июнь 2009 г.) — спад в реальном секторе Кризис перекинулся из финансовой сферы на промышленность. В первом квартале 2009 года падение ВВП достигло 9,5 % в годовом выражении. Безработица выросла с 5,6 % до 8,4 %, предприятия сокращали штаты, приостанавливали производство. Особенно пострадали отрасли с высокой зависимостью от импорта и инвестиций: металлургия, автомобилестроение, строительство.

3. Антикризисная политика государства

Российские власти оперативно запустили комплекс мер, направленных на стабилизацию ситуации. Под руководством президента Д. А. Медведева и премьер-министра В. В. Путина была разработана масштабная антикризисная программа.

Ключевые направления вмешательства:

- Поддержка банковской системы: ЦБ РФ предоставил банкам свыше 3 трлн рублей ликвидности через механизмы рефинансирования и валютных свопов.

- Спасение системообразующих предприятий: государственные банки (Сбербанк, ВТБ) выступили кредиторами для крупных корпораций; были введены гарантии по обслуживанию внешнего долга.

- Бюджетная стимуляция: в 2009 году принят дефицитный бюджет (дефицит — около 8 % ВВП), средства направлялись на инфраструктурные проекты, поддержку промышленности и социальные обязательства.

- Валютное регулирование: несмотря на интервенции, ЦБ в конце 2008 года перешёл к управляемому плаванию рубля, признав невозможность жёсткой привязки курса.

- Специальные программы: в частности, для автопрома введены субсидии на покупку новых автомобилей, утилизационный сбор и ограничения на ввоз подержанных иномарок.

Особое внимание уделялось социальной стабильности: несмотря на сокращение доходов бюджета, были проиндексированы пенсии и зарплаты работников бюджетной сферы, что помогло избежать массовых протестов.

4. Итоги кризиса и извлечённые уроки

Хотя к середине 2009 года наметились признаки восстановления (в 2010 году ВВП вырос на 4,5 %), последствия кризиса оказались долгосрочными.

Экономические последствия:

- Сокращение ВВП на 7,8 % в 2009 году — самый глубокий спад со времён распада СССР.

– Резкое падение иностранных инвестиций (более чем на 50 %).

– Рост государственных расходов и увеличение доли госсектора в экономике.

– Частичный импульс к импортозамещению, особенно в автомобилестроении.

Политико-институциональные сдвиги:

– Усиление роли государства как основного экономического актора.

– Рост общественного доверия к власти благодаря быстрому реагированию.

– Начало поиска альтернатив международным финансовым инструментам (в перспективе — создание национальной платёжной системы).

Основные уроки:

1. Диверсификация — не роскошь, а необходимость: сырьевая модель делает экономику заложником конъюнктуры.

2. Финансовая устойчивость важнее краткосрочного роста: чрезмерная зависимость от внешних заимствований в иностранной валюте чревата системным кризисом.

3. Резервы — страховка от неопределённости: накопленные в «тучные годы» средства позволили смягчить удар.

4. Регулирование финансового сектора должно предупреждать спекуляцию, а не реагировать на её последствия.

Заключение

Кризис 2008 года стал стресс-тестом для российской экономики. Он выявил как её слабости — сырьевую монозависимость, слабо развитый реальный сектор, уязвимость к оттоку капитала, — так и сильные стороны: наличие резервов, способность государства мобилизовать ресурсы и предотвратить социальный взрыв. Несмотря на успешное преодоление острой фазы кризиса, структурные реформы так и не были реализованы в полной мере. Это оставило экономику уязвимой перед будущими внешними шоками, включая последующие кризисы 2014 и 2020 годов. Тем не менее, опыт 2008 года стал важным ориентиром для выработки более автономной и устойчивой экономической стратегии в последующие годы.

Литература:

1. Гурвич Е. Т., Прокопьев А. А. «Российская экономика в условиях глобального кризиса» // Вопросы экономики, 2009.
2. Доклады Министерства экономического развития РФ за 2008–2010 гг.
3. Статистические данные Росстата и Центрального банка РФ.
4. World Bank. Russian Economic Report, 2009–2010.
5. Кудрин А. Л. «Бюджетная политика в условиях кризиса» // Финансы и кредит, 2009.

Повышение эффективности государственно-частного партнерства в Республике Башкортостан

Еникеева Гульнара Марселевна, студент магистратуры

Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (г. Уфа)

В статье анализируется развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) в Республике Башкортостан, рассматривается динамика позиции региона в общероссийском рейтинге и выявляются ключевые проблемы. На основе проведенного анализа предлагается комплекс мероприятий, направленных на преодоление системных ограничений и переход к новому этапу роста инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство, ГЧП, Республика Башкортостан, рейтинг ГЧП, инвестиционный климат, инфраструктурные проекты, административные барьеры.

Государственно-частное партнерство зарекомендовало себя как эффективный инструмент модернизации инфраструктуры и решения социальных задач в условиях бюджетных ограничений. Для Республики Башкортостан (РБ) развитие этого института является стратегическим направлением, что наглядно демонстрирует динамика ее позиций в национальных рейтингах. Однако текущие вызовы требуют новых, системных решений для закреп-

ления успехов и выхода на более высокий уровень эффективности.

Анализ места Республики Башкортостан в общероссийском рейтинге уровня развития ГЧП показывает впечатляющую динамику.

Эта динамика свидетельствует о двух ключевых тенденциях. Во-первых, в период с 2013 по 2019 год в республике была выстроена эффективная система привлечения

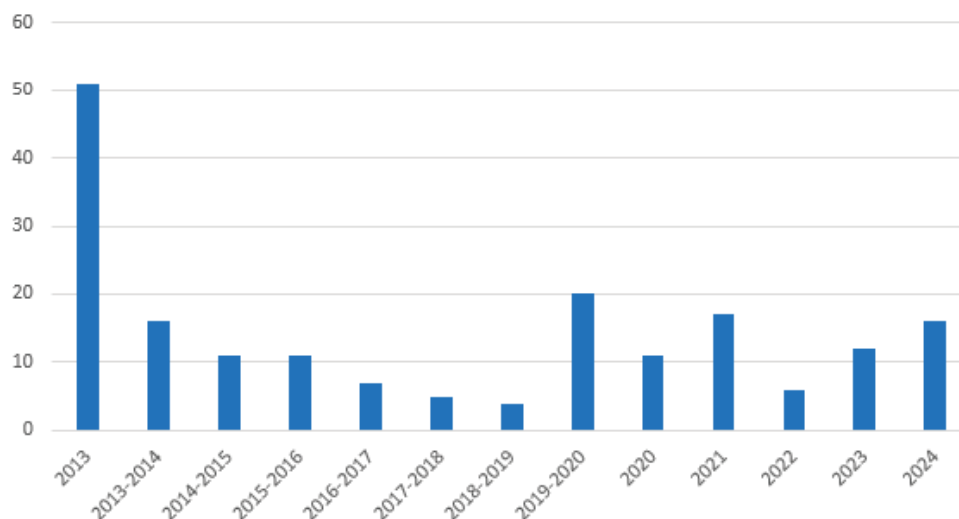


Рис. 1. Динамика места РБ в рейтинге ГЧП в период 2013–2024 гг.

Составлено авторами на основе [1, 2, 3]

инвестиций и реализации проектов, что позволило войти в число лидеров. Во-вторых, последующее снижение позиций (с 4-го на 16-е место) указывает на усиление конкуренции между регионами и наличие внутренних проблем, которые стали сдерживать развитие ГЧП. Такая «качельная» динамика подчеркивает необходимость не точечных улучшений, а системной трансформации подходов к партнерству государства и бизнеса.

На сегодняшний день в Республике Башкортостан реализуется 64 проекта ГЧП с совокупным объемом инвестиций 103,3 млрд рублей. Важным показателем является значительная доля частных инвестиций, которая составляет 46,6 млрд рублей (45,2 %).

Крупнейшие проекты, формирующие основу инвестиционного портфеля:

1. Строительство транспортной развязки «Восточный выезд» в г. Уфе. Это самый капиталоемкий проект с объемом инвестиций 40,3 млрд рублей, направленный на решение острой транспортной проблемы столицы.

2. Создание Межвузовского кампуса в г. Уфа. Проект стоимостью 26,9 млрд рублей, призванный модернизировать образовательную инфраструктуру и создать современный научно-образовательный центр.

Отраслевая структура проектов ГЧП выглядит следующим образом:

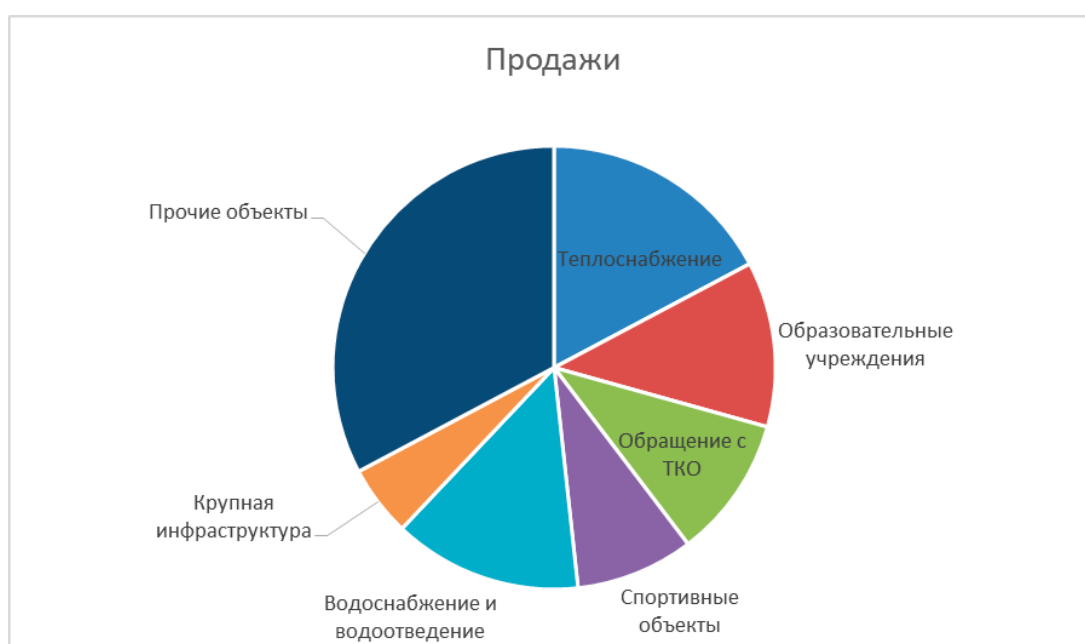


Рис. 2. Отраслевая структура проектов ГЧП по Республике Башкортостан

Составлено авторами по [4]

Проведенный анализ структуры портфеля выявляет две ключевые тенденции. С одной стороны, наблюдается явный перекося в сторону социальной и коммунальной инфраструктуры, что объясняется понятными общественными потребностями. С другой стороны, именно в этих сферах, за исключением переработки ТКО, наблюдается наименьшая доля частных инвестиций, что создает чрезмерную нагрузку на региональный бюджет.

Планы региональных властей свидетельствуют о намерении диверсифицировать портфель. Среди 19 планируемых проектов значительная часть (15) по-прежнему приходится на образование, однако также заявлены два крупных инфраструктурных проекта: строительство мостового перехода через реку Белая и модернизация уфимской трамвайной сети [5].

Анализ сложившейся структуры портфеля ГЧП и динамики рейтинга выявляет ключевые системные проблемы, сдерживающие развитие партнерства в регионе:

1. Территориальная концентрация. Основной объем инвестиций (свыше 65 %) сосредоточен в Уфе, что углубляет диспропорции в развитии территорий и ограничивает комплексное развитие республики.

2. Дробность муниципальных проектов. Множество проектов в районах имеют небольшой объем инвестиций, что делает их нерентабельными для крупного бизнеса из-за высоких транзакционных издержек.

3. Административные барьеры. Длительные сроки согласований (до 90 дней) и сложные процедуры землеотвода создают непредсказуемость и увеличивают сроки реализации проектов.

4. Ограниченность финансовых инструментов. Нехватка «длинных» и дешевых кредитных ресурсов на срок 20–30 лет делает многие инфраструктурные проекты экономически нецелесообразными.

Таким образом, современные вызовы требуют пересмотра традиционных подходов к государственно-

частному партнерству. Вместо точечных улучшений необходим системный перезапуск механизмов взаимодействия, основанный на принципах технологичности, гибкости и инвестиционной ориентированности. Такой подход предполагает реализацию взаимосвязанного комплекса преобразований, способных перевести региональную модель ГЧП на качественно новый уровень развития.

Основные направления трансформации включают:

1. Переход от фрагментарности к комплексности через консолидацию муниципальных заказов, что позволит трансформировать разрозненные инициативы в стратегически значимые инвестиционные пакеты.

2. Диверсификацию финансовой архитектуры путем внедрения инфраструктурных облигаций, открывающих доступ к новым классам активов и источникам долгосрочного финансирования.

3. Цифровизацию управленческих процессов через создание единой платформы, обеспечивающей прозрачность, скорость и предсказуемость всех этапов реализации проектов.

Республика Башкортостан обладает солидным и диверсифицированным портфелем проектов ГЧП, в котором, однако, преобладают социальные и коммунальные объекты. Наличие таких флагманов, как «Восточный выезд» и Межвузовский кампус, доказывает способность региона реализовывать сложные инфраструктурные задачи. Ключом к возвращению утраченных лидерских позиций и устойчивому развитию станет целенаправленная работа по диверсификации портфеля в сторону экономически привлекательных для частного капитала проектов, устранение административных барьеров и внедрение современных финансовых инструментов. Это позволит перейти от решения точечных проблем к созданию целостной, динамичной и эффективной системы государственно-частного партнерства.

Литература:

1. Ахмадеев, А. М. Государственно-частное партнерство в Республике Башкортостан на современном этапе: характеристика и основные риски / А. М. Ахмадеев // Уфимский гуманитарный научный форум. — 2024. — № 4. — С. 32–39. — DOI 10.47309/2713–2358–2024–4–32–39.
2. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2023 год. — [Электронный ресурс]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/81ecb4b3ed1952d358c2d3396c21b9fc/reiting_gchp_2023.pdf?ysclid=mhf4t511i646150746 (дата обращения: 29.10.2025).
3. Рейтинг субъектов Российской Федерации по уровню развития государственно-частного партнерства за 2025 год. — [Электронный ресурс]. — URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/c35da2a561ed12ff8b27199065ea5ef3/reiting_subektov_rf_po_gchp_zh_2024_god.pdf (дата обращения: 29.10.2025).
4. Информация о проектах, реализуемых на принципах государственно-частного партнерства в Республике Башкортостан. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://investrb.ru/upload/iblock/c8c/rsw1t9xnpbqqjw3gcdi8wsfrbg6ixsue/Перечень%20объектов.pdf> (дата обращения: 29.10.2025).
5. Инвестиционный портал Республики Башкортостан. INVESTRB. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://investrb.ru/ru/> (дата обращения: 29.10.2025).

Психологические механизмы инклюзии на рабочем месте: как чувство принадлежности влияет на вовлечённость и продуктивность

Каримова Карина Эрнесовна, независимый исследователь (г. Мюнхен, Германия)
Научный руководитель: Насырова Светлана Ирековна, кандидат экономических наук, доцент
Уфимский университет науки и технологий

В статье рассматриваются психологические механизмы инклюзии на рабочем месте, влияющие на формирование чувства принадлежности, вовлечённости и продуктивности сотрудников. На основе систематического анализа исследований и корпоративных отчётов международных компаний (McKinsey, Deloitte, Microsoft, Unilever) выявлены ключевые механизмы: признание, социальная поддержка, психологическая безопасность и справедливость. Определено, что развитие данных факторов способствует повышению организационной эффективности, снижению текучести кадров и укреплению корпоративной культуры. В работе предложены рекомендации для HR-специалистов по внедрению стратегий, направленных на усиление чувства принадлежности в организациях.

Ключевые слова: диверсификация, чувство принадлежности, инклюзия, продуктивность, HR-стратегия, корпоративная культура, инклюзивное лидерство.

Psychological mechanisms of workplace inclusion: how the sense of belonging affects engagement and productivity

Karimova Karina Ernesovna, independent researcher (Munich, Germany)
Scientific advisor: Nasyrova Svetlana Irekovna, phd in economics, associate professor
Ufa University of Science and Technology

The article examines the psychological mechanisms of workplace inclusion that shape employees' sense of belonging, engagement, and productivity. Based on a systematic review of recent academic studies and corporate reports from leading organizations (McKinsey, Deloitte, Microsoft, Unilever), four key mechanisms were identified: recognition, social support, psychological safety, and fairness. The findings indicate that these factors contribute to improved organizational performance, reduced turnover, and stronger corporate culture. The study also provides practical recommendations for HR professionals to enhance inclusive practices and foster a stronger sense of belonging at work.

Keywords: inclusion, sense of belonging, engagement, productivity, psychological safety, HR strategy, corporate culture.

Актуальность темы

Инклюзия рассматривается не только как этическая ценность, но и как стратегия повышения эффективности организации. Сотрудники, ощущающие принадлежность к компании, демонстрируют более высокий уровень вовлечённости, производительности и лояльности по сравнению с коллегами, не испытывающими этого чувства. Развитие инклюзивной корпоративной культуры способствует снижению текучести кадров, укреплению эмоционального благополучия персонала и снижению риска профессионального выгорания. Таким образом, изучение психологических механизмов инклюзии имеет высокую практическую значимость для HR-специалистов и менеджеров, заинтересованных в формировании устойчивых и мотивированных команд.

Цель исследования

Цель исследования заключается в изучении влияния чувства принадлежности на уровень вовлечённости и ключевые показатели эффективности (KPI) сотруд-

ников, а также в разработке рекомендаций для HR-специалистов по укреплению инклюзивной корпоративной культуры.

Введение

Изучение инклюзии как ключевого элемента эффективного менеджмента началось в конце XX века. За последние десятилетия проведено множество исследований, подтверждающих важность чувства принадлежности сотрудников к организации. В условиях быстрого развития технологий и глобализации вопросы мотивации, вовлечённости и производительности труда становятся особенно актуальными.

С развитием цифровых технологий и изменением организационных структур формируются новые условия ведения бизнеса. В этих условиях возрастает значение социальной ответственности и устойчивости компаний. Инклюзия становится неотъемлемой частью современной корпоративной стратегии.

Согласно исследованию Gallup [2], организации с развитыми практиками инклюзии и чувства принадлеж-

ности демонстрируют на 22 % более высокую производительность и на 27 % большую прибыльность по сравнению с теми, где эти практики не развиты.

Несмотря на то, что многие компании ориентируются на денежные стимулы или лидерские позиции для повышения мотивации сотрудников, чувство принадлежности показало наибольшую эффективность в повышении вовлечённости и производительности [8; 9]. Сотрудники, ощущающие свою значимость в организации, с большей отдачей выполняют свои задачи.

В последние годы в корпоративной культуре активно развивается инклюзивность, которая подразумевает создание комфортных и равных условий для всех сотрудников. Согласно исследованиям McKinsey [3], инклюзия способствует достижению более высоких результатов и устойчивому росту компаний.

Целью данной работы является изучение влияния чувства принадлежности на вовлечённость и ключевые показатели эффективности (KPI) сотрудников, а также разра-

ботка рекомендаций для HR-специалистов по укреплению инклюзивной корпоративной культуры.

В ходе исследования применялись такие методы анализа как:

1. Анализ научной литературы и корпоративных отчетов. Был проведен анализ публикаций в сфере организационной психологии и инклюзии, а также отчетов компаний McKinsey, Deloitte, Microsoft, Unilever.
2. Кейс-стади. Были рассмотрены успешные примеры внедрения инклюзивных практик в международных компаниях и их влияние на главные показатели в компании.
3. Контент-анализ. Выделены ключевые психологические механизмы инклюзии.

Для уточнения теоретического содержания понятия «инклюзия» был проведён анализ существующих трактовок данного термина, представленных в зарубежных и отечественных исследованиях.

Основные интерпретации понятия приведены в таблице 1.

Таблица 1. Определения «Инклюзия»

Автор	Определение
Shore et al. [10], 2011	Инклюзия — это степень, в которой работники ощущают себя принятыми и ценными членами организации, способными выражать уникальность в условиях принадлежности.
Nishii [11], 2013	Инклюзия предполагает создание условий, где различия между сотрудниками рассматриваются как источник силы и инноваций.
Pless & Maak [12], 2004	Инклюзия — это активное, преднамеренное и постоянное усилие по интеграции разнообразия в культуру организации.

Анализ представленных определений позволяет сделать вывод о том, что большинство исследователей рассматривают инклюзию как сочетание двух взаимосвязанных аспектов — признания уникальности личности и ощущения принадлежности к организации. Учитывая данные определения, в рамках данной работы под инклюзией понимается процесс, направленный на организацию рабочей среды и обеспечение равного участия всех сотрудников в трудовой деятельности, где каждый ощущает себя ценным и равным членом команды. Независимо от гендера, возраста или образования, каждому предоставляется равная возможность выражать мнение и раскрывать собственный потенциал.

Чувство принадлежности к компании — неотъемлемая часть инклюзии и одновременно одно из её последствий, которое напрямую связано с ростом показателей эффективности (KPI). Это эмоциональная потребность сотрудника ощущать себя частью команды, понимать свою роль в достижении общей цели и видеть вклад в корпоративную культуру. Сформированное чувство принадлежности снижает текучесть кадров и повышает лояльность и производительность персонала.

Не менее важным элементом инклюзивной культуры является вовлечённость персонала — состояние, при котором сотрудник испытывает эмоциональную и интел-

лектуальную связь со своей работой, проявляет инициативу и активно вносит вклад в успех компании.

Продуктивность — ещё один ключевой показатель инклюзивной корпоративной культуры. Она отражает способность сотрудника эффективно и результативно выполнять задачи, используя ресурсы компании для достижения целей.

Современные исследования выделяют несколько ключевых психологических механизмов, через которые формируется чувство принадлежности на рабочем месте:

1. Признание. Сотрудники, чьи достижения замечаются и ценятся, в 2,5 раза чаще ощущают принадлежность и в 2 раза чаще демонстрируют высокую продуктивность. Признание напрямую связано с улучшением эмоционального здоровья и удовлетворённости жизнью.
2. Социальная поддержка и ощущение принадлежности к компании. Недавние исследования показали, что чувство принадлежности является главным фактором вовлечённости сотрудников, опережая карьерный рост и доверие к руководству [5].
3. Психологическая безопасность. Внедрение программ, направленных на развитие психологической безопасности, способствует росту доверия, снижению конфликтов и повышению вовлечённости команд [1].

4. Справедливость. Восприятие организационной справедливости положительно влияет на эмоциональную приверженность и мотивацию сотрудников через механизм организационной поддержки [12,14].

Чувство принадлежности формируется под влиянием таких психологических факторов, как признание, поддержка, справедливость, психологической безопасности. Их развитие усиливает вовлеченность сотрудника и способствует росту эффективности бизнеса.

Психологические механизмы инклюзии изучаются с использованием следующих методов:

1. Опросы и анкетирование сотрудников — позволяют оценить уровень принадлежности, восприятие справедливости и степень вовлеченности (например, Gallup Q12, Inclusion Index, Employee Belonging Survey).

2. Кейс-стади. Анализируют взаимосвязь между инклюзивными стратегиями и ключевыми показателями эффективности (KPI), текучестью кадров и инициативностью сотрудников.

3. Корреляционный и регрессионный анализ используется для проверки взаимосвязей между чувством принадлежности и производительностью труда.

Примерами успешных кейсов с внедрением инклюзивной культуры являются:

— Microsoft [4] в своих ежегодных отчетах по Diversity & Inclusion отмечает прогресс в ряде показателей вовлеченности и восприятия инклюзии среди сотрудников. Отчеты содержат данные о росте согласия сотрудников с утверждениями о поддержке и взаимопонимании в коллективе. (Global Diversity & Inclusion Report 2023)

— Google в рамках Project Aristotle подчеркивает важность психологической безопасности как ключевого предиктора эффективности команд. Материалы содержат

практические рекомендации по измерению и повышению психологической безопасности.

— Unilever [6] детализирует в своих EDI-отчетах комплекс мер и отмечает положительный эффект интеграции политики равенства и инклюзии на удержание и вовлеченность персонала. (Advancing Equity, Diversity and Inclusion to Unlimit Potential at Unilever, 2024)

В данной статье проведено кабинетное исследование с элементами сравнительного анализа. В рамках работы осуществлен систематический обзор научных публикаций и корпоративных отчетов международных компаний-лидеров, активно внедряющих инклюзивные практики (в частности, McKinsey, Deloitte). На основе анализа выделены ключевые психологические механизмы, лежащие в основе инклюзии на рабочем месте: признание, социальная поддержка, психологическая безопасность и справедливость. Также проанализирована взаимосвязь указанных механизмов с формированием чувства принадлежности и уровнем вовлеченности и продуктивности сотрудников.

Заключение. Результаты исследования подтверждают, что психологические механизмы инклюзии — признание, социальная поддержка, справедливость и психологическая безопасность — играют ключевую роль в формировании чувства принадлежности сотрудников. Развитие данных факторов способствует росту вовлеченности, продуктивности и удовлетворенности трудом, а также укрепляет корпоративную культуру и снижает уровень стресса и текучести кадров.

Для HR-специалистов важно системно внедрять программы, направленные на признание достижений, развитие доверия и поддержку сотрудников. Формирование культуры принадлежности не только повышает эффективность бизнеса, но и способствует созданию устойчивой, здоровой организационной среды.

Литература:

1. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. — Boston: Harvard Business Review Press, 2023. — 256 p.
2. Gallup. State of the Global Workplace 2023 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023.aspx> (дата обращения: 21.10.2025).
3. McKinsey & Company. Diversity Wins: How Inclusion Matters [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters> (дата обращения: 22.10.2025).
4. Microsoft. Global Diversity & Inclusion Report 2023 [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/annual-report> (дата обращения: 21.10.2025).
5. Qualtrics. Belonging at Work Report [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.qualtrics.com/articles/employee-experience/belonging-at-work> (дата обращения: 27.10.2025).
6. Unilever. Advancing Equity, Diversity and Inclusion to Unlimit Potential at Unilever [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.unilever.com/planet-and-society/equity-diversity-and-inclusion> (дата обращения: 22.10.2025).
7. WorldatWork. Recognize the Power of Employee Recognition [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://worldatwork.org/publications/workspan-daily/recognize-the-power-of-employee-recognition> (дата обращения: 22.10.2025).
8. Насырова С. И. Структура управления организацией как элемент развития предприятия // Московский экономический журнал. — 2020. — № 9. — С. 43. — DOI 10.24411/2413-046X-2020-10625.
9. Насырова С. И. Мотивация как функция менеджмента: конструирование категории // Московский экономический журнал. — 2020. — № 9. — С. 42. — DOI 10.24411/2413-046X-2020-10624.

10. Shore L. M., Randel A. E., Chung B. G., Dean M. A., Holcombe Ehrhart K., Singh G. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research // Journal of Management. — 2011. — Vol. 37, № 4. — P. 1262–1289.
11. Nishii L. H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups // Academy of Management Journal. — 2013. — Vol. 56, № 6. — P. 1754–1774.
12. Pless N., Maak T. Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice // Journal of Business Ethics. — 2004. — Vol. 54, № 2. — P. 129–147.
13. Mor Barak M. E. Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace. — Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015. — 392 p.

Внедрение гибкого режима работы в организациях, обеспечивающих информационную поддержку эксплуатации транспорта

Марютина Влада Станиславовна, Студент магистратуры

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

Российский университет транспорта (МИИТ) (г. Москва)

В статье исследуется влияние гибких форм рабочего времени на показатели предприятия, обеспечивающего информационную поддержку эксплуатации железнодорожного транспорта. Актуальность темы обусловлена изменениями на рынке труда и необходимостью адаптации рабочих процессов к современным требованиям. В рамках исследования анализируются основные концепты гибкой занятости, приводятся примеры использования гибких режимов работы иностранными компаниями. Анализируются аспекты перехода на гибкий график на примере предприятия — структурного подразделения ОАО «РЖД», а также влияние данного подхода на эффективность работы сотрудников и качество предоставляемых услуг. Представляются рекомендации по переходу на гибкий режим рабочего времени с учетом специфики транспортной сферы и особенностей информационных систем. Полученные результаты могут быть использованы для оптимизации управленческих процессов и повышения конкурентоспособности транспортных компаний.

Ключевые слова: гибкий режим работы, гибкий график, производительность труда, рабочее.

Развитие информационных технологий значительно влияет на все сферы общества, включая экономику и управление человеческими ресурсами. Современный рынок труда испытывает значительные изменения под воздействием новых технологий, глобализации и изменяющихся потребностей общества. В условиях стремительного прогресса информационных технологий организаций, обеспечивающих информационную поддержку эксплуатации транспорта, сталкиваются с необходимостью адаптации к новым реалиям.

Традиционные подходы к организации рабочего процесса часто сталкиваются с ограничениями, такими как фиксированный график работы сотрудников и отсутствие возможности оперативно реагировать на изменения в работе транспорта. В связи с этим внедрение гибкого режима работы становится одним из ключевых инструментов для повышения эффективности и конкурентоспособности данных организаций. Гибкие форматы работы, такие как удаленная работа и гибкий график, могут обеспечить лучшую организацию труда и повысить удовлетворенность сотрудников. Стоит учитывать, что в любой транспортной компании имеются в штате и инженерно-технические, и административно-управленческие работники, для которых по условиям производства соблюдается установленная еженедельная или ежедневная продолжительность рабочего времени.

Цель настоящего исследования заключается в изучении возможностей внедрения гибкого режима работы в организациях, занимающихся информационной поддержкой эксплуатации транспорта (в данной статье — железнодорожного), и оценке его эффективности.

Обзор литературы и опыт международных практик

Современные тенденции в управлении персоналом подчеркивают важность гибкости и адаптации рабочих процессов к меняющимся условиям внешней среды. Однако внедрение таких режимов требует тщательной подготовки и учета специфики деятельности организаций. Процесс внедрения гибких форм работы активно исследуется в научной литературе.

Гибкие режимы организации труда являются одним из ключевых аспектов нестандартной занятости, характеризующихся отклонениями от стандартных форм трудоустройства, таких как полный рабочий день и фиксированный график.

Никишина О. Ю. [1] отмечает, что понятие «нестандартной занятости» не имеет четкого определения. Гимпельсон В. Е. и Капелюшников Р. И. [2] относят к нестандартной занятости все трудовые договоры с не продолжительными сроками. Однако Никишина О. Ю. подчеркивает различия между гибкими и нестандарт-

ными формами занятости, поскольку нестандартная работа может включать строгие временные рамки без возможности самоназначения рабочего времени.

Гибкие формы занятости, как определяет Курносова Т. И. [3], включают в себя гибкие отношения на «внешнем рынке» труда и формы «внутреннего рынка» (внутрифирменные отношения). Все виды занятости, не относящиеся к стандартной, считаются гибкими.

По мнению Кармакуловой А. В. и Козловой О. А. [4], ключевой характеристикой гибких форм занятости является наличие свободы в трудовых отношениях, что проявляется в условиях, таких как надомная или удаленная работа, а также гибкий график. Сотрудники могут выполнять свою работу вне компании и не зависят от жестких временных рамок.

Согласно приказу Роструда № 253 от 11.11.2022 г., гибкое рабочее время подразумевает определение начала и окончания рабочего дня по соглашению сторон в пределах нормы рабочего времени [5].

В распоряжении открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее — ОАО «РЖД») № 52/р от 13.01.2022 г. гибкий режим также означает, что начало и окончание рабочего дня определяются по соглашению сторон, при этом требуется полная отработка установленного трудовым законодательством количества рабочих часов [6].

Анализ приведенных источников позволяет сформулировать следующее определение гибких форм организации труда:

Гибкие формы организации труда — это способы построения трудовых отношений, предусматривающие свободу выбора условий труда сотрудником и работодателем относительно графика и продолжительности трудовой деятельности, которые отличаются от стандартных норм постоянной полной занятости. Гибкость заключается в возможности устанавливать индивидуальные условия взаимодействия между работником и организацией, включая альтернативные графики работы, дистанционные формы занятости, разделение рабочего дня на части и другие нестандартные модели сотрудничества.

Одним из основных подходов является использование удаленной работы и дистанционных технологий. Это позволяет сотрудникам самостоятельно выбирать удобное время и место для выполнения своих обязанностей. Другим важным аспектом является возможность сокращения рабочего времени в периоды низкой нагрузки и увеличения его в пиковые часы.

Основная гипотеза исследования состоит в том, что внедрение гибкого режима работы повысит эффективность работы сотрудников (увеличивается их вовлеченность и удовлетворенность), обеспечивающих эксплуатацию транспорта, и, тем самым улучшит качество предоставляемых услуг.

Для подтверждения или опровержения гипотезы использованы следующие методы исследования:

– качественный анализ — краткий обзор кейсов международных компаний.

– количественный анализ — сбор и анализ данных по производительности труда, численности работников, скорости и времени работы до и после внедрения гибких графиков на примере организации — одного из структурных подразделений компании ОАО «РЖД», специализирующейся на информационной поддержке эксплуатации транспорта.

Опыт некоторых международных компаний показывает, что гибкие режимы работы являются неплохим инструментом для роста продуктивности организаций, а также лояльности, вовлеченности и удовлетворенности персонала.

Например, В 2021 году компания Trainual объявила о переходе на гибкую модель работы (flex-first). Согласно этой модели, сотрудники могли работать в удобное для них время, при этом не требовалось постоянно находиться в офисе. Каждый работник вместе с прямым руководителем должен был составить график, который бы лучше всего соответствовал его личным потребностям и потребностям коллектива [7].

Генеральный директор Trainual Крис Ронцио рассказывал, что такая система избавила его от необходимости вести подробный учёт рабочего времени сотрудников. Компания стала оценивать их по результатам работы, а не по часам, которые они регистрировали [8].

В Boston Consulting Group, глобальной консалтинговой компании, благодаря гибкому графику сотрудники могут работать 60–80 % от полной рабочей недели и не терять карьерные перспективы. Компания заявляет, что это главный приоритет её политики. Например, сотрудник, временно работающий по сокращённому графику, может продолжать продвигаться по карьерной лестнице со скоростью, немного превышающей его трудоспособность. [9]

В 2019 году компания Microsoft в Японии протестировала четырёхдневную рабочую неделю и обнаружила, что этот эксперимент значительно повысил продуктивность сотрудников. Технологический гигант зафиксировал почти 40-процентный рост производительности после сокращения рабочего времени в рамках более масштабного проекта по улучшению баланса между работой и личной жизнью. Эксперимент, который также включал в себя программы по саморазвитию и оздоровлению семьи, получил в основном положительные отзывы от сотрудников: 92,1 % заявили, что им понравилась четырёхдневная рабочая неделя, по данным компании [10].

Анализ влияния внедрения гибкого режима на ключевые показатели деятельности организации

Что же касается исследуемого предприятия, то в нем с 2023 года в целях производственной необходимости (в некоторые дни требовалось увеличение количества рабочих часов, а также работа в выходной день) устанавливался гибкий график нескольким сотрудникам подразделения,

учетный период равнялся месяцу. Решение принималось работодателем с учетом интересов производства, когда по каким-либо причинам дальнейшее применение обычных режимов работы было затруднено, а также, когда переход на режим гибкого рабочего времени обеспечивал более эффективное использование рабочего времени или рабо-

чего места, при условии, что введение данных режимов не приведет к нарушению информационной безопасности, ритмичности производственного процесса, внутренних и внешних связей. Как внедрение гибких графиков могло повлиять (прямо или косвенно) на показатели предприятия, отражено в таблице 1.

Таблица 1. Динамика показателей исследуемого предприятия за 2022–2024 годы

Характеристика показателя	Наименование показателя	2022 год	2023 год	2024 год
Структура и эффективность трудовых ресурсов	Укомплектованность штата	5,5	0,4	-0,8
	Списочная численность	1,5	-3,0	-3,3
	Содержание численности работников ведущих профессий	-5,0	10,5	3,2
	Темп роста производительности труда	-14,7	1,6	2,8
	Среднее время выполнения задач	-2,0	-12,8	-24,4
Кадровая устойчивость	Текучесть кадров	-10,0	1,4	-0,5
Эффективность управленческих решений	Часы работы в выходные и нерабочие праздничные дни	>>100	-75,7	-88,9

Укомплектованность штата — отношение списочной численности без учета работников, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, к штатной численности, отражает, на сколько организация укомплектована трудовыми ресурсами для обеспечения бизнес-деятельности в отчетном периоде [11]. В связке с падением показателя списочной численности в 2023, 2024 годах можно сделать вывод, что программа оптимизации на предприятии выполняется. Данный показатель показал рост в 2022 году, что можно связать с падением уровня безработицы в России в 2022 году [12], в 2023–2024 года есть небольшой рост/снижение без сильных выплесков.

Содержание численности работников ведущих профессий — отношение списочной численности работников ведущих профессий без учета работников, находящихся в отпуске по уходу за ребенком, отчетного периода к нормативной численности работников ведущих профессий (должностей) отчетного периода, отражает уровень содержания основных трудовых ресурсов для обеспечения производственного процесса в отчетном периоде [11]. Процент содержания численности после падения в 2022 г. демонстрирует стабильный рост начиная с 2023 года, что подтверждает соответствие требованиям производственных норм и повышение привлекательности вакансий среди квалифицированных специалистов. Это благоприятствует улучшению конкурентоспособности организации.

Темп роста производительности труда — отношение абсолютного показателя производительности труда в отчетном периоде к показателю производительности труда в аналогичном периоде прошлого года (объем выполненных работ, приходящийся на одного работника среднесписочного состава, в единицах), отражает динамику улучшения использования трудовых ресурсов. После снижения темпа в 2022 году (имеет место корреляция со снижением показателя «Содержание численности работников

ведущих профессий» и ростом списочной численности), в 2023–2024 годах наблюдается планомерный рост значений динамики роста производительности труда.

Среднее время выполнения задач за анализируемый период планомерно снижается, данная динамика является положительной для любой компании. В противном случае можно было бы говорить о нарушении процессов взаимодействия между внутренними подразделениями и внешними исполнителями, потере контроля над качеством услуг, что в дальнейшем могло бы привести к снижению объема работ.

Коэффициент текучести кадров — это соотношение уволенных работников за отчетный период к среднесписочной численности персонала за этот же промежуток времени. После резкого снижения данного показателя в 2022 году, что соответствовало общей тенденции в стране [13], в 2023–2024 года есть небольшой рост/снижение без сильных выплесков.

Динамика часов работы в выходные и нерабочие праздничные дни — отношение удельных часов, отработанных персоналом предприятия в выходные и нерабочие праздничные дни аналогичного периода прошлого года к удельным часам отработанным персоналом предприятия в выходные и нерабочие праздничные дни в отчетном периоде, отражает динамику неэффективного управления трудовыми ресурсами [11]. В данной ситуации анализируется динамика часов, выпадающих на выходной или нерабочий праздничный день и оплачивающихся не менее чем в двойном размере согласно статье 153 Трудового кодекса Российской Федерации [14]. Данная динамика за анализируемый период также может охарактеризоваться положительно. Вслед за ростом таких часов более, чем на 100 процентов в 2022 году в сравнении с 2021 годом, в 2023–2024 годах данный показатель довольно быстрыми темпами снижается.

Результаты исследования и рекомендации для дальнейшего внедрения гибких режимов работы

В ходе анализа показателей за 2022–2024 годы было выявлено то, что внедрение гибкого рабочего графика способствовало улучшению продуктивности труда, стабилизации кадров и эффективному использованию трудовых ресурсов, что помогает предприятию достигать стратегических целей даже в условиях сокращения штата.

По показателям, характеризующим структуру и эффективность трудовых ресурсов можно отметить, что внедрение гибких режимов позволяет:

- эффективно перераспределять рабочие ресурсы и удерживать ключевых сотрудников, поддерживая необходимую рабочую нагрузку даже при оптимизации численности штата, и, как следствие укомплектованность штата будет на высоком уровне;
- привлекать высококвалифицированные кадры, что ведет к повышению общего качества рабочей силы. Уровень содержания численности работников ведущих профессий будет расти;
- выбирать самим сотрудникам по согласованию с руководством предприятия удобный график, минимизировать стресс и мотивировать на повышение личной ответственности и продуктивности, что в итоге повысит производительность труда;
- улучшить взаимодействие подразделений благодаря возможности свободного выбора удобного времени работы, в результате повышается дисциплина и ответственность каждого сотрудника, что может благоприятно повлиять на время выполнения задач в сторону его уменьшения.

По показателю, характеризующему кадровую устойчивость, можно отметить, что внедрение гибких режимов позволяет сотрудникам выбрать комфортные для себя условия труда, что снижает риск увольнений и обеспечивает лояльность коллектива, а также снизит текучесть кадров.

По динамике показателя, характеризующему эффективность управленческих решений, можно отметить наибольшую связь с внедрением гибких режимов, так как оптимизация распределения рабочей нагрузки и уменьшение переработки способствуют рациональному использованию временных ресурсов и экономии затрат работодателя.

Дальнейший процесс внедрения гибкого режима работы может потребовать проведения различных мероприятий для обеспечения эффективной работы предприятия и поддержания продуктивности сотрудников. Важно учитывать индивидуальные особенности работников, а также организационную культуру и предоставляемые инструменты для работы. Некоторые ключевые шаги и мероприятия, которые могут помочь в этом процессе, представлены на рисунке 1.

1) Оценка потребностей представляет собой организацию исследований среди работников в виде анкет или опросов, а также сбор сведений о частоте использования ненормированного рабочего дня согласно статье 101 Трудового кодекса Российской Федерации [15].

2) Разработка политики гибкой работы включает установление четких правил и стандартов, касающихся гиб-

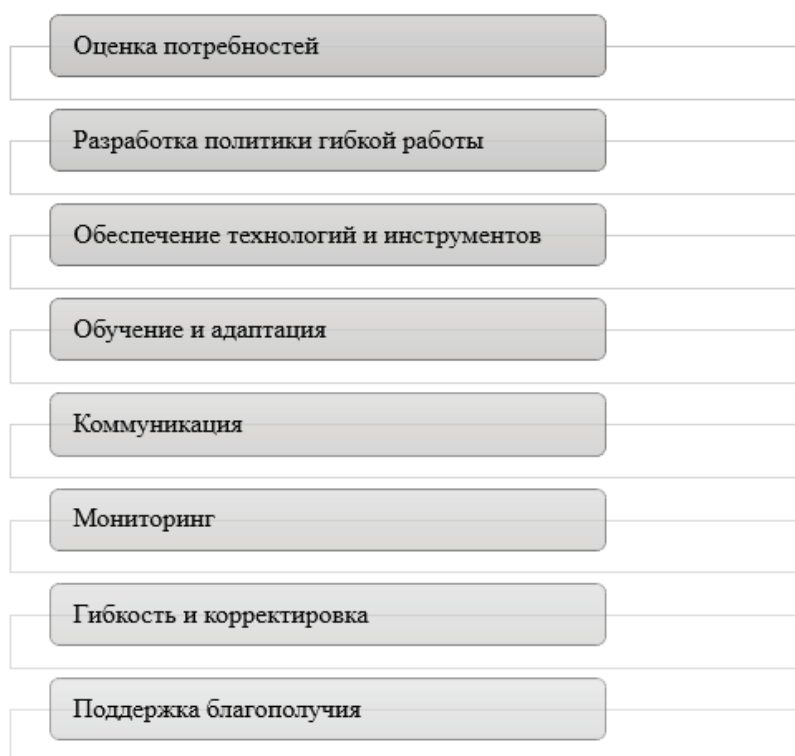


Рис. 1. Процесс внедрения гибкого режима работы [составлено автором]

кого режима — работа по регламенту существующего Распоряжения ОАО «РЖД», информирование сотрудников о порядке оплаты труда при таком графике, определение условий для специалистов, претендующих на получение права трудиться по гибкому графику.

3) Обеспечение технологий и инструментов заключается в отборе и запуске сервисов для онлайн-конференций и взаимодействия, оснащении кадров необходимым оборудованием для исполнения профессиональных задач (компьютеры, доступ к внутренним ресурсам).

4) Обучение и адаптация охватывает такие действия, как проведение семинаров по грамотному выполнению служебных обязанностей вне офиса и содействие специалистам в ходе привыкания к обновленным рабочим обстоятельствам.

5) Коммуникация при внедрении гибкого режима работы заключается в установке постоянного контроля над выполнением заданий и обмене мнениями посредством постоянных консультаций и способов коммуникации, осуществлении виртуальных коллективных мероприятий для усиления сплоченности коллектива и улучшения межличностных взаимоотношений.

6) Мониторинг включает периодическое отслеживание производительности работников посредством изучения показателей отдельных сотрудников согласно сведениям автоматизированных систем компании, исследование динамики затрат (например, уменьшение издержек на обучение новичков ввиду уменьшения оттока опытных специалистов и отсутствия срочной нужды привлекать большое количество молодых сотрудников).

7) Гибкость и корректировка заключается в открытом подходе к преобразованиям, а именно готовность к внесению поправок в действующие нормы и процедуры исходя из полученных откликов и итогов наблюдения, а также сохранение возможности для поэтапного внедрения гибкого режима для минимизации стресса и путаницы.

8) Поддержка благополучия заключается в помощи для сохранения душевного равновесия и физической формы специалистов, учете санитарно-эпидемио-

логических факторов в стране (например, минимизация скопления людей на проходных в начале или окончании рабочего дня), а также в поощрении баланса между профессиональной деятельностью и частной жизнью.

Заключение

Гибкие формы организации труда (нетрадиционные, нестандартные) — формы занятости со значительно меньшей регламентацией рабочего времени, организации и производства, которые позволяют предприятиям и наемным работникам свободнее и самостоятельнее определять режимы занятости, применять труд наиболее уязвимых на рынке слоев населения. Нестандартные формы занятости являются объектом пристального внимания ученых, но не существует единого мнения относительно их определения, характеристики, классификации.

С точки зрения экономики труда гибкие формы занятости можно рассматривать как проявление механизма саморегулирования экономики, форму адаптации населения к изменяющейся социально-экономической ситуации, такая форма занятости помогает расширить рынок услуг, формирует новые мотивы и трудовые стратегии, а также это способ создать инклюзивные рабочие места.

Анализ динамики показателей предприятия за 2022–2024 годы выявил ряд преимуществ в результате введения гибких режимов работы, а именно:

- более высокая удовлетворенность сотрудников условиями труда;
- устойчивость кадровых позиций и удержание ценных специалистов;
- увеличение продуктивности труда (рост производительности);
- сокращение операционных рисков;
- обеспечение эффективного планирования трудовой активности сотрудников.

Эти положительные тенденции подтверждают целесообразность продолжения внедрения гибких графиков и повышения адаптивных способностей предприятий.

Литература:

1. Никишина, О. Ю. Нестандартная занятость как форма рационального использования рабочего времени в условиях инновационных преобразований: специальность 08.00.05: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Никишина О. Ю.; —, 2015. — 189 с. — Текст: непосредственный.
2. Гимпельсон, В. Е. Нестандартная занятость в российской экономике / В. Е. Гимпельсон, Р. И. Капелюшников. — Москва: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. — 400 с. — Текст: непосредственный.
3. Курносова, Т. И. Гибкие формы труда и занятости в контексте современного развития экономики / Т. И. Курносова. — Текст: непосредственный // Трансформационные процессы и экономический рост в современной России: Сборник научных статей. — Москва: МГИМО(У) МИД России, 2001. — С. 49–62.
4. Козлова, О. А. Проблемы и перспективы развития гибких форм занятости населения в северном регионе / О. А. Козлова, А. В. Кармакулова. — Текст: непосредственный // Экономика региона. — 2013. — № 2 (34). — С. 27–34.
5. Приказ Роструда от 11.11.2022 N 253 «Об утверждении Руководства по соблюдению обязательных требований трудового законодательства».

6. Распоряжение ОАО «РЖД» от 13.11.2022 N 52/р «Об утверждении порядка применения режима гибкого рабочего времени».
7. Looking Ahead: Trainual Embraces Flex-First Work. — Текст: электронный // <https://trainual.com>: [сайт]. — URL: <https://trainual.com/manual/looking-ahead-trainual-embraces-remote-first> (дата обращения: 28.10.2025).
8. Удивительные преимущества поддержки Work/Life баланса. — Текст: электронный // Блог про HR-аналитику: [сайт]. — URL: <https://edwvb.blogspot.com/2022/10/worklife.html> (дата обращения: 28.10.2025).
9. Why employees say these companies have figured out flexible work — Fast Company. — Текст: электронный // Fast company: [сайт]. — URL: <https://www.fastcompany.com/90202716/why-employees-say-these-companies-have-figured-out-flexible-work> (дата обращения: 28.10.2025).
10. Microsoft Japan's 4-day workweek experiment sees productivity jump 40 %. — Текст: электронный // CNBC: [сайт]. — URL: <https://www.cnbc.com/2019/11/04/microsoft-japan-4-day-work-week-experiment-sees-productivity-jump-40percent.html> (дата обращения: 28.10.2025).
11. Распоряжение ОАО «РЖД» от 02.02.2024 N 273/р «Об утверждении Методических рекомендаций по оценке эффективности использования трудовых ресурсов в подразделениях ОАО «РЖД».
12. Безработица снизилась в 76 регионах РФ. — Текст: электронный // РИА Рейтинг: [сайт]. — URL: <https://riarating.ru/regions/20230227/630237185.html> (дата обращения: 28.10.2025).
13. Россияне стали реже увольняться впервые с 2020 года. — Текст: электронный // Forbes.ru: [сайт]. — URL: <https://www.forbes.ru/svoi-biznes/491452-rossiane-stali-reze-uvol-nat-sa-vpervye-s-2020-goda> (дата обращения: 28.10.2025).
14. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 29.09.2025).

Cost accounting in price instability in Kazakhstan

Muratbek Nurzhan Yesbolatuly, student

Scientific advisor: Tanzharikova Asem Zhunisovna, PhD, assistant professor
Narxoz University (Almaty, Kazakhstan)

Introduction

Kazakhstan, as one of the largest economies in Central Asia, faces significant challenges related to price instability that directly impact cost accounting practices across various industries. The country's heavy reliance on natural resources, particularly oil and gas exports, coupled with its position as a developing market economy, creates a complex environment where businesses must navigate fluctuating prices, exchange rate volatility, and inflationary pressures. Cost accounting, which serves as a critical management tool for determining product costs, controlling expenses, and making strategic decisions, becomes increasingly complex and vital in such unstable economic conditions.

Price instability in Kazakhstan stems from multiple sources including commodity price fluctuations in global markets, exchange rate variations of the tenge, inflation dynamics, and geopolitical factors affecting the region. These factors create substantial challenges for businesses attempting to maintain accurate cost accounting systems and make informed financial decisions. The ability to adapt cost accounting methodologies to reflect current economic realities while maintaining consistency and comparability becomes essential for organizational survival and growth.

This article examines the relationship between cost accounting practices and price instability in Kazakhstan, analyzing

how businesses adapt their accounting methodologies to cope with economic volatility, the specific challenges they face, and potential solutions for improving cost accounting accuracy in unstable price environments.

Economic Context and Price Instability in Kazakhstan

Kazakhstan's economy demonstrates significant vulnerability to price instability due to its structural characteristics. The country's GDP heavily depends on the extractive industries, with oil and gas accounting for a substantial portion of export revenues and government budget income. This dependence creates a direct transmission channel through which global commodity price fluctuations impact the domestic economy. When oil prices decline, as witnessed during the 2014–2016 period and again in 2020, the effects ripple through the entire economic system, affecting exchange rates, inflation, employment, and business profitability.

The exchange rate of the Kazakh tenge represents another major source of price instability. The National Bank of Kazakhstan has implemented several significant devaluations in recent years, most notably in 2014 and 2015, when the tenge lost substantial value against major currencies. These devaluations, while intended to maintain economic competitiveness and stabilize foreign exchange reserves,

created immediate challenges for businesses with foreign currency obligations or those relying on imported inputs. The transition to a floating exchange rate regime introduced additional uncertainty, requiring businesses to incorporate exchange rate risk into their cost accounting and planning processes.

Inflation in Kazakhstan has exhibited considerable volatility, with rates ranging from single digits to double digits depending on economic conditions, monetary policy decisions, and external shocks. Food prices, which constitute a significant portion of the consumer price index, demonstrate particular sensitivity to various factors including weather conditions, import dependencies, and regional supply chain disruptions. For businesses, inflation affects both input costs and the pricing power for finished products, necessitating continuous adjustments to cost accounting assumptions and methodologies.

The geopolitical situation in the region, including relationships with neighboring Russia and China, sanctions regimes, and regional economic integration initiatives such as the Eurasian Economic Union, further contributes to price instability. Supply chain disruptions, changes in trade routes, and shifts in regional economic policies can rapidly alter the cost structure for businesses operating in Kazakhstan, requiring flexible and responsive cost accounting systems.

Challenges for Cost Accounting in Unstable Price Environments

Price instability creates numerous specific challenges for cost accounting practices in Kazakhstan. The fundamental purpose of cost accounting is to provide accurate information about the costs of producing goods or services, but when prices fluctuate significantly and unpredictably, maintaining accuracy becomes substantially more difficult. Traditional cost accounting methods, which often assume relatively stable prices, may produce misleading results when applied in highly volatile environments.

One primary challenge involves inventory valuation. Businesses must choose between various inventory costing methods such as First-In-First-Out (FIFO), Last-In-First-Out (LIFO), or weighted average cost. In stable price environments, the choice between these methods may have minimal impact on financial results. However, in conditions of significant price instability, the selected method can dramatically affect reported costs, profitability, and inventory values. FIFO, for instance, during periods of rapid inflation, may understate cost of goods sold and overstate profits, while LIFO would provide more realistic current costs but is not permitted under International Financial Reporting Standards (IFRS), which Kazakhstan has adopted.

Standard costing systems, commonly used for cost control and performance evaluation, face particular difficulties in unstable price environments. These systems rely on predetermined standard costs for materials, labor, and overhead, against which actual costs are compared to

identify variances. When prices change rapidly, standards quickly become outdated, and variances lose their analytical value. Large variances may reflect price changes rather than operational inefficiencies, making it difficult to distinguish between controllable and uncontrollable factors. The frequency of standard revisions must increase in unstable environments, but this creates additional administrative burden and may reduce the comparability of performance measures over time.

Budgeting and forecasting, which rely heavily on cost accounting data, become significantly more challenging when prices are unstable. Organizations must build assumptions about future price levels into their budgets, but predicting prices in volatile environments introduces substantial uncertainty. Conservative assumptions may lead to missed opportunities, while aggressive assumptions may result in unrealistic targets and poor resource allocation decisions. The need for rolling forecasts and continuous budget revisions increases, requiring more sophisticated systems and dedicated resources.

Foreign currency transactions present additional complexity for cost accounting in Kazakhstan. Many businesses import raw materials, components, or equipment denominated in foreign currencies, while selling products in the domestic market for tenge. Exchange rate fluctuations directly affect the tenge cost of imported inputs, creating translation challenges and exposure to currency risk. Cost accounting systems must incorporate mechanisms for tracking foreign currency exposures, recording exchange differences, and determining the appropriate cost basis for foreign-sourced inputs used in production.

Adaptations and Solutions in Cost Accounting Practice

Businesses operating in Kazakhstan have developed various adaptations to their cost accounting systems to better cope with price instability. These adaptations reflect both technical accounting solutions and broader strategic approaches to managing economic uncertainty. Understanding these practices provides insights into how organizations can maintain effective cost accounting despite challenging economic conditions.

Many organizations have moved toward more frequent updating of cost standards and benchmarks. Rather than maintaining annual standard costs, businesses may revise standards quarterly or even monthly to reflect current market conditions. Some companies have implemented dual-standard systems, maintaining both annual standards for consistency and continuity while using current standards for operational decision-making and short-term planning. This approach allows organizations to track performance against both historical baselines and current realities.

Enhanced focus on variable costing methods represents another adaptation to price instability. Variable costing, which separates variable costs from fixed costs and treats only variable costs as product costs, provides more relevant information for short-term decision-making in volatile environments. By focusing on contribution margins rather

than full absorption costs, managers can better understand the direct cost implications of production and pricing decisions without the distortions created by fixed cost allocations during periods of volume changes or price fluctuations.

Activity-based costing (ABC) has gained increased attention as a means of improving cost accuracy in complex, unstable environments. ABC assigns costs to products based on the activities required to produce them, rather than using simple volume-based allocation methods. In price-unstable environments, ABC can help identify which cost drivers are most affected by price changes and provide more granular information for managing costs. However, implementing and maintaining ABC systems requires significant investment and ongoing effort, which may be challenging for smaller organizations.

Sophisticated organizations have incorporated scenario analysis and sensitivity testing into their cost accounting and planning processes. Rather than relying on single-point estimates for key price variables, these companies develop multiple scenarios reflecting different possible price trajectories and analyze the cost implications of each scenario. This approach recognizes the inherent uncertainty in price forecasting and helps managers understand the range of possible outcomes and prepare contingency plans accordingly.

Risk management tools, particularly hedging strategies for commodity prices and foreign exchange rates, have become integral components of comprehensive cost management systems. While hedging is primarily a treasury or finance function rather than a cost accounting activity, effective integration between cost accounting and risk management functions allows organizations to stabilize costs and improve the reliability of cost information. Cost accounting systems must be capable of tracking hedged positions and incorporating the impact of hedging activities into product cost calculations.

Technology adoption has accelerated as organizations seek more flexible and responsive cost accounting systems. Modern enterprise resource planning (ERP) systems with robust cost accounting modules enable real-time cost tracking, automated variance analysis, and rapid revaluation of inventories and work-in-process. Cloud-based solutions and data analytics tools allow businesses to process larger volumes of data and identify cost trends more quickly than traditional manual or semi-automated systems. For organizations operating in price-unstable environments, these technological capabilities can provide competitive advantages through superior cost information and faster response times.

Industry-Specific Considerations

Different industries in Kazakhstan experience price instability in distinct ways and have developed sector-specific approaches to cost accounting challenges. The manufacturing sector, particularly industries dependent on imported raw materials or components, faces direct exposure to exchange rate fluctuations and international commodity prices. Manufacturers have implemented sophisticated materials requirement planning

systems integrated with real-time pricing data to improve the accuracy of material cost calculations and optimize purchasing timing. Some companies have developed closer relationships with suppliers to gain better visibility into upcoming price changes and negotiate price stabilization mechanisms such as fixed-price contracts or price adjustment formulas.

The construction industry experiences particularly acute challenges with price instability due to the long duration of projects and the diversity of inputs required. Construction projects may span several years, during which prices for materials such as steel, cement, and energy can change dramatically. Cost accounting for construction projects must incorporate mechanisms for price escalation, often through contractual price adjustment clauses that allocate price risk between contractors and clients. Construction companies increasingly use sophisticated project cost management software that allows continuous updating of cost estimates as price information becomes available.

The agricultural sector faces unique price volatility due to the combination of global commodity market fluctuations, weather-related production variations, and seasonal patterns. Agricultural businesses have adapted their cost accounting systems to better track costs by crop season or production cycle rather than traditional calendar periods, providing more relevant cost information for agricultural decision-making. Some agricultural enterprises have also integrated cost accounting with crop yield forecasting and price prediction models to improve planning and marketing decisions.

The service sector, while less directly exposed to commodity price fluctuations, still faces cost challenges related to wage inflation, real estate costs, and input service prices. Service businesses have placed greater emphasis on productivity metrics and efficiency measures within their cost accounting systems, recognizing that controlling unit costs through improved productivity may be more feasible than directly controlling input prices. Activity-based costing has found particular application in service industries, where understanding the true cost of different service offerings and customer segments becomes critical for profitability management.

Regulatory and Professional Framework

The regulatory and professional environment for cost accounting in Kazakhstan continues to evolve as the country develops its accounting and financial reporting infrastructure. Kazakhstan's adoption of International Financial Reporting Standards (IFRS) for financial reporting has created a framework that emphasizes fair value measurement and current economic conditions, which has implications for cost accounting practices. While IFRS primarily governs external financial reporting rather than internal cost accounting, the standards influence how organizations think about cost measurement and valuation.

The requirement under IFRS to measure certain assets at fair value rather than historical cost represents both a challenge

and an opportunity in price-unstable environments. Fair value measurement requires organizations to continuously assess current market values, which may be difficult when markets are thin or volatile, but it also ensures that financial statements reflect current economic realities rather than outdated historical costs. Cost accounting systems must be capable of providing the information necessary to support fair value measurements where required.

Tax accounting regulations in Kazakhstan create additional considerations for cost accounting practices. The tax code specifies allowable methods for inventory valuation, depreciation, and expense recognition that may differ from IFRS requirements or from optimal management accounting practices. Organizations must maintain cost accounting systems capable of providing information for multiple purposes: management decision-making, IFRS financial reporting, and tax compliance. The complexity of maintaining multiple cost bases increases in price-unstable environments where different valuation methods may produce significantly divergent results.

Professional education and training in cost accounting remain areas requiring continued development in Kazakhstan. As accounting practices become more sophisticated and economic challenges more complex, the need for well-trained cost accountants with the skills to operate in volatile environments increases. Professional organizations and educational institutions are gradually expanding their offerings in management accounting and cost accounting, but gaps remain between the skills available in the market and the needs of businesses operating in complex economic conditions.

Conclusion and Recommendations

Price instability presents significant challenges for cost accounting in Kazakhstan, requiring organizations to adapt traditional methods and develop new approaches to maintain the relevance and accuracy of cost information. The combination of commodity price volatility, exchange rate fluctuations, and inflation creates an environment where static, historical cost-based systems prove inadequate for effective management decision-making. Organizations that succeeded in this environment demonstrate several common characteristics: they update cost information more frequently, use multiple costing approaches for different purposes, integrate cost accounting with broader risk management activities, and

invest in technology and skills to support sophisticated cost management practices.

For businesses operating in Kazakhstan, several recommendations emerge from this analysis. First, organizations should critically evaluate their cost accounting systems to ensure they adequately reflect current economic realities rather than relying on outdated standards or assumptions. This may require more frequent revisions of cost standards, adoption of current cost principles for key decisions, or implementation of more sophisticated costing methodologies such as activity-based costing.

Second, integration between cost accounting and strategic risk management functions should be strengthened. Cost accountants should work closely with treasury, procurement, and strategic planning functions to understand and incorporate hedging activities, supplier strategies, and market forecasts into cost calculations and projections. This integration improves both the accuracy of cost information and the effectiveness of risk mitigation strategies.

Third, investment in technology and training should be prioritized. Modern ERP systems, data analytics capabilities, and automated cost tracking tools can significantly improve an organization's ability to respond to price changes and maintain accurate cost information. Equally important is developing the skills of cost accounting professionals to effectively use these tools and apply advanced cost accounting concepts in complex, volatile environments.

Finally, organizations should maintain realistic expectations about cost accounting precision in unstable price environments. While improved methods and systems can enhance cost accuracy, some degree of uncertainty is inherent when prices fluctuate significantly. Cost accounting systems should therefore provide not just point estimates but also ranges, confidence intervals, and scenario analyses that help managers understand the degree of uncertainty in cost projections and make appropriately risk-adjusted decisions.

As Kazakhstan's economy continues to develop and integrate into global markets, price instability is likely to remain a persistent feature of the business environment. Organizations that develop robust, flexible cost accounting systems adapted to these conditions will be better positioned to make informed decisions, maintain profitability, and achieve sustainable competitive advantage in this challenging but opportunity-rich market.

References:

1. Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (9th ed.). Cengage Learning EMEA.
2. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (15th ed.). Pearson Education.
3. International Monetary Fund. (2023). *Kazakhstan: Selected Issues*. IMF Country Report No. 2023/145. Washington, D.C.: International Monetary Fund.
4. Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). *Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits*. Harvard Business School Press.
5. National Bank of Kazakhstan. (2024). *Inflation Report*. Almaty: National Bank of Kazakhstan. Retrieved from <https://nationalbank.kz>

Совершенствование системы государственного управления земельными отношениями в Республике Башкортостан

Набиева Анастасия Евгеньевна, студент

Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан (г. Уфа)

В статье рассмотрены особенности системы государственного управления земельными отношениями, приведена нормативно-правовая база, описаны органы управления земельными ресурсами в России и в Республике Башкортостан. Выявлены проблемы и предложены пути совершенствования системы государственного управления земельными отношениями.

Ключевые слова: государственное управление земельными ресурсами, земельные ресурсы, законодательная база, эффективность системы.

Актуальность исследования заключается в том, что изучение управления земельными ресурсами в настоящее время является очень значимым в связи с тем, что земельные ресурсы необходимы для жизни людей и для всех отраслей хозяйства. Земельные ресурсы играют ключевую роль для повышения благосостояния населения и различных отраслей экономики. Компетентное управление земельными ресурсами и земельными отношениями является фундаментом экономического и социального развития общества. Особое внимание следует уделить управлению земельными ресурсами, принадлежащими на различных правовых основаниях Российской Федерации, ее субъектам и муниципалитетам [5].

Современная научная литература предлагает разнообразные трактовки понятия «земельные ресурсы». Некоторые исследователи рассматривают их как земельную поверхность, которую человек может использовать для своей жизни и работы, в то время как другие видят их как важный компонент окружающей среды и ключевой природный ресурс для хозяйственной деятельности. В более общем понимании под земельными ресурсами понимается совокупность земельных участков с определенными природно-экономическими характеристиками, которые служат источником удовлетворения различных потребностей и интересов отдельных людей и общества в целом.

Управление земельными ресурсами в масштабах региона или даже страны является стратегически важным. Изучение данного процесса отражается в том, что земля является жизненно необходимым ресурсом, который дает возможность развивать промышленность, заниматься сельским хозяйством и т. д. Обозначенная роль земельных ресурсов актуализирует необходимость формирования эффективной системы управления земельными ресурсами, как на федеральном, так и на региональном уровне. В отличие от научной литературы, на законодательном уровне в закреплённой форме отсутствует такое понятие, как земельные ресурсы, что вызывает достаточно большое количество проблем и вопросов, связанных с управлением земельными ресурсами [5].

Основными задачами, которые решает законодательная база, являются вопросы, связанные с владением,

пользованием, распоряжением, рациональным использованием, защитой, восстановлением, сохранением и контролем за земельными участками разных категорий [7].

Исходя из федеративного устройства Российской Федерации, нормативно-правовое регулирование системы управления земельными ресурсами осуществляется на федеральном, региональном и муниципальных уровнях.

На федеральном уровне управление земельными ресурсами осуществляется Президентом РФ, Федеральным Собранием РФ и Правительством РФ. Президент России подписывает указы, касающиеся сферы земельных отношений, Федеральное Собрание РФ принимает законы в указанной области, а Правительство РФ отвечает за их исполнение и координацию деятельности различных органов по данному направлению.

Министерство экономического развития РФ является ключевым ведомством, отвечающим за регулирование сферы земельных отношений и разработку земельной политики [7].

Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии (Росреестр) является федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сферах [5]:

- «ведения Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН) и предоставления сведений, содержащихся в ЕГРН;
- осуществления государственного кадастрового учёта недвижимого имущества, государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним;
- кадастровой деятельности и кадастровых отношений;
- деятельности саморегулируемых организаций кадастровых инженеров;
- национального объединения саморегулируемых организаций кадастровых инженеров;
- государственной кадастровой оценки, геодезии и картографии;
- организации инфраструктуры пространственных данных РФ;
- имущественных отношений в части гражданского оборота недвижимого имущества (за исключением воз-

душных и морских судов, судов внутреннего плавания, участков недр);

— земельных отношений (за исключением земель сельскохозяйственного назначения, а также перевода земель лесного фонда и водного фонда и земель особо охраняемых территорий и объектов (в части, касающейся земель особо охраняемых природных территорий) в земли другой категории);

— государственного мониторинга земель (за исключением земель сельскохозяйственного назначения);

— федерального государственного земельного контроля (надзора) (за исключением случаев, когда указанные функции в соответствии с законодательством РФ осуществляют иные федеральные органы исполнительной власти), федерального государственного надзора за деятельностью саморегулируемых организаций кадастровых инженеров, национального объединения саморегулируемых организаций кадастровых инженеров, федерального государственного контроля (надзора) в области геодезии и картографии».

Вместе с тем, Министерство природных ресурсов и его подведомственные организации играют важную роль в обеспечении охраны земель и природных ресурсов страны и её регионов. Курируемая Министерством здравоохранения и социального развития РФ Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития выполняет управленческие функции, связанные с использованием и охраной земель.

Правовое регулирование земельных отношений в Республике Башкортостан осуществляется в соответствии с Земельным кодексом РФ, Градостроительным кодексом РФ и положениями Федерального закона «О переводе земель или земельных участков из одной категории в другую». Управление осуществляется республиканским органом исполнительной власти — Министерством земельных и имущественных отношений Республики Башкортостан с привлечением местных органов. Итак, сформирована единая система регулирования вопросов приватизации, управления и распоряжения земельными ресурсами, а также государственным имуществом [11].

В рамках стратегии социально-экономического развития Республики Башкортостан к 2030 году установлены стратегические цели по повышению эффективности управления государственной земельной собственностью. Ключевыми показателями являются увеличение доли земель сельскохозяйственного назначения, расширение общей площади земельных участков, задействованных в хозяйственном обороте, а также повышение процента актуализированных данных о государственном имуществе в Реестре государственного имущества до 97,3 % [4]. Несмотря на наличие управленческой структуры, ответственной за управление земельными ресурсами, некоторые проблемные вопросы остаются актуальными на сегодняшний день [6]:

1. Недостаточный уровень мониторинга земель является следствием отсутствия в цифровом формате соответствующих карт освоённости территорий, которые бы содержали актуализированную информацию. Наличие оперативной информации (особенно по землям сельскохозяйственного назначения, так как постоянно происходит изменение посевных площадей и плодородия почв) является крайне важным. Оперативность получения данной информации имеет ключевое значение для повышения эффективности управления землями, принятия обоснованных управленческих решений всеми заинтересованными субъектами земельно-имущественных отношений.

2. Многие регионы РФ столкнулись с проблемой устаревших топографических карт, созданных в 1980–1990-х годах. В современных условиях, где ландшафт значительно меняется, особенно в быстро развивающихся регионах отсутствие актуальных карт препятствует эффективному мониторингу земель, развитию градостроительной деятельности, рациональному планированию использования сельскохозяйственных территорий. Решение этой проблемы требует активного участия государства, включая финансирование и поддержку для обновления картографической базы с использованием современных геоинформационных систем.

3. Отметим также сложности в управлении земельными ресурсами в связи с разбросом информации о земле, природных ресурсах, лесах, водных объектах и других природных элементах по различным государственным ресурсам, что влечёт фрагментацию и разобщённость данных.

Улучшение системы государственного управления земельными ресурсами Республики Башкортостан напрямую связано с усовершенствованием процессов автоматизации и цифрового мониторинга земельного фонда региона, а также с уменьшением доли земель, находящихся в частной собственности физических и юридических лиц. Необходимость в реализации указанных шагов обусловлена недостаточной развитостью земельного рынка в Республике Башкортостан, поэтому требуется дальнейшая работа над формированием институциональных условий для улучшения функционирования рынка земель с целью повышения эффективности государственного управления земельными ресурсами в регионе [8].

Таким образом, в Российской Федерации и Республике Башкортостан реализуется четкая система управления земельными ресурсами на различных уровнях: федеральном, региональном и муниципальном. У данной особенности есть свои проявления, как в процессе управления, так и при распределении функций между законодательными органами и исполнительной властью, различными ведомствами и структурами. Существующие проблемы связаны с недостаточной цифровизацией в мониторинге земельных участков, а также с задержками в принятии эффективных управленческих решений на региональном и муниципальном уровнях.

Литература:

1. Конституция РФ. Принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 1 июля 2020 г.) // Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. URL: <http://www.pravo.gov.ru/> (дата обращения: 07.11.2023).
2. Земельный кодекс Российской Федерации от 25.10.2001 N 136-ФЗ (ред. от 14.02.2024) // Собрание законодательства РФ», 29.10.2001, N 44, ст. 4147.
3. Федеральный закон от 31.07.2020 N 248-ФЗ (ред. от 06.12.2021) «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» (ред. 25.12.2023) // Собрание законодательства РФ», 03.08.2020, N 31 (часть I), ст. 5007.
4. Федеральный закон от 06.10.2003 N 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 14.02.2024) // Собрание законодательства РФ», 06.10.2003, N 40, ст. 3822.
5. Закон Республики Башкортостан от 05.01.2004 N 59-з «О регулировании земельных отношений Республики Башкортостан» // (ред. от 02.02.2023) // Республика Башкортостан», N 29(25512), 13.02.2004.
6. Богатырева, М. Р. Эффективность государственного управления земельными ресурсами / М. Р. Богатырева // Инновационные научные исследования. — 2022. — № 4–1(18). — С. 145–154.
7. Белик, М. Н. Оценка современной системы управления земельными ресурсами в Российской Федерации / М. Н. Белик // Форпост науки. — 2023. — № 3(65). — С. 17–22.
8. Злотогурский, О. А. Вопросы государственного управления земельными ресурсами / О. А. Злотогурский, А. А. Таджияков // Электронная наука. — 2023. — Т. 4, № 2. — С. 34–36.
9. Зюкин, Д. А. Управление земельными ресурсами / Д. А. Зюкин // Кадастр недвижимости и мониторинг земель. — Бургас: Институт за гуманитарные науки, экономика и информационные технологии Институт гуманитарных наук, экономики и информационных наук, 2020. — С. 47–62.
10. Жукова, М. А. Принципы регулирования земельных отношений / М. А. Жукова, А. А. Харитонов, И. С. Картавцев // Модели и технологии природообустройства (региональный аспект). — 2022. — № 1(14). — С. 42–47.
11. Кутанова С. П. Осуществление государственного земельного контроля на территории Республики Башкортостан // Рост и воспроизводство научных кадров в АПК. — 2020. — С. 196–198.

Современные механизмы выдачи ссуд: влияние цифровизации на процесс ипотечного кредитования

Нерознак Евгения Александровна, студент магистратуры
Научный руководитель: Терновская Елена Петровна, кандидат экономических наук, доцент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации (г. Москва)

В статье рассматривается проект внедрения цифровой ипотеки в России, представленный Правительством РФ, а также результаты ее использования уже на текущем этапе на основе исследования от специалистов портала «Домклик». Также рассмотрены ограничения, представленные Центробанком, в актуальном ипотечном стандарте. Анализ влияния цифровизации на процесс ипотечного кредитования подкреплен статистическими данными.

Ключевые слова: цифровая ипотека, ипотечное кредитование, Домклик, Центральный банк, кредитная организация.

Modern loan origination mechanisms: the impact of digitalization on the mortgage lending process

The article discusses the project of introducing digital mortgages in Russia, presented by the Government of the Russian Federation, as well as the results of its use already at the current stage based on research from specialists of the Domclick portal. The restrictions presented by the Central Bank in the current mortgage standard are also considered. The analysis of the impact of digitalization on the mortgage lending process is supported by statistical data.

Keywords: digital mortgage, mortgage lending, Domclick, Central Bank, credit institution.

Ключевой точкой отсчета по внедрению цифровизации в ипотечное кредитование можно назвать осень 2020 года, когда Правительство Российской Федерации представило план мероприятий по ускоренному

внедрению в финансовый сектор онлайн-технологий. План включал в себя четыре основные задачи: активное развитие Цифрового профиля, Единой биометрической системы (ЕБС), создание в машиночитаемом формате шаблонов всех форм договоров, связанных с приобретением

жилья (договор об ипотеке, ДКП, ДДУ), тестирование платформы «Мастерчейн» в пилотном режиме. В совокупности решение данных задач позволяло российскому рынку ипотечного кредитования выйти на следующие изменения (рисунок 1).



Рис. 1. Трансформация ипотечного кредитования к 2024 году [5]

Так, первый этап в процессе ипотечного кредитования в виде выбора жилья, подачи заявки в банк и проведения проверки заемщика банком значительно сокращен благодаря внедрению единой базы объявлений о продаже жилья, подачи заявки через привычные для граждан Госуслуги, а также проверке всех документов через Цифровой профиль. Далее в онлайн-режиме осуществляется заказ, оплата и предоставление отчета об оценке квартиры без надобности выезда сотрудников оценочной компании на место — фотографии загружаются на портал.

Полис о страховании имущества также приобретается заемщиком удаленно. Как только сделка доходит до этапа регистрации в Росреестре, все необходимые документы можно подать в течение одного часа.

Результаты цифровизации автор данной работы решил проанализировать в исследовании от специалистов портала «Домклик» (рисунок 2). Так, на момент первого полугодия 2025 года, доля онлайн-ипотеки в совокупной доле ипотечного кредитования заняла 31,5 %, что почти в три раза больше, чем на конец 2024 года (10,1 %).

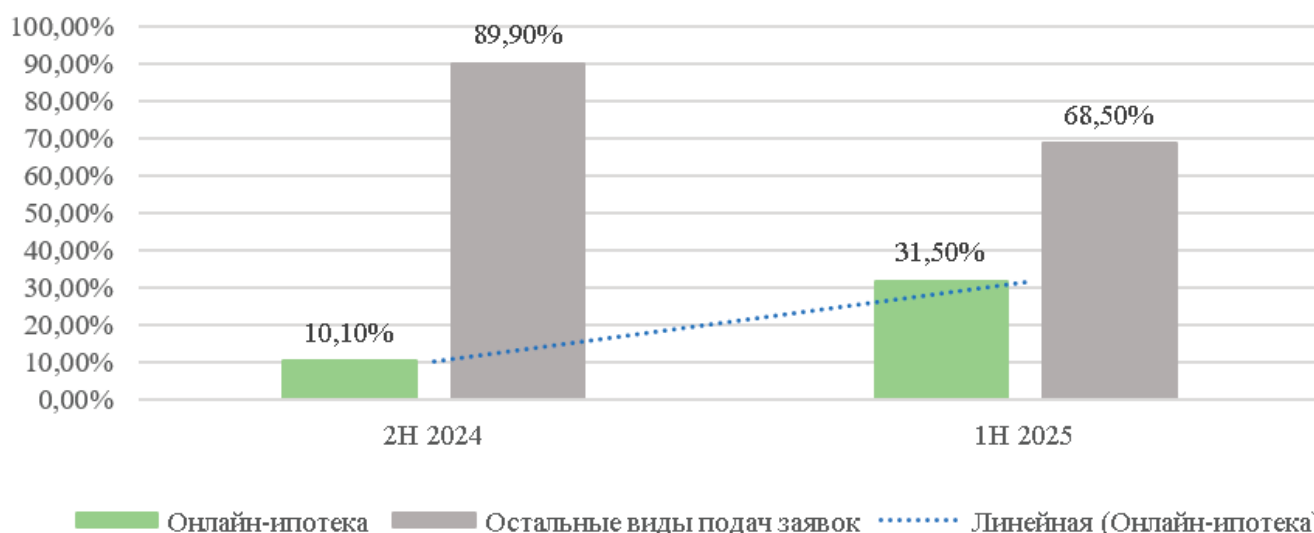


Рис. 2. Рост доли онлайн-ипотеки по итогам 1 полугодия 2025г. [3]

Основной аудиторией, пользующейся услугами цифровой ипотеки, являются покупатели квартир в новостройках. В процентном соотношении доля сделок с ис-

пользованием цифровой ипотеки выглядит следующим образом [3]:

— 91,6 % — приобретение жилья на первичном рынке;

— 7,4 % — нецелевые кредиты под залог недвижимости (НКПЗН);

— 1 % — приобретение жилья на вторичном рынке.

С точки зрения географического расположения также был проведен анализ и выявлено, что почти половина

всех сделок в цифровом формате в 2025 году было осуществлено жителями десяти регионов, где лидером является Москва (12 %), Московская область (9,8 %) и Свердловская область (5,2 %). Более подробно аналитика представлена на рисунке 3.

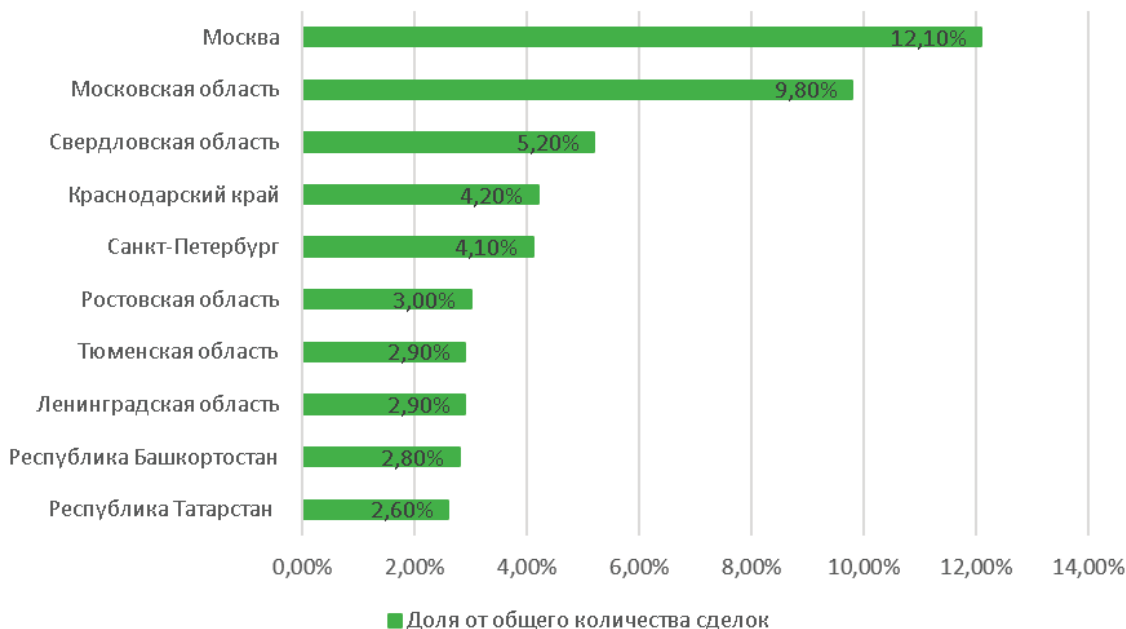


Рис. 3. Регионы-лидеры по цифровой ипотеке в 2025 году [3]

Также аналитиками портала «Домклик» был составлен портрет заемщика по возрасту. Так, основная аудитория приходится на население в возрасте 31–40 лет (54 %), менее активными заемщиками в разрезе цифровой ипотеки являются покупатели до 30 лет, доля которых около 23 %. На третьем месте находятся россияне в возрасте с 41 года до 50 лет, а именно — 21 % [3].

Помимо данного проекта, представленного правительством РФ в 2020 году, также Центральным банком были введены ограничения на используемые ранее схемы ипотечного кредитования, которые также приближают российский рынок к цифровым реалиям. Данный ипотечный стандарт обретает силу с 1 января текущего года. Среди таких схем выделяют [4]:

— Ипотека с аккредитивом. Аккредитив очень похож по своей сущности на счет-эскроу, отличие лишь в том, что аккредитив используется для проведения иных различных сделок и для него не требует соответствие клиента таким жестким требованиям, как при эскроу. Ипотека с аккредитивом подразумевает возможность банка использовать денежные средства с аккредитива, получать с них прибыль и благодаря этому инструменту снижать процентную ставку для заемщика.

— Ипотека с кешбэком. Данный инструмент привлечения покупателей особо популярен был у застройщиков. Акция выглядела таким образом, что застройщик возвращал клиенту часть первоначального взноса в виде кешбэка, что кажется достаточно рискованной схемой Банку

России. Представители Центробанка уверены, что клиент может из-за кешбэка переоценить свои силы и в действительности не осилить дальнейшие платежи по ипотечному кредиту, что, в свою очередь, повышает риски и для заемщика, и для кредитной организации.

— Субсидированная ипотека. Смысл данного инструмента заключается в том, что заемщику необходимо оплатить банку субсидию в некотором размере для того, чтобы претендовать на пониженную ставку. В итоге кредитная организация действительно снижает процентную ставку по ипотечному кредиту, но размер субсидии прибавляется к стоимости желаемой квартиры, что, в конечном итоге, увеличивает стоимость жилья, то есть заемщик все равно переплачивает.

— Платёж за снижение ставки. На сегодняшний день на рынке этот способ предлагается не только крупными банками из перечня системно значимых, но и более мелкими (ВТБ, Совкомбанк, Форс-Банк, Абсолют Банк и др.). Банки предлагают заемщикам оплатить комиссию (тариф) в размере 2–20 % от суммы кредита, чтобы снизить процентную ставку на 0,5–8,5 % в зависимости от банка. Зависимость снижения процентной ставки от размера комиссии прямая: чем больше размер тарифа, уплачиваемого заемщиком, тем выше скидка на процентную ставку. Ограничение на данное положение вступило в силу позже других ограничений — с 1 июля 2025 года.

На сегодняшний день эти ограничения носят рекомендательный характер, но в дальнейшем Центробанк плани-

рует повышать резервные требования для тех кредитных организаций, которые продолжают практиковать ипотечное кредитование с резким повышением ежемесячного платежа (например, первые 5 лет заемщик платит только 5 % годовых. Ежемесячный платеж резко вырастает в тот момент, когда заканчивается период сниженной процентной ставки), а также с начала апреля текущего года была запущена процедура надзора за соблюдением банками данного ипотечного стандарта [1]. Если по итогам надзора Центробанк выявляет нарушения, то Банк России вправе внести кредитную организацию в специальный список, который будет находиться в свободном доступе.

Таким образом, были получены впечатляющие результаты в развитии ипотеки, цифровая трансформация которой стартовала осенью 2020 года, что стало одним из ключевых элементов модернизации финансовой сферы. Внедрение цифровых инструментов, включая Единую биометрическую систему и цифровой профиль, заметно

упростило и ускорило все этапы оформления ипотечного кредита, приближая его к стандартам современного цифрового мира. Повышение онлайн-ипотеки до 31,5 % к 2025 году указывает на тенденцию к цифровизации финансовых услуг, которая особенно ярко выражена среди покупателей современных жилых комплексов. Исследование выявило, что молодая аудитория в возрасте 31–40 лет наиболее активно внедряет цифровые решения в сфере кредитования, а локализация сделок свидетельствует о предпочтении жителей мегаполисов, включая Москву и ее ближайшее Подмосковье, онлайн-сервисов. Центральный банк, внедряя новые стандарты ипотечного кредитования, одновременно стимулирует переход к более прогрессивным и клиентоориентированным услугам. Цифровизация ипотечного сектора не только расширяет доступ к жилищным кредитам для граждан, но и служит фундаментом для прогресса финансовых технологий в нашей стране.

Литература:

1. Анненкова Е. А., Травкина Е. В. Электронная закладная в сфере ипотечного кредитования: преимущества и недостатки применения // Финансы и кредит. 2019. № 5 (785). С. 1061–1070.
2. Корнилова, К. В. Цифровая ипотека / К. В. Корнилова, Ю. Г. Балашова. — Текст: непосредственный // Инновационная экономика и общество. — 2025. — № 2(48). — С. 40–48.
3. Банк России. Стандарт осуществления надзора за соблюдением кредитными организациями стандартов деятельности кредитных организаций (Надзорный стандарт) // [Электронный ресурс] URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/170479/standard_supervision.pdf (дата обращения: 20.08.2025)
4. Банк России. Банк России принял решения по макропруденциальным надбавкам по ипотечным кредитам и кредитам крупным компаниям с повышенной долговой нагрузкой // [Электронный ресурс] URL: <https://cbr.ru/press/pr/?file=638751375299149478FINSTAB.htm> (дата обращения: 20.08.2025)
5. Востребованность онлайн-ипотеки выросла в 3 раза: исследование // Домклик URL: <https://blog.domclick.ru/novosti/post/vostrebovannost-onlajn-ipoteki-vyroslo-v-3-raza-issledovanie> (дата обращения: 21.08.2025)
6. Ипотечный стандарт 2025 года: как теперь будет устроена ипотека // M2Медиа URL: <https://m2.ru/media/article/ipotechnyj-standart-2025/> (дата обращения: 16.08.2025)
7. Цифровизация в ипотечном кредитовании // ДОМ.РФ URL: <https://asros.ru/upload/iblock/6ae/SHaymardanova-O.R.-TSifrovizatsiya-v-ipotechnom-kreditovanii.pdf> (дата обращения: 20.08.2025)

Управление требованиями заказчика как инструмент снижения рисков роста стоимости строительно-монтажных работ

Селиванов Максим Юрьевич, студент магистратуры

Высшая школа системного инжиниринга Московского физико-технического института (г. Долгопрудный, Московская область)

Шопин Иван Иванович, кандидат технических наук, руководитель программ

ПАО «НЛМК» (г. Липецк)

В статье исследуется влияние изменений требований заказчика на рост стоимости строительно-монтажных работ (СМР) в инвестиционных проектах промышленных предприятий. Показано, что неконтролируемые изменения требований являются одним из ключевых факторов, приводящих к систематическому превышению бюджетов. Выявлены недостатки традиционного процесса управления требованиями, заключающиеся в их несистематизированном характере и отсутствии формализованных процедур приоритизации. В качестве решения предложена модель управления требованиями, основанная на применении инструментария системного инжиниринга. Модель включает этапы структурированного сбора требований ключевых стейкхолдеров, их объективной приоритизации с использованием метода

анализа иерархий (МАИ) и перевода в технические характеристики проекта через построение «Дома качества»). Практическая значимость работы заключается в том, что внедрение предложенной модели позволяет проактивно управлять рисками роста стоимости СМР за счет минимизации количества дорогостоящих изменений на поздних стадиях проекта.

Ключевые слова: управление требованиями, стоимостной инжиниринг, строительно-монтажные работы, риск-менеджмент, метод анализа иерархий, дом качества, инвестиционный проект, контроль изменений, функциональный анализ.

Проблема превышения бюджета и сроков реализации инвестиционно-строительных проектов остается одной из наиболее острых в управленческой практике. Анализ 30 крупных проектов, реализованных в России, демонстрирует, что среднее отклонение фактической стоимости от плановой достигает 46 % [1]. Среди множества факторов, обуславливающих данное явление, особое место занимает «размывание» и изменение первоначальных требований заказчика в ходе проекта. Эти изменения, часто вызванные неполным или неформализованным пониманием потребностей на старте, влекут за собой цепочку корректировок в проектной документации, что приводит к значительному росту объемов и стоимости строительно-монтажных работ (СМР).

Для промышленных компаний с высокой долей капитальных затрат управление требованиями становится критически важным элементом системы управления рисками. Традиционные подходы, основанные на интуитивном понимании приоритетов и разрозненных коммуникациях между участниками проекта, не обеспечивают необходимой устойчивости к изменениям. Актуальность данного исследования обусловлена необходимостью разработки научно обоснованного подхода к формализации и контролю требований на всех этапах жизненного цикла инвестиционного проекта с использованием современных методик системного инжиниринга.

Цель работы — разработка комплексной модели управления требованиями заказчика для снижения рисков роста стоимости СМР в инвестиционных проектах промышленных предприятий. Для достижения цели поставлены задачи: провести анализ влияния изменений требований на стоимость СМР; выявить недостатки существующей практики; предложить и обосновать модель управления требованиями на основе методов системного инжиниринга; разработать механизм контроля изменений требований в процессе реализации проекта.

В традиционной практике управления инвестиционными проектами в промышленности требования заказчика часто фиксируются в общем виде в техническом задании на ранних стадиях.

Однако по мере углубления в проектирование и появления новых вводных от различных стейкхолдеров (технологов, экологов, служб безопасности) первоначальные требования претерпевают изменения. Данный процесс, если он не управляется, носит хаотичный характер и приводит к значительным бюджетным рискам.

Систематический анализ последствий неконтролируемых изменений требований для стоимости СМР позволяет выделить три основных типа затрат:

1. Прямые затраты. Изменение технологических решений или функциональных характеристик объекта напрямую влечет изменение номенклатуры и объемов СМР. Например, повышение требований к производительности оборудования может потребовать усиления фундаментов, изменения конструктивных решений несущих конструкций, что немедленно отражается на увеличении объемов бетонных и монтажных работ.

2. Косвенные затраты. Необходимость переработки проектной документации, проведения дополнительных согласований, а также простоей подрядных организаций в ожидании новых решений создают значительные косвенные издержки. Эти затраты часто недооцениваются при первоначальной оценке, однако могут составлять до 15–20 % от общего превышения бюджета.

3. Затраты на устранение конфликтов. Изменения, внесенные в одну часть проекта, могут вступить в противоречие с другими, уже утвержденными решениями, что требует дополнительных ресурсов на их разрешение. Например, изменение технологической схемы может потребовать пересмотра решений по энергоснабжению, вентиляции и другим инженерным системам.

Таким образом, управление требованиями является не вспомогательной, а ключевой функцией стоимостного инжиниринга, направленной на предотвращение роста затрат в источнике их возникновения. Отсутствие системного подхода к управлению требованиями приводит к каскадному эффекту, когда одно изменение влечет за собой цепочку корректировок по всему проекту.

Предлагаемая модель управления требованиями

Для решения выявленной проблемы предложена трехэтапная модель управления требованиями, интегрируемая в жизненный цикл инвестиционного проекта. Модель основывается на принципах проактивного управления и использовании формализованных методов системного инжиниринга, что обеспечивает ее универсальность и возможность применения на различных промышленных предприятиях.

1. Этап сбора и структурирования требований.

На стадии инициации проекта проводится систематическая идентификация всех ключевых стейкхолдеров. Для промышленных предприятий типичными стейкхол-

дерами являются: заказчик проекта, инвестиционный комитет, технологические службы, службы главного механика и энергетика, экологические службы, службы промышленной безопасности, а впоследствии — подразделения, которые будут эксплуатировать создаваемый объект.

Для каждого стейкхолдера формируется детальный перечень требований к проекту, которые затем структурируются в иерархическую модель. На данном этапе особенно важно обеспечить полноту и непротиворечивость собираемых требований. Все выявленные требования фиксируются в едином реестре, что исключает их неконтролируемую модификацию в дальнейшем и создает основу для последующего управления изменениями [6].

2. Этап приоритизации и анализа.

Для объективной оценки значимости каждого требования применяется метод анализа иерархий (МАИ). Этот метод позволяет перейти от субъективных оценок к количественным показателям важности требований [3, 4]. Процедура приоритизации включает несколько последовательных шагов:

- Построение иерархической структуры требований с выделением основных критериев оценки (влияние на стоимость, сроки, качество, безопасность).
- Проведение парных сравнений требований внутри каждой группы стейкхолдерами.
- Расчет локальных и глобальных приоритетов для каждого требования.
- Анализ согласованности оценок и при необходимости — корректировка суждений.

В результате рассчитываются весовые коэффициенты для каждого требования, что сразу фокусирует усилия проектной команды на наиболее значимых аспектах.

3. Этап трансляции требований в проектные решения

На данном этапе используется метод структурирования функции качества (QFD) и «Дом качества». Этот инструмент обеспечивает системный перевод потребностей стейкхолдеров в конкретные технические решения [3, 5].

Процесс построения «Дома качества» включает:

- Формирование матрицы, в которой ранжированные требования «что нужно Заказчику» связываются с техническими характеристиками «как это будет реализовано».
- Оценку корреляций между различными техническими характеристиками.
- Проведение бенчмаркинга — сравнения с аналогами и конкурентными решениями.
- Определение целевых значений для каждой технической характеристики.

Такой подход позволяет:

- Наглядно показать, какие инженерные решения наиболее важны для удовлетворения ключевых требований.
- Выявить конфликтующие цели (например, требование высокой надежности может конфликтовать с требованием низкой стоимости).

- Обоснованно исключить технические решения, не влияющие на выполнение высокоприоритетных требований, тем самым оптимизируя состав и стоимость СМР.

Механизм контроля изменений требований

Критически важным элементом предлагаемой модели является механизм контроля изменений требований в процессе реализации проекта. Даже при тщательной первоначальной проработке в ходе проекта могут возникать объективные причины для корректировки требований — изменения рыночных условий, появление новых технологий, корректировка стратегии предприятия.

Для управления этими изменениями предлагается внедрение формализованного процесса, включающего:

- Реестр изменений — единую базу данных всех предлагаемых изменений с указанием инициатора, обоснования, предполагаемых последствий.
- Критерии оценки изменений — формализованные правила принятия решений, основанные на влиянии изменения на ключевые параметры проекта (стоимость, сроки, качество).
- Утвержденный состав лиц, уполномоченных принимать решения по изменениям.
- Процедуру анализа последствий — обязательную оценку влияния каждого предлагаемого изменения на все аспекты проекта.

Для реализации процедуры анализа последствий предлагается использовать инструментальный системного инжиниринга:

- Функциональное моделирование (IDEF0) — позволяет оценить, как изменение одного элемента системы повлияет на другие связанные элементы [7].
- Анализ затрат и выгод (Cost-Benefit Analysis) — количественная оценка соотношения между выгодами от изменения и всеми сопутствующими затратами (прямыми и косвенными).
- Оценка рисков — анализ дополнительных рисков, которые может породить предлагаемое изменение.

Такой системный подход к управлению изменениями позволяет не блокировать необходимые корректировки, а осуществлять их управляемо, с полным пониманием последствий и обоснованием принимаемых решений.

Ожидаемый эффект

Внедрение предложенной модели управления требованиями позволит перейти от реактивного устранения последствий изменений к их проактивному предупреждению. Основным эффектом заключается в «заморозке» ключевых, высокоприоритетных требований на ранних стадиях и создании механизма для управляемого рассмотрения любых новых пожеланий через призму их влияния на стоимость и сроки.

Внедрение такой системы позволит достичь следующих результатов:

– Снижение количества изменений проекта на стадиях детального проектирования и реализации. Изменения на данных этапах жизненного цикла проекта имеют самую высокую стоимость.

– Сокращение времени на согласование неизбежных изменений.

– Уменьшение величины превышения бюджета по статье СМР.

– Повышение общей предсказуемости и управляемости инвестиционного проекта.

Экономический эффект от внедрения системы складывается не только из прямого снижения затрат на СМР, но и из сокращения косвенных потерь, связанных с простоями, перепланированием и устранением конфликтов между различными частями проекта.

Заключительная часть

Данная работа подчеркивает важнейшую роль управления требованиями заказчика в снижении рисков роста стоимости СМР. Предложенная модель, основанная на применении методов МАИ, QFD и функционального анализа, предоставляет комплексный инструмент для фор-

мализации, приоритизации, трансляции требований в обоснованные проектные решения и управления их изменениями.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии методик применения аппарата системного инжиниринга для решения задачи управления неопределенностью в инвестиционных проектах. В отличие от существующих подходов, предлагаемая модель обеспечивает сквозное управление требованиями на всех этапах жизненного цикла проекта.

Практическая значимость подтверждается универсальностью модели и возможностью ее адаптации к специфике различных промышленных предприятий. Модель готова к апробации и внедрению в практику управления инвестиционными проектами.

Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка программного модуля для автоматизации предложенной модели и ее интеграция с существующими системами управления проектами, а также адаптация модели для использования в условиях цифровой трансформации промышленности с применением технологий Building Information Modeling (BIM).

Литература:

1. Выонг Т. Т. З., Ушакова Н. В. Удорожание стоимости инвестиционно-строительных проектов в России // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. — 2016. — № 3–1. — С. 33–38.
2. Институт управления проектами. Руководство к своду знаний по управлению проектами (руководство PMBOK). 6-е изд. Ньютон, США: Project Management Institute, 2017.
3. Романов А. А. Прикладной системный инжиниринг: на пути к цифровому инжинирингу. — М.: ИП Видулов К. В., 2025. — 546 с.
4. Saaty T. L. Decision making with the analytic hierarchy process // International Journal of Services Sciences. — 2008. — Vol. 1, No. 1. — P. 83–98.
5. Akao Y. Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements into Product Design. — Productivity Press, 1990. — 400 p.
6. Hull E., Jackson K., Dick J. Requirements Engineering. — Springer, 2011. — 324 p.
7. Новикова Т. Б., Курзаева Л. В., Петеляк В. Е., Масленникова О. Е., Белоусова И. Д. Описание управления бизнес-процессами предприятия на основе методологии IDEF0: трудности разработки, рекомендации по совершенствованию построения диаграмм // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 8. — С. 318–322.

Влияние цифровизации на траектории карьерного развития муниципальных служащих: вызовы и возможности

Симоненко Сергей Вадимович, студент магистратуры
Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязева

Статья посвящена исследованию влияния цифровизации на карьерные траектории муниципальных служащих. Рассматриваются изменения в требованиях к квалификации, появление новых ролей и снижение востребованности традиционных, а также возможности профессионального роста в условиях цифровой трансформации. Особое внимание уделяется проблемам цифрового разрыва и адаптации различных поколений служащих к цифровой среде.

Ключевые слова: цифровизация, муниципальная служба, карьерное развитие, цифровые навыки, цифровой разрыв, профессиональный рост, органы местного самоуправления.

Цифровизация является одним из ключевых трендов развития современного общества, оказывающим значительное влияние на все сферы деятельности, включая государственное и муниципальное управление. Органы местного самоуправления активно внедряют цифровые технологии для повышения эффективности своей работы, улучшения качества предоставляемых услуг и обеспечения большей прозрачности своей деятельности. Этот процесс, однако, требует от муниципальных служащих освоения новых цифровых навыков и компетенций, что, в свою очередь, оказывает существенное влияние на их карьерные траектории.

Традиционные навыки, такие как работа с документами, делопроизводство и знание нормативно-правовой базы, остаются важными, но в условиях цифровизации они должны быть дополнены новыми компетенциями. К ним относятся:

1. Цифровая грамотность — это умение эффективно использовать информационные технологии для решения задач, включая поиск, анализ и обработку данных, использование программного обеспечения и онлайн-сервисов.
 2. Анализ данных. Способность интерпретировать данные, выявлять закономерности и использовать их для принятия обоснованных решений.
 3. Коммуникационные навыки в цифровой среде заключается в умении эффективно взаимодействовать с гражданами и коллегами с использованием цифровых каналов связи, таких как электронная почта, социальные сети и мессенджеры [1, с.224].
 4. Навыки работы в команде в цифровой среде. Способность эффективно сотрудничать с коллегами в онлайн-формате, используя платформы для совместной работы и инструменты управления проектами.
 5. Кибербезопасность- понимание основных угроз в цифровой среде и умение применять меры для защиты информации и предотвращения кибератак.
- Отсутствие необходимых цифровых компетенций может стать серьезным препятствием для профессионального роста муниципальных служащих в условиях цифровизации.

Внедрение цифровых технологий приводит к появлению новых ролей и должностей в органах местного самоуправления, связанных с управлением данными, разработкой и внедрением информационных систем, обеспечением кибербезопасности и цифровой трансформаций. Например: специалист по цифровизации отвечает за разработку и реализацию стратегии цифровой трансформации органа местного самоуправления. Аналитик данных занимается сбором, анализом и интерпретацией данных для принятия управленческих решений. Специалист по кибербезопасности обеспечивает защиту информационных систем и данных от угроз в цифровой

среде. Администратор цифровых платформ поддерживает и развивает цифровые платформы, используемые органом местного самоуправления.

Одновременно с этим, некоторые традиционные роли становятся менее востребованными или требуют существенной переквалификации. Например, рутинные операции по обработке документов автоматизируются, что снижает потребность в специалистах, занимающихся исключительно этими задачами.

Успешная адаптация к цифровой среде открывает для муниципальных служащих новые возможности для профессионального роста и карьерного продвижения. Служащие, обладающие необходимыми цифровыми навыками и компетенциями, могут претендовать на новые должности и роли, связанные с цифровизацией. Кроме того, цифровые технологии позволяют им повышать свою эффективность и продуктивность, что также способствует их карьерному росту [2, с.78].

Обучение и повышение квалификации в сфере цифровых технологий становятся ключевым фактором профессионального развития муниципальных служащих. Органы местного самоуправления должны обеспечить доступ к образовательным программам и ресурсам, позволяющим служащим осваивать новые цифровые навыки и компетенции.

Важным вызовом является цифровой разрыв между разными поколениями и группами муниципальных служащих. Служащие старшего возраста, не имеющие опыта работы с цифровыми технологиями, могут испытывать трудности в освоении новых навыков и адаптации к цифровой среде. В то же время, более молодые служащие, выросшие в цифровом мире, могут обладать необходимыми навыками, но не иметь достаточного опыта работы в органах местного самоуправления [3, с.125].

Преодоление цифрового разрыва требует разработки специальных программ обучения и адаптации, учитывающих потребности и особенности различных групп служащих. Важно создать благоприятную среду для обмена опытом и знаниями между разными поколениями служащих, а также разрабатывать инструменты и интерфейсы, удобные для всех пользователей.

Таким образом, цифровизация оказывает существенное влияние на карьерные траектории муниципальных служащих, предъявляя новые требования к их квалификации и открывая новые возможности для профессионального роста. Стратегическое управление человеческими ресурсами, направленное на развитие цифровых компетенций муниципальных служащих, преодоление цифрового разрыва и создание благоприятной среды для адаптации к цифровой среде, является ключевым фактором успешной цифровой трансформации органов местного самоуправления. Дальнейшие исследо-

вания в этой области должны быть направлены на разработку и оценку эффективности программ обучения

и развития, а также на анализ влияния цифровизации на различные аспекты муниципальной службы.

Литература:

1. Брыкин, А.В., Петров, М. П. Цифровая трансформация государственного управления: вызовы и возможности для России// Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. -2020. -№ 19(2). -С. 224–249.
2. Евстафьева, И.Ю., Шевченко, О. М. Цифровизация как фактор развития профессиональных компетенций государственных служащих//Актуальные проблемы экономики и управления. -2019. -№ 1. -С. 78–83.
3. Зайцева, Ю.В., Савченко, И.А Влияние цифровизации на систему государственного управления: новые требования к компетенциям государственных служащих// Государственное управление. -2021. — № 85. — С. 125–131.
4. Кабанов, Ю.А., Макаров, В. Л. Цифровая трансформация государственного управления: проблемы и перспективы// Вестник Института экономики Российской академии наук. -2019. -№ 5. -С. 9–24.

Разработка и внедрение системы оценки компетенций как инструмента эффективного управления карьерой муниципальных служащих

Симоненко Сергей Вадимович, студент магистратуры
Казанский инновационный университет имени В. Г. Тимирязева

В статье рассматривается роль системы оценки компетенций в эффективном управлении карьерой муниципальных служащих. Анализируются лучшие практики разработки и внедрения таких систем в органах местного самоуправления. Оцениваются различные методы и критерии оценки, их валидность и надежность.

Ключевые слова: оценка компетенций, муниципальная служба, управление карьерой, ассессмент-центр, оценка 360 градусов, кадровый резерв, профессиональное развитие.

В условиях модернизации системы государственного и муниципального управления, эффективное управление карьерой муниципальных служащих становится одним из ключевых факторов повышения качества предоставляемых услуг и достижения стратегических целей развития территорий.

Система оценки компетенций — это комплексный процесс, направленный на выявление и оценку знаний, умений, навыков и личностных качеств, необходимых для успешного выполнения должностных обязанностей. Важным этапом является разработка модели компетенций, представляющей собой перечень ключевых характеристик, которыми должен обладать сотрудник для достижения поставленных целей.

К ключевым элементам системы оценки компетенций относятся:

- определение компетенций заключается в разработке перечня компетенций, специфичных для каждой должности или группы должностей, с учетом стратегических целей и задач муниципального образования.
- выбор методов оценки заключается в определении методов оценки, наиболее подходящих для измерения конкретных компетенций (например, ассессмент-центр для оценки лидерских качеств, тестирование для оценки профессиональных знаний) [4, с.22].

- разработка критериев оценки заключается в формулировке четких и измеримых критериев оценки для каждой компетенции, обеспечивающих объективность и прозрачность процесса;

- обучение оценщиков заключается в подготовке экспертов, обладающих необходимыми знаниями и навыками для проведения оценки компетенций с использованием различных методов.

- проведение оценки заключается в организации и проведении оценки в соответствии с разработанными процедурами, с соблюдением этических принципов и конфиденциальности.

- предоставление обратной связи заключается в обеспечении сотрудников обратной связью по результатам оценки, содержащей информацию о сильных и слабых сторонах, а также рекомендации по дальнейшему развитию.

- использование результатов заключается в интеграция результатов оценки в систему управления карьерой для принятия решений о планировании обучения, формировании кадрового резерва и продвижении по службе.

В практике органов местного самоуправления применяются различные методы оценки компетенций. Рассмотрим их на рисунке 1.

Рассмотрим основные преимущества и недостатки:

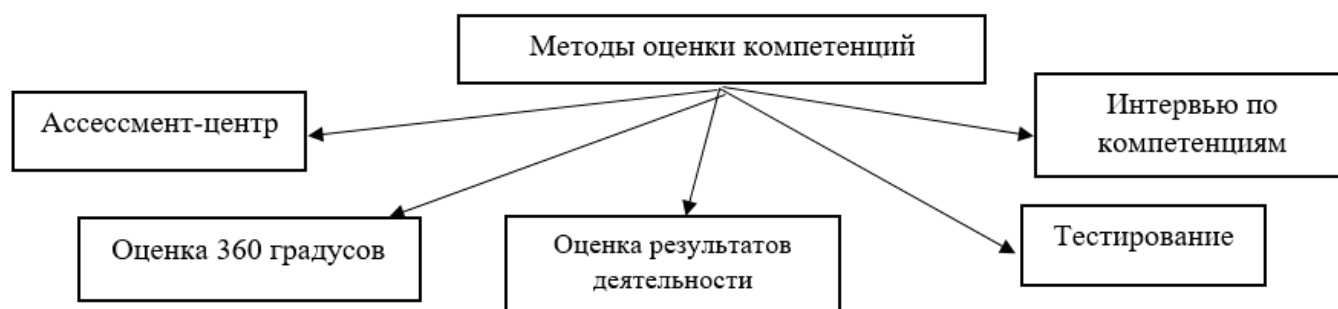


Рис. 1. Методы оценки компетенций в управлении карьерой

1. Ассесмент-центр — это метод комплексной оценки, моделирующий рабочие ситуации и оценивающий поведение участников в различных упражнениях. Преимущества: высокая надежность и валидность, возможность оценки широкого спектра компетенций. Недостатки: высокая стоимость и трудоемкость.

2. Оценка 360 градусов. Метод, при котором служащий оценивается руководителями, коллегами, подчиненными и клиентами. Преимущества: получение всесторонней информации о компетенциях сотрудника, повышение осознанности и ответственности. Недостатки: возможность субъективных оценок и предвзятости.

3. Тестирование заключается в использовании стандартизированных тестов для оценки знаний, навыков и личностных качеств. Преимущества: низкая стоимость и быстрота проведения. Недостатки: ограниченная возможность оценки сложных компетенций, ориентация на проверку знаний, а не навыков.

4. Интервью по компетенциям. Метод структурированного интервью, в ходе которого задаются вопросы, направленные на выявление примеров поведения служащего в ситуациях, требующих проявления определенных компетенций. Преимущества: возможность оценки практического опыта и поведения в реальных ситуациях. Недостатки: зависимость от квалификации интервьюера и субъективности оценки [1, с.112].

5. Оценка результатов деятельности заключается в оценке достижений служащего на основе установленных показателей эффективности. Преимущества: привязка к конкретным результатам и задачам. Недостатки: сложно оценить компетенции, не связанные напрямую с результатами, и влияние внешних факторов.

Выбор оптимального метода оценки определяется целями оценки, имеющимися ресурсами и особенностями оцениваемых компетенций.

Система оценки компетенций должна быть интегрирована с другими элементами системы управления карьерой, обеспечивая комплексный и последовательный подход к развитию кадрового потенциала.

Взаимосвязь системы оценки компетенций с другими элементами управления карьерой:

1. Планирование обучения и развития. Результаты оценки компетенций (выявленные пробелы и сильные стороны) служат основой для формирования индивиду-

альных планов развития (ИПР) служащих. Определяется приоритетность обучения и развития конкретных компетенций. В результате ожидается повышение уровня компетентности служащих в соответствии с требованиями должности и стратегическими целями ОМСУ. Снижение затрат на неэффективное обучение.

2. Формирование кадрового резерва: Служащие с высоким потенциалом, демонстрирующие высокий уровень развития ключевых компетенций (особенно управленческих), выявляются в процессе оценки и включаются в кадровый резерв. Программы развития резервистов разрабатываются с учетом результатов их оценки. В результате обеспечивается наличие подготовленных и компетентных кандидатов для замещения руководящих должностей в будущем. Снижение рисков, связанных с уходом или сменой руководителей.

3. Продвижение по службе. Оценка компетенций используется в качестве одного из критериев при принятии решений о продвижении по службе, обеспечивая объективность и прозрачность процесса. Позволяет выявлять наиболее подготовленных и компетентных кандидатов на вышестоящие должности. В результате обеспечивается справедливый и прозрачный процесс продвижения по службе, основанного на профессиональных качествах и результатах работы. В результате повышается мотивация служащих, снижение коррупционных рисков, повышение эффективности работы ОМСУ за счет назначения на должности наиболее квалифицированных специалистов [2, с.78].

4. Мотивация и стимулирование. Результаты оценки могут использоваться для дифференциации системы оплаты труда и предоставления дополнительных стимулов для развития компетенций. Создание системы, поощряющей развитие компетенций и достижение высоких результатов, а также повышение вовлеченности и мотивации персонала. В результате повышается производительность труда, улучшается качество предоставляемых услуг, снижение текучести кадров.

Таким образом, внедрение системы оценки компетенций является важным инструментом эффективного управления карьерой муниципальных служащих, позволяющим объективно оценивать уровень развития компетенций, планировать обучение и развитие, формировать кадровый резерв и принимать обоснованные решения о продвижении по

службе. Использование современных методов оценки, интеграция системы с другими элементами управления карьерой и активное вовлечение руководства и сотрудников являются ключевыми факторами успеха.

ерой и активное вовлечение руководства и сотрудников являются ключевыми факторами успеха.

Литература:

1. Алавердов, А. Р. Управление человеческими ресурсами в органах государственной власти: учебник для вузов / А. Р. Алавердов, О. П. Алексеева, Е. О. Куроедова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 386 с.
2. Малиновский, П. В. Управление государственной и муниципальной службой: учебник и практикум для вузов / П. В. Малиновский. 0 Москва: Издательство Юрайт, 2023. 0 371 с.
3. Одегов, Ю. Г. Оценка и аттестация персонала: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. -437 с.
4. Турчинов, А. И. Профессионализм и карьера государственных служащих: социологические основы / А. И. Турчинов. — Москва: ФЛИНТА, 2020. — 200 с.

Проблемы и факторы реализации государственной программы Забайкальского края «Комплексное развитие сельских территорий»

Шайнуров Евгений Борисович, студент магистратуры

Научный руководитель: Сапожникова Татьяна Ильинична, кандидат социологических наук, доцент
Забайкальский государственный университет (г. Чита)

В статье проанализированы факторы, влияющие на реализацию госпрограммы Забайкальского края «Комплексное развитие сельских территорий». Определены причины и факторы, препятствующие реализации данной госпрограммы. Разработаны рекомендации по эффективной реализации программы.

Ключевые слова: государственная программа, сельское хозяйство, Забайкальский край, комплексное развитие сельских территорий.

По указу Президента Российской Федерации Забайкальский край в ноябре 2018 г. вошел в состав Дальневосточного Федерального округа (ДФО). Данный округ — самый удаленный от Москвы, но переход Забайкальского края в ДФО позволяет включиться в масштабные государственные программы. Поддержка государства проявляется в создании территорий опережающего развития (ТОР), в реализации экономических программ разных проектов, выделение грантов для поддержания малого и среднего бизнеса.

Сельское хозяйство является важным звеном Агропромышленного комплекса Забайкальского края. Природно-ресурсный и социально-экономический потенциал территории служит главным условием развития комплекса. Экономическая стабильность и развитие сельского хозяйства крайне важны для поддержания жизненного уровня и благосостояния населения края. Принципиально важна поддержка региона в рамках Государственной программы развития сельского хозяйства. Правительство Забайкальского края 17 декабря 2019 г. № 490 утвердило постановление о реализации государственной программы Забайкальского края «Комплексное развитие сельских территорий» для повышения уровня продовольственной безопасности региона и конкурентоспособности сельско-

хозяйственной продукции [1]. Данная государственная программа разработана в соответствии с Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия.

Государственная программа Забайкальского края в сфере сельского хозяйства — это план, который устанавливает цели, задачи и пути развития отрасли, определяет необходимое финансирование, способы осуществления запланированных действий и критерии оценки их эффективности [1].

В структуре государственной программы предусмотрено 5 региональных проектов:

- Региональный проект № 1 «Развитие жилищного строительства на сельских территориях и повышение уровня благоустройства домовладений»;
- Региональный проект № 2 «Содействие занятости сельского населения»;
- Региональный проект № 3 «Развитие транспортной инфраструктуры на сельских территориях»;
- Региональный проект № 4 «Благоустройство сельских территорий»;
- Региональный проект № 5 «Современный облик сельских территорий».

Цель программы — повысить качество жизни и благосостояние жителей сельских районов Забайкалья через их всестороннее развитие.

Некоторые задачи:

- обеспечить доступное жилье для сельчан путем предоставления субсидий на строительство и приобретение;
- стимулировать создание рабочих мест и повысить уровень занятости в сельской местности;
- сделать сельские территории более комфортными для проживания.

Проанализировав годовой отчет о ходе реализации государственной программы Забайкальского края за 2024 год, можно выявить факторы, которые повлияли на ход реализации госпрограммы [1].

В настоящее время в Забайкальском крае 10 городов, 41 посёлок городского типа и 760 сельских населенных пунктов. Средняя плотность населения составляет 2,5 чел./км. 17 поселков городского типа имеют численность населения менее 3 тыс. человек и относятся к городским лишь потому, что в прошлом они получили соответствующий статус. В большинстве сёл и деревень (529 из 750) проживает менее 500 жителей, это 70 % от общего количества сёл. 343- с населением 100–500 чел., 186- менее 100 чел. Население посёлков городского типа и сельских поселений постепенно уменьшается. Происходит отток населения из населенных пунктов, так как сокращаются мощности системообразующих производств материальной сферы и уменьшение количества объектов непродовольственной сферы [2].

Некоторые факторы, способствующие сокращению численности сельского населения:

- *Урбанизация.* Жители села переезжают в города в поисках лучших рабочих мест и условий жизни.
- *Сокращение занятости в сельском хозяйстве.* Сельское хозяйство становится всё более механизированным, что уменьшает необходимое число людей для работы в этой области.
- *Миграция.* Люди переезжают в другие регионы или страны в поисках лучшей жизни или более выгодных возможностей [3].
- *Устаревшие инфраструктуры и недостаточное развитие.* В сельских населённых пунктах может не хватать современных условий и возможностей для развития предпринимательства.
- *Оптимизации в области образования, здравоохранения и местного управления.* Например, сокращение ФАПов, закрытие малокомплектных школ.
- *Недостаточный бытовой комфорт.* Во многих сельских поселениях нет водопровода, централизованной канализации, газа, централизованного отопления и других удобств.
- *Низкий социально-экономический уровень сёл.* Например, отсутствие поддержки со стороны государства, неконкурентоспособность сельскохозяйственной продукции из-за высоких налогов, тарифов, пошлин и цен на транспортировку [4].

Проблемы, которые упоминаются в контексте реализации программы комплексного развития сельских территорий Забайкальского края:

- *Сокращение численности сельского населения.* Люди покидают сельские населённые пункты, особенно молодёжь. Это влияет на снижение численности личных подсобных хозяйств, что негативно сказывается на развитии сельского хозяйства.
- *Недостаток условий для обучения в сельских школах.* Сокращение сети общеобразовательных учреждений и отсутствие организованной доставки детей в школы обострили проблему доступности общего образования.
- *Неудовлетворительное состояние воздушных линий электропередач.* Значительное количество линий находится в неудовлетворительном для эксплуатации состоянии, требует ремонта и замены.
- *Необходимость реконструкции и восстановления локальных водопроводов.* Большая часть систем водоснабжения не имеет необходимых сооружений и технологического оборудования для улучшения качества воды или работает неэффективно.
- *Несоответствие сельской дорожно-транспортной сети* растущим потребностям сельскохозяйственных товаропроизводителей.
- *Сложности с поиском внебюджетных источников.* По словам одного из участников программы, самое сложное в ней — подготовка проектно-сметной документации и поиск партнёров [4].

Некоторые последствия:

- Проблема заключается в том, что места, где есть потребность в рабочей силе, и места, где проживают люди, ищущие работу, находятся на значительном расстоянии друг от друга. Отсутствие личного транспорта делает невозможным преодоление этой пространственной разобщённости и доступ к вакансиям, особенно в отдалённых сельских районах.
- Структура потребностей в рабочей силе характеризуется дефицитом кадров в таких областях, как механизация, сельское хозяйство, медицина и образование (требуются механизаторы, агрономы, фельдшеры, учителя), при одновременном избытке предложений от низкоквалифицированных работников.
- Сельское хозяйство имеет ярко выраженную сезонность, что приводит к значительному снижению спроса на рабочую силу в осенне-зимние месяцы [2].
- Проблемы с трудоустройством возникают из-за того, что, несмотря на проживание в сельской местности, далеко не каждый готов посвятить себя сельскому хозяйству, а альтернативных вакансий просто нет.

Тем не менее все запланированные на 2025 год мероприятия по благоустройству сельских территорий завершились в Забайкалье в установленные сроки.

По итогам года в рамках благоустройства сельских территорий в Агинском, Борзинском, Красночикойском, Кыринском, Могочинском, Ононском, Петровск-Забай-

кальском, Улетовском и Хилокском округах введено 13 объектов. Проекты направлены на сохранение и восстановление памятника, устройство уличного освещения, ограждение социальных объектов, обустройство площадок накопления твердых коммунальных отходов, благоустройство общественных территорий. Общая стоимость выполненных работ составила 28 миллионов рублей.

В селе Доронинское Улетовского округа состоялось открытие спортивной площадки, возведенной по госпрограмме «Комплексное развитие сельских территорий». Теперь жители поселения получили возможность круглогодично заниматься физической культурой и командными видами спорта на открытом воздухе. Спортплощадка стала 13-м проектом, реализованным в этом году в Забайкалье по программе благоустройства сельских территорий. Таким образом, в эксплуатацию введены все объекты, сдача которых планировалась в девяти муниципальных образованиях в 2025 году.

В ходе анализа реализации госпрограммы, можно составить ряд рекомендаций для успешной реализации программы «Комплексное развитие сельских территорий»:

- Увеличить государственные расходы на поддержку сельского хозяйства и капиталовложения в механизацию сельского хозяйства, увеличить площадь пахотных земель на человека и повысить производительность, активно раз-

вивать строительство сельскохозяйственных угодий, соответствующих высоким стандартам, повышать производительность сельскохозяйственных угодий и среднюю урожайность. Уделять приоритетное внимание структурной оптимизации и увеличению финансовой поддержки сельского хозяйства.

- Совершенствовать аппаратную и программную составляющие сельской инфраструктуры, в том числе системы здравоохранения и дорожные сети, тем самым улучшая условия жизни в сельской местности. Необходимо увеличить инвестиции в больницы и сельские медицинские учреждения, а также увеличить количество врачей и повысить уровень профессиональной подготовки медицинского персонала. Расширение дорожной сети в сельских регионах имеет решающее значение для поддержки сельской промышленности и обеспечения средств к существованию для сельских жителей.

- Сосредоточиться на повышении доходов фермеров, активном развитии их образования и обеспечении всесторонней поддержки производства и жизни, увеличить инвестиции в сельское образование и развитие талантов. Привлекать талантливых специалистов для создания сельских предприятий, повышать уровень образования фермеров, стимулировать развитие сельской промышленности и расширять возможности получения дохода для фермеров.

Литература:

1. Годовой отчет о ходе реализации государственной программы Забайкальского края «Комплексное развитие сельских территорий» за 2024 год: электронный // [сайт]. — URL: <https://media.75.ru/mcx/documents/219436/godovoy-otchet-za-2024-god.pdf> (дата обращения: 20.10.2025).
2. Таскаева, М. П. Проблемы развития сельских территорий в Забайкальском крае / М. П. Таскаева. — Социальная и экономическая география // Теоретическая и прикладная экономика. — 2019. — № 1. — С. 49–55.
3. Ломакин, А. А. Устойчивое развитие сельских территорий как направление стратегии их функционирования / А. А. Ломакин, М. Ю. Федотова. — Пенза: 2013. — 240 с.
4. Попов, Д. И. Проблемы реализации государственной программы Забайкальского края «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия» / Д. И. Попов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 44 (543). — С. 264–268. — URL: <https://moluch.ru/archive/543/118894>.

Правовое обеспечение организации работы МЧС России с обращениями граждан на федеральном и региональном уровне

Шейх Надежда Владимировна, студент магистратуры

Научный руководитель: Резер Татьяна Михайловна, доктор педагогических наук, профессор

Уральский институт Государственной противопожарной службы МЧС России (г. Екатеринбург)

В статье рассматриваются правовые основы организации работы с обращениями граждан в системе Министерства Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС России). Проведён анализ федерального и регионального законодательства, регулирующего порядок рассмотрения обращений, включая положения Конституции Российской Федерации, Федерального закона № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» и ведомственных актов МЧС России. Особое внимание уделено вопросам реализации данных норм на региональном уровне на примере Пермского края, где функциони-

рует система электронного приёма обращений и личного приёма граждан. Выявлены основные проблемы действующего правового регулирования, в том числе фрагментарность нормативной базы, недостаточная цифровизация процессов и различия в правоприменительной практике. Предложены направления совершенствования правового обеспечения и организации работы с обращениями граждан, направленные на повышение прозрачности, унификацию процедур и развитие электронных сервисов в деятельности МЧС России.

Ключевые слова: обращения граждан; административное право; правовое обеспечение; государственные услуги; цифровизация; публичное управление.

Legal support for organizing work with citizens' appeals at the federal and regional levels of the ministry of Emergency Situations of Russia

Sheikh Nadezhda Vladimirovna, master's student

Scientific advisor: Reser Tatiana Mikhaylovna, doctor of pedagogical sciences, professor
Ural Institute of the State Fire Service of the Ministry of Emergency Situations of Russia (Ekaterinburg)

The article examines the legal basis for organizing work with citizens' appeals in the system of the Ministry of the Russian Federation for Civil Defense, Emergencies, and Disaster Relief (EMERCOM of Russia). An analysis of federal and regional legislation regulating the procedure for considering appeals has been carried out, including the provisions of the Constitution of the Russian Federation, Federal Law No. 59-FL «On the Procedure for Considering Appeals from Citizens of the Russian Federation» and departmental acts of the EMERCOM of Russia. Particular attention was paid to the implementation of these norms at the regional level, using the example of the Perm Territory, where a system of electronic reception of appeals and personal reception of citizens is in place. The main problems of the current legal regulation were identified, including the fragmentation of the regulatory framework, insufficient digitization of processes, and differences in law enforcement practices. Areas for improvement in the legal framework and organization of work with citizens' appeals are proposed, aimed at increasing transparency, unifying procedures, and developing electronic services in the activities of the Russian Ministry of Emergency Situations.

Keywords: citizen appeals; administrative law; legal support; public services; digitalization; public administration.

Одним из ключевых направлений деятельности органов государственной власти Российской Федерации является обеспечение законных прав граждан на обращение в государственные органы и организации. Этот институт представляет собой важный элемент взаимодействия государства и общества, реализуя конституционные гарантии открытости, прозрачности и ответственности публичной власти.

Особую роль в организации работы с обращениями граждан играет Министерство Российской Федерации по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий (МЧС России). Сфера деятельности данного ведомства связана с обеспечением безопасности населения, предупреждением и ликвидацией чрезвычайных ситуаций, что обуславливает высокий уровень общественной значимости обращений граждан, поступающих в его адрес.

Конституционные основы права граждан на обращение закреплены в статье 33 Конституции Российской Федерации, согласно которой граждане имеют право направлять личные и коллективные обращения в государственные органы и органы местного самоуправления [1].

Базовым нормативно-правовым актом, регулирующим порядок рассмотрения обращений граждан в Российской Федерации, является Федеральный закон от 2 мая 2006 г. № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» [2]. Закон определяет формы об-

ращений (предложения, заявления, жалобы), сроки их рассмотрения, порядок регистрации, ведения учёта и направления ответов заявителям.

В деятельности МЧС России положения Федерального закона № 59-ФЗ реализуются посредством ведомственных нормативных актов. Основным документом, определяющим организацию этой работы, является Приказ МЧС России от 30 декабря 2016 г. № 701 «Об утверждении Административного регламента МЧС России по предоставлению государственной услуги по рассмотрению обращений граждан» [3]. Регламент детализирует порядок приёма и регистрации обращений, процедуры внутреннего согласования ответов, формы ведения делопроизводства и электронного документооборота.

Согласно регламенту, обращения граждан могут поступать в письменной форме, на личном приёме, а также в электронной форме через официальный сайт МЧС России, портал государственных услуг и специализированные информационные ресурсы.

Для обеспечения открытости деятельности МЧС используется Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» [4], а также Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» [5]. Эти акты создают правовые предпосылки для прозрачности деятельности МЧС

и предоставления гражданам актуальной информации о ходе рассмотрения их обращений.

Дополнительное регулирование обеспечивается внутренними приказами и методическими рекомендациями, в том числе документами, направленными на развитие электронного взаимодействия и унификацию стандартов обслуживания граждан.

На региональном уровне организация работы с обращениями граждан в системе МЧС России осуществляется Главными управлениями МЧС по субъектам Российской Федерации. В Пермском крае данное направление курирует Главное управление МЧС России по Пермскому краю, деятельность которого регламентируется как федеральными, так и региональными актами.

Порядок взаимодействия граждан с органами власти региона регулируется также Распоряжением Губернатора Пермского края от 09 сентября 2021 г. № 209-р «Об утверждении Регламента рассмотрения обращений граждан губернатором Пермского края». [6]. Этот закон устанавливает аналогичные Федеральному закону № 59-ФЗ процедуры рассмотрения обращений, но с учётом региональных особенностей организации исполнительных органов государственной власти.

ГУ МЧС России по Пермскому краю осуществляет приём граждан в письменной и электронной форме, а также проводит личные приёмы руководителей. Для удобства граждан создана электронная форма обращения через официальный сайт и региональный портал государственных услуг. Информация о порядке обращения, а также статистика рассмотрения жалоб и предложений размещается в открытом доступе.

Согласно официальным данным, в 2023 году в ГУ МЧС России по Пермскому краю поступило свыше 3 000 обращений граждан, из которых около 60 % составили заявления и жалобы, связанные с обеспечением пожарной безопасности и функционированием системы оповещения населения [7]. Наибольшее количество обращений касалось вопросов реагирования на чрезвычайные ситуации, действий должностных лиц, предоставления справочной информации и профилактической работы.

Практика показывает, что большинство обращений рассматриваются в установленные законом сроки, однако остаются проблемы, связанные с перегрузкой системы, отсутствием единой методики анализа обращений и необходимостью повышения качества правовых ответов.

На региональном уровне также реализуется принцип открытости деятельности МЧС: регулярно публикуются отчёты о результатах работы с обращениями граждан, проводятся общественные приёмы и «горячие линии».

Несмотря на наличие достаточно развитой нормативной базы, организация работы с обращениями граждан в системе МЧС России сталкивается с рядом проблем. Во-первых, наблюдается фрагментарность ведомственных нормативных актов, регулирующих отдельные аспекты работы с обращениями. В некоторых подразделениях применяются локальные инструкции,

не всегда согласованные с действующими федеральными требованиями, что создаёт риск правовой неопределённости. Во-вторых, существует неоднородность практики реализации Федерального закона № 59-ФЗ на местах. Так, региональные подразделения МЧС используют различные формы регистрации обращений, системы учёта и шаблоны ответов, что затрудняет централизованный контроль и анализ поступающих данных. В-третьих, остаются вопросы информационной безопасности и цифровизации процессов. С развитием электронного документооборота возрос объём обращений в цифровой форме, но не все региональные управления располагают техническими возможностями для их полноценной обработки в соответствии с требованиями законодательства об информации и персональных данных [5]. Кроме того, проблема вызывает низкий уровень правовой грамотности граждан, что приводит к поступлению некорректно оформленных обращений и затрудняет их оперативное рассмотрение.

Перспективными направлениями совершенствования правового обеспечения и организации работы с обращениями граждан являются:

1. Разработка единого ведомственного стандарта работы с обращениями в системе МЧС России, включающего порядок регистрации, классификации и анализа обращений.
2. Повышение уровня цифровизации документооборота, создание интегрированной платформы для межведомственного взаимодействия и анализа данных по обращениям.
3. Усиление правового и профессионального обучения сотрудников, участвующих в рассмотрении обращений граждан.
4. Введение оценочных критериев качества работы с обращениями, в том числе показателей удовлетворённости граждан.
5. Расширение возможностей общественного контроля и обратной связи через общественные советы при территориальных органах МЧС.

Опыт Главного управления МЧС по Пермскому краю показывает, что системная организация работы с обращениями граждан, подкреплённая прозрачностью, своевременной отчётностью и использованием цифровых технологий, способствует повышению доверия населения к деятельности органов власти.

Организация работы с обращениями граждан в системе МЧС России представляет собой важнейшее направление административно-правовой деятельности, обеспечивающее реализацию конституционных прав граждан и эффективность взаимодействия государства с обществом.

Анализ нормативной базы показал, что на федеральном уровне создана разветвлённая система правового регулирования, основанная на Федеральном законе № 59-ФЗ, ведомственных актах МЧС и законодательстве об информации. На региональном уровне, в частности

в Пермском крае, эти нормы адаптируются с учётом территориальных особенностей и взаимодействия с населением. Вместе с тем выявлены отдельные проблемы, связанные с неоднородностью правоприменительной практики, необходимостью унификации внутренних процедур и совершенствованием цифровых механизмов обработки обращений.

Повышение эффективности работы МЧС России с обращениями граждан требует совершенствование правового обеспечения, организационной структуры и информационной инфраструктуры. Это позволит повысить прозрачность деятельности ведомства, укрепить доверие граждан и обеспечить надёжную реализацию их конституционного права на обращение.

Литература:

1. Конституция Российской Федерации // Российская газета. № 144. 04.07.2020.
2. Федеральный закон от 2 мая 2006 г. № 59-ФЗ «О порядке рассмотрения обращений граждан Российской Федерации» (ред. от 28.12.2014). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999 (дата обращения: 25.10.2025).
3. Приказ МЧС России от 30 декабря 2016 г. № 701 «Об утверждении Административного регламента МЧС России по предоставлению государственной услуги по рассмотрению обращений граждан» (ред. от 03.09.2018). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_214345 (дата обращения: 25.10.2025).
4. Федеральный закон от 9 февраля 2009 г. № 8-ФЗ «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления» (ред. от 14.07.2022). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_84602 (дата обращения: 25.10.2025).
5. Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (ред. от 07.06.2025). — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798 (дата обращения: 25.10.2025).
6. Распоряжение Губернатора Пермского края от 09 сентября 2021 г. № 209-р «Об утверждении Регламента рассмотрения обращений граждан губернатором Пермского края». — URL: <https://docs.cntd.ru/document/574872043> (дата обращения: 25.10.2025).
7. Официальный сайт Главного управления МЧС России по Пермскому краю. — URL: <https://59.mchs.gov.ru> (дата обращения: 25.10.2025).

Современная методология оценки эффективности инвестиционных проектов в нефтегазовой отрасли (на примере ПАО «Роснефть»)

Шуман Анастасия Александровна, студент магистратуры
Тольяттинский государственный университет

В представленной статье анализируются современные методологии оценки эффективности инвестиций, реализуемые в нефтегазовой отрасли, на примере ПАО «Роснефть». Описывается влияние показателей NPV, IRR, PI и DPP на формирование инвестиционных решений, а также выявляются важнейшие факторы, воздействующие на эффективность инвестиций в рамках волатильности нефтяного рынка.

Ключевые слова: методология, инвестиции, риски, эффективность, NPV, IRR, нефтегазовая отрасль, ПАО «Роснефть».

Введение

Характерной особенностью современной нефтегазовой отрасли является ее высокая капиталоемкость, связанная с требованием значительных первоначальных инвестиций в разведку месторождений, инфраструктурное строительство, организацию транспортировки и переработку углеводородов. Для осуществления подобных проектов требуются не только значительные финансовые ресурсы, но и продолжительные сроки реализации, охватывающие все этапы инвестици-

онного цикла — от геологоразведки и разработки проекта до ввода в эксплуатацию и выхода на проектную мощность.

В дополнение к этому индустрия характеризуется высоким уровнем риска, обусловленным колебаниями мировых цен на нефть и газ, колебаниями валютных курсов, воздействием политических и экологических факторов, а также возможными технологическими сбоями. Указанные факторы существенно усложняют процессы прогнозирования будущих доходов и окупаемости инвестиций, что, в свою очередь, усиливает важность

проведения точной и всесторонней оценки эффективности инвестиционных проектов.

Согласно И. А. Бланку, инвестиционная эффективность характеризуется системой показателей, отражающих взаимосвязь между объемом вложений и результатами проекта [1].

Крупнейшая в России вертикально интегрированная компания ПАО «Роснефть» осуществляет комплексные инвестиционные программы, направленные на совершенствование добычи, переработки и транспортировки нефти. Методика количественной оценки эффективности инвестиций приобретает особое значение для обеспечения жизнеспособности и рентабельности проектов.

Основная часть

Классические подходы к анализу эффективности инвестиций представлены в трудах У. Шарпа, где особое внимание уделяется показателям NPV и IRR как основным критериям инвестиционной привлекательности [2].

В международной и отечественной практике для оценки эффективности инвестиций применяются следующие инструменты:

- NPV (Net Present Value) — коэффициент чистой приведенной стоимости, отражающий разницу между дисконтированными доходами и затратами проекта;
- IRR (Internal Rate of Return) — внутренняя норма доходности, показывающая максимальную ставку дисконтирования, при которой $NPV = 0$;
- PI (Profitability Index) — индекс рентабельности, отражающий относительную рентабельность проекта;
- DPP (Discounted Payback Period) — дисконтированный срок окупаемости.

Указанные показатели служат для ПАО «Роснефть» фундаментом для построения инвестиционного портфеля и выбора приоритетных направлений развития. В период волатильности мировых цен на нефть компания активно практикует сценарный анализ и моделирование чувствительности NPV к колебаниям ключевых факторов (цены на нефть, курсы валют, уровень налогообложения).

На приведенном примере ПАО «Роснефть» следует отметить, что в 2024 году компания свидетельствовала о ста-

бильном росте капиталовложений, что следует из данных официального годового отчета [3].

Повышенное внимание при этом уделяется анализу рисков, сопряженных с колебаниями макроэкономических параметров и технологических параметров производства. Всё это позволяет компании адаптировать инвестиционные стратегии и способствовать повышению устойчивости финансовых результатов.

Вывод

На основании проведенного исследования были сформулированы следующие выводы. Внедрение комплексных методов оценки эффективности инвестиционной деятельности на базе системы дисконтированных показателей, таких как NPV, IRR, PI и DPP, обеспечивает возможность принятия информированных и более обоснованных управленческих решений в области капиталовложений. Благодаря использованию данных инструментов достигается повышение прозрачности инвестиционного процесса, оперативное обнаружение неэффективных направлений инвестирования и оптимизация распределения финансовых ресурсов.

Интеграция этих подходов в корпоративную практику управления способствует минимизации рисков, обусловленных колебаниями внешней экономической среды и переменами рыночной конъюнктуры, а также усиливает устойчивость компании к волатильности нефтяного рынка. Всё это, в свою очередь, содействует росту ее конкурентоспособности и усилению позиций на отечественном и международных энергетических рынках.

Сформулированные в данной работе выводы имеют практическое значение и могут использоваться при разработке рекомендаций по совершенствованию методологии оценки эффективности инвестиций в нефтегазовой отрасли. Помимо этого, представленные материалы могут послужить теоретико-методологической основой для написания магистерской диссертации, нацеленной на изучение проблем инвестиционной привлекательности и обеспечения устойчивого уровня развития предприятий топливно-энергетического комплекса.

Литература:

1. Бланк И. А. Инвестиционный менеджмент : учебный курс. — Киев : Ника-Центр, 2001. — 448 с.
2. Шарп У., Александер Г., Бэйли Дж. Инвестиции. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 1028 с.
3. ПАО «НК «Роснефть». Годовой отчет за 2024 год. — URL : https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/a_report_2024.pdf

МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

Обратная связь как инструмент управления имиджем руководителя образовательной организации

Гиманова Екатерина Витальевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Щербакова Елена Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент
Московский городской педагогический университет

В статье обосновывается необходимость перехода от стихийного формирования к целенаправленному управлению имиджем руководителя образовательной организации. Рассматривается обратная связь как ключевой технологический инструмент для решения этой задачи. Анализируются структурные компоненты имиджа, классифицируются виды и каналы обратной связи, предлагается модель и векторы использования обратной связи на разных этапах для формирования положительного имиджа.

Ключевые слова: имидж руководителя, обратная связь, управление образованием, организационная культура, коммуникация, репутация.

Те глубокие структурные преобразования, которые в последнее время охватывают образовательную сферу, кардинально меняют саму философию руководства школой, колледжем или вузом — сегодня от руководителя ждут равно как безупречного администрирования, так и подлинной публичной ответственности, своего рода «открытости на вырост», буквально, готовности к постоянному диалогу с целым спектром заинтересованных групп (от педагогического коллектива и учащихся до родителей и вышестоящих инстанций).

В условиях обостряющейся конкуренции за учеников, высококвалифицированные кадры и ресурсы имидж учебного заведения превращается в его стратегический капитал, основную валюту доверия на образовательном рынке. В этом контексте фигура руководителя выходит на первый план, становясь живым воплощением ценностей и устремлений всей организации.

Как метко подмечает А. С. Гучанова, «сформированный руководителем позитивный имидж образовательной организации позволит повысить привлекательность учреждения, в первую очередь, для потребителей образовательных услуг и педагогического коллектива, облегчить процесс введения новых образовательных услуг и повысить уровень организационной культуры» [1, с. 523]. То есть, приходится говорить о том, что его персональный образ становится той центральной осью, вокруг которой формируется общая репутация образовательной организации.

Определенно, кони этого сдвига прослеживаются в общемировой переориентации управления, где от автори-

тарного стиля все чаще руководитель переходит к соучаствующей, коллаборативной парадигме. В этой связи современный эффективный лидер в образовании представляется в качестве администратора-распорядителя, а скорее в роли наставника, вдохновителя и эмпатичного управленца, способного услышать порою достаточно противоречивые ожидания разных групп и трансформировать их в конкретные точки роста.

И здесь на авансцену выходит обратная связь — универсальный и мощный инструмент, позволяющий перевести управление имиджем из области интуитивных догадок в плоскость выверенной стратегии. Обратная связь, как видится, функционирует как барометр общественного мнения, фиксирующий малейшие расхождения между желаемым и реальным образами, и дает руководителю желанную и релевантную возможность своевременно и осознанно корректировать и собственное поведение, и коммуникационные практики, выстраивая таким образом имидж, который в полной мере соответствует современным тенденциям времени, но порой и опережает их.

Однако за этой очевидной потребностью в позитивном и устойчивом имидже кроется системный пробел в практике управления. Парадокс, очевидно, заключается в том, что, признавая значимость целенаправленно выстроенного образа, большинство руководителей продолжает полагаться на импровизацию, позволяя ему складываться стихийно, а на деле — под влиянием случайных событий, ситуативных реакций и субъективных оценок окружения. Такой подход, по сути, делегирует формирование репутации воле

случая, что неизбежно порождает риски серьезных имиджевых потерь, последствия которых бывает крайне трудно преодолеть. Так мы сталкиваемся с ключевым противоречием: с одной стороны существует объективная значимость управляемого имиджа как стратегического ресурса, а с другой — вопиющая недостаточность методического инструментария, доступного практикам для работы с ним.

Разрешение этого противоречия видится в обращении к механизму, который превращает хаотичное восприятие в структурированную информацию. Именно поэтому цель данной статьи состоит в концептуальном обосновании и предложении конкретных векторов использования обратной связи в качестве действенного инструмента для управления имиджем руководителя образовательной организации. Мы исходим из того, что обратная связь — это не эпизодические отзывы, а своего рода система зеркал, позволяющая руководителю увидеть целостную картину того, как его действия и слова резонируют с внутренней и внешней аудиторией, и на основе этого знания выстраивать свой образ осознанно и последовательно.

Имидж руководителя представляет собой целостный социально-психологический феномен, формируемый в сознании целевых аудиторий через восприятие его действий, решений и глубинных личностных характеристик. Этот образ отнюдь не статичен, он пребывает в постоянном движении (что обусловлено непрерывным диалогом руководителя с различными группами, каждая из которых оценивает его сквозь призму собственных ожиданий и потребностей). Как точно подмечает Э. И. Койкова, имидж представляет собой целенаправленно создаваемый особого рода образ-представление, который с помощью ассоциаций наделяет объект дополнительными ценностями и благодаря этому способствует более эмоциональному его восприятию [2].

Структурно этот целостный образ раскрывается через несколько взаимопроникающих компонентов. Его основу, своеобразную визитную карточку, составляет габитарный имидж, то есть, внешний облик, манера одеваться, пластика и мимика, создающие самое первое и зачастую наиболее устойчивое впечатление о руководителе. На этом фундаменте строится профессионально-деловой компонент, включающий в себя как экспертные знания в области педагогики и менеджмента, так и стратегическое видение развития организации. Однако подлинную жизнеспособность этому каркасу придает личностное измерение — эмоциональный интеллект, эмпатия и коммуникативная гибкость, которые позволяют руководителю быть не формальным «начальником», а лидером. Не случайно А. А. Попова обращает внимание на то обстоятельство, что совершенствование имиджа требует «развития разнообразных и взаимосвязанных навыков и умений, позволяющих эффективно взаимодействовать с подчиненными» [4, с. 999].

Выходя за рамки учреждения, социальный имидж формируется через публичные выступления, взаимодействие руководителя с профессиональным сообществом

и средствами массовой информации, по мере чего создается некий репутационный ореол во внешней среде. И, наконец, стержнем, скрепляющим всю эту конструкцию, выступает ценностный компонент — самый глубинный уровень, отражающий безусловное соответствие декларируемых принципов реальным поступкам. Именно когда слова руководителя не расходятся с делом, рождается та самая прочная основа доверия, без которой немислим подлинный авторитет.

В этой связи особый интерес представляет мнение В. Ю. Мамаевой и В. В. Мацько, которые предлагают рассматривать имидж как синтез «ценности и знака», где сущностное ядро формируется из взаимосвязанных элементов:

- образа;
- знака;
- мнения (оценки);
- отношения.

Именно эти компоненты создают целостное восприятие личности руководителя его целевой аудиторией.

Особую роль в работе с имиджем играет обратная связь, позволяющая оценить, насколько создаваемый образ соответствует ожиданиям аудитории и является ли он достаточно прочным. По своей сути, обратная связь представляет собой осмысленную реакцию различных групп на действия и решения руководителя. Ее ключевая задача состоит в выявлении возможных расхождений между желаемым и фактически сложившимся образом.

С точки зрения источников получения, обратную связь принято разделять на внутреннюю (от педагогического коллектива, обучающихся и родительской общности) и внешнюю (от органов управления образованием, партнеров, средств массовой информации). Такое разделение позволяет взглянуть на имидж руководителя многоаспектно, рассмотрев его как внутри образовательной организации, так и за ее пределами, что, определенно, создает основу для целенаправленной работы по его совершенствованию. В целом, формы и каналы сбора информации об имидже руководителя образовательной организации достаточно многообразны. К ним относятся:

- анонимные опросы и анкетирование;
- фокус-группы с представителями разных категорий;
- экспертные интервью;
- анализ публикаций в СМИ и социальных сетях;
- «открытые приемные дни» и личные встречи;
- электронные «книжки отзывов» на сайте учреждения.

При этом, стоит признать и тот факт, что для эффективного использования обратной связи в управлении имиджем руководителю необходимо четко определять цели ее сбора и выбирать адекватные инструменты. Предложенная таблица систематизирует этот процесс, наглядно демонстрируя, как различные виды и формы обратной связи могут быть целенаправленно применены для решения конкретных задач.

Опираясь на практический алгоритм управления имиджем, можно выделить несколько этапов его реализации, а именно:

Таблица 1. Обратная связь как инструмент управления имиджем руководителя

Цель использования ОС	Какой вид ОС применить	Практические шаги
Узнать реальное положение дел	анонимные опросы сотрудников и родителей; наблюдение за настроением в коллективе (косвенная ос); мониторинг отзывов в соцсетях;	Провести анонимный опрос, чтобы сравнить, как руководителя воспринимают сейчас, с тем, каким он хочет быть. Выявить слабые места
Укрепить доверие и авторитет	открытые обсуждения; прямые беседы в неформальной обстановке; публичные ответы на вопросы родителей;	Регулярно собирать мнения и главное — показывать, что к ним прислушиваются. Говорить: «Ваше предложение мы учли»
Своевременно корректировать поведение	прямые и вежливые замечания от коллег; анализ ситуаций, когда инициатива не нашла отклика;	Если обратная связь показывает, что стиль общения воспринимается как резкий, можно работать над мягкостью коммуникации
Повысить мотивацию команды	благодарность и признание заслуг сотрудников; публичная положительная оценка работы;	Поощрять и хвалить сотрудников за их вклад. Это мотивирует их и улучшает имидж руководителя как справедливого лидера
Оценить результат изменений	повторные опросы через 6–12 месяцев; сравнение новых отзывов со старыми	После внесения изменений (например, стал больше советоваться с коллективом) нужно снова собрать ОС, чтобы проверить, заметили ли это улучшение

- определение целей и формулировка ключевых аспектов образа для оценки;
- проектирование инструментов и разработка вопросов и методик сбора данных;
- сбор информации сочетающий количественные и качественные методы;
- анализ результатов через выявление зон развития и создание «карты имиджа»;
- корректировка практик посредством внедрения изменений и планирование повторной оценки.

Ключевые преимущества системы управления имиджем на основе обратной связи проявляются в нескольких аспектах: во-первых, система позволяет оперативно выявлять репутационные риски, во-вторых — укреплять доверие к руководителю и образовательному учреждению через демонстрацию готовности к диалогу. Одновременно с этим руководитель может выразить посредством данного подхода объективную готовность формировать культуру партнерства и обосновывать стратегические решения на основе реальных запросов всех участников образовательного процесса. Позитивный имидж представляет собой стратегический ресурс, который повышает уровень доверия, и вместе с тем существенно облегчает внедрение необходимых преобразований. Как справедливо отмечает И. П. Тихонов, «целенаправленная работа над имиджем является свидетельством профессиональной зрелости и стратегического подхода к управлению» [5, с. 10]. Практическая реализация системы предполагает комплексное использование внутренних каналов обратной

связи от анонимных опросов и фокус-групп, до внешних мониторингов СМИ и анкетирования родителей. Успех всей системы, как видится, обеспечивается соблюдением ключевых принципов — добровольности участия, открытости к конструктивной критике, регулярности проводимых процедур и полной прозрачности обработки получаемых данных.

Подводя итог, можем резюмировать, что формирование имиджа руководителя образовательной организации представляет собой не стихийный процесс, а целенаправленную стратегическую деятельность. Обратная связь в рамках этой деятельности выступает ключевым механизмом, позволяющим трансформировать интуитивные представления руководителя и коллектива в систему управляемых параметров. Предложенная циклическая модель создает практическую основу для последовательного развития имиджа через этапы планирования, диагностики, коррекции и оценки, при этом регулярное использование разнообразных каналов обратной связи обеспечивает укрепление личного авторитета руководителя, способствует повышению конкурентоспособности всей образовательной организации. Такой подход позволяет своевременно выявлять репутационные риски, укреплять доверие участников образовательного процесса и формировать культуру партнерского взаимодействия. Перспективным направлением дальнейших исследований является разработка точных метрик оценки имиджевой эффективности и изучение специфики формирования цифрового образа руководителя.

Литература:

1. Гучанова А. С. Управление созданием имиджа образовательного учреждения // Молодой ученый. — 2016. — № 24 (128). — С. 520–523.

2. Койкова Э. И. Образ руководителя в развитии имиджевой политики дошкольного образовательного учреждения // Гуманитарные науки. — 2015. — № 4 (32). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obraz-rukovoditelya-v-razvitii-imidzhevoy-politiki-doshkolnogo-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya> (дата обращения: 27.10.2025).
3. Мамаева В. Ю., Мацько В. В. Теоретико-методологические основы формирования имиджа: исторические и современные аспекты // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. — 2017. — № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoretiko-metodologicheskie-osnovy-formirovaniya-imidzha-istoricheskie-i-sovremennye-aspekty> (дата обращения: 27.10.2025).
4. Попова А. А. Имидж руководителя // Экономика и социум. — 2016. — № 12–3 (31). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-rukovoditelya-1> (дата обращения: 27.10.2025).
5. Тихонов И. П. Имидж руководителя: методы формирования. — М.: Лаборатория книги, 2010. — 160 с.

Формирование имиджа руководителя как компонент стратегического менеджмента образовательной организации

Гиманова Екатерина Витальевна, студент магистратуры

Научный руководитель: Щербакова Елена Викторовна, кандидат педагогических наук, доцент
Московский городской педагогический университет

В статье рассматривается процесс формирования имиджа руководителя в качестве ключевого компонента стратегического менеджмента образовательной организации. Анализируются структурные компоненты и качественные характеристики имиджа, его влияние на конкурентоспособность учреждения и достижение долгосрочных целей развития.

Ключевые слова: имидж руководителя, стратегический менеджмент, образовательная организация, управление воспитанием, конкурентоспособность, корпоративная культура.

Иntenсивная конкурентная динамика и перманентная трансформация затрагивает, буквально все сферы жизни общества, не исключением является и образовательная сфера. Перемены глобализационного мира детерминируют для руководства образовательных организаций насущную потребность в идентификации и культивировании стратегических ресурсов, способных гарантировать как устойчивость, так и доминирующие позиции в образовательном пространстве.

В рамках этой парадигмы образ руководителя претерпевает существенную метаморфозу: его имидж, прежде часто рассматривавшийся как вторичная и сугубо личностная характеристика, обретает качественно новый статус, трансформируясь в структурообразующий элемент управленческого капитала учреждения. Следовательно, целенаправленное и продуманное формирование образа первого лица выходит за рамки личного брендинга, превращаясь в системную управленческую деятельность, оказывающую непосредственное воздействие на реализацию долгосрочных стратегических ориентиров организации.

Эта идея находит свое блестящее подтверждение в работе Е. Б. Перельгиной, которая указывает, что «работа по созданию или преобразованию имиджа инспирируется желанием создать такой образ, который будет способствовать субъекту-прообразу в достижении успеха, при том, что успех понимается широко — и как достижение социально значимых целей, и как разрешение внутренних индивидуально-психологических проблем» [3, с. 49].

То есть, можно сказать, что происходит своеобразный синтез индивидуального и корпоративного начал, где персональный имидж руководителя становится одновременно и отражением его профессиональных качеств, и действенным инструментом, катализирующим достижение организационного успеха, консолидируя внутренние ресурсы и привлекая внешние возможности для поступательного развития всего образовательного учреждения.

Феномен имиджа, интерпретируемый как сложное символическое преломление индивидуальности в коллективном сознании референтных групп, обретает для руководителя образовательного учреждения статус многомерного конструкта, требующего скрупулезного структурного анализа. Публичное «Я» руководителя, которое, по точному замечанию Е. Б. Перельгиной, является сутью имиджа, не существует как нечто монолитное, а напротив, оно складывается из системы взаимосвязанных компонентов, образующих его уникальную архитектуру [3].

Исследователь И. В. Булышева одновременно с этим предлагает рассматривать эту структуру через призму динамической модели, интегрирующей комплекс разнородных качеств — от врожденных особенностей до сознательно культивируемых поведенческих паттернов [1, с. 193]. Эта модель не является статичным слепком, но представляет собой живой, развивающийся портрет, который постоянно проецируется вовне, выполняя роль визитной карточки организации и транслируя ее глубинные ценности, корпоративные стандарты и стратегические амбиции.

Структурно ядро этого публичного «Я» реализуется вокруг трех фундаментальных компонентов, находящихся

в отношении постоянной взаимозависимости и взаимовлияния. Рассмотрим их подробнее таблице.

Таблица 1. Компоненты структуры имиджа руководителя образовательной организации

компонент	характеристика
личностный	включает в себя характер, тип личности и психофизиологические особенности, которые формируют основу харизмы и эмоционального интеллекта, необходимых для управления педагогическим коллективом
социальный	проявляется в уровне образования, стиле общения и моделях ролевого поведения, демонстрирующих социальную зрелость и адаптивность руководителя
профессиональный	состоит в демонстрации высокого профессионализма, богатого трудового опыта и эффективного стиля руководства, что является фундаментом авторитета в профессиональной среде

Итак, как можно проследить по таблице, первый, личностный компонент, образует психологический фундамент имиджа, включая в себя характерологические черты, тип личности и индивидуальные психофизиологические особенности, которые формируют основу управленческой харизмы, эмоционального интеллекта и способности к эмпатии, столь необходимых для эффективного руководства высокоинтеллектуальным педагогическим коллективом.

Второй, социальный компонент, отражает способность руководителя к позиционированию себя в социальном пространстве, что проявляется в уровне общей и профессиональной культуры, индивидуальном стиле общения и владении разнообразными моделями ролевого поведения, что в совокупности демонстрирует его социальную зрелость, адаптивность и готовность к конструктивному диалогу с различными аудиториями.

Третий компонент — профессиональный, служит краеугольным камнем авторитета руководителя, поскольку заключается в безупречном владении профессиональными компетенциями, демонстрации богатого практического опыта и реализации эффективного, рефлексивного стиля руководства, что в конечном счете легитимизирует его статус в профессиональном сообществе и формирует устойчивое доверие к его управленческим решениям.

Представляется закономерным замечание о том, что синергетическое единство этих компонентов, их сбалансированное развитие и согласованность с общей стратегией организации и порождает тот целостный и убедительный образ, который позволяет руководителю не только олицетворять учреждение, но и быть действенным катализатором его прогресса.

Любопытно, как развивая эту мысль, Г. Г. Почепцов проводит убедительную параллель, утверждая: «Имидж лидера помогает ему управлять страной. Имидж товара обеспечивает его успешную продажу. Благоприятный имидж страны привлекает в нее инвестиции и туристов» [4, с. 18]. Продолжая данную логику, можно с уверенностью утверждать, что целенаправленно формируемый сильный имидж руководителя образовательной организации выполняет аналогичную ресурсно-привлека-

тельную функцию, выступая мощным катализатором, который притягивает в учреждение талантливых педагогов, мотивированных учащихся, надежных социальных партнеров и потенциальных инвесторов, тем самым формируя прочную ресурсную основу для устойчивого развития и стратегического прорыва.

Интеграция процесса формирования имиджа руководителя в систему стратегического менеджмента предполагает его органичное подчинение генеральным целям развития организации. Как обоснованно отмечают Е. В. Нехорошева и Е. Ю. Алексейчева, конструирование желаемого имиджа должно быть определено всесторонним и глубоким изучением запросов и ожиданий потребителей образовательных услуг [2]. В практическом разрезе то означает, что стратегически выверенный имидж отнюдь не является продуктом сугубо субъективных представлений руководителя о самом себе — напротив, он сознательно и планомерно конструируется в ответ на актуальные запросы и ожидания ключевых целевых аудиторий (родителей, учащихся, широкого педагогического сообщества и органов управления образованием).

Управление имиджем, таким образом, переходит из периферийной задачи в одно из приоритетных направлений управленческой деятельности, занимая нишу, которая определяет необходимость гармонизации этой практики на повседневной основе с учетом решения иных стратегических задач. На основании этого можно говорить о том, что данный процесс предполагает комплексное использование как объективных, овеществленных составляющих, к которым относятся качество реализуемых образовательных программ, уровень академических результатов и квалификационный портрет педагогического коллектива, так и составляющих субъективных, формируемых исключительно через продуманные и эффективные коммуникации. Базовые принципы проектирования имиджа (будь то принцип ориентации на потребителя, системности, перманентного развития или вовлеченности персонала) демонстрируют полную концептуальную корреляцию с фундаментальными принципами стратегического управления, что подчеркивает глубину их интеграции.

Крайне важным представляется обеспечение соответствия формируемого имиджа руководителя не только этапу жизненного цикла организации, но и ее общей стратегии развития. Руководитель инновационной школы-лаборатории, устремленной в будущее, и руководитель классической гимназии, хранящей академические традиции, закономерно будут акцентировать различные аспекты своего профессионального образа, что, однако, ни в коей мере не отменяет императива соответствия внутреннего имиджа, то есть восприятия руководителя внутри профессионального коллектива, имиджу внешнему, формируемому в сознании внешних стейкхолдеров. На эту фундаментальную дихотомию обращает внимание Г. Г. Почепцов, констатируя, что имидж представляет собой публичное «Я» человека. По мнению теоретика «часто человек видит себя идеальным, но это оказывается не так с точки зрения аудитории» [4, с. 61]. Поэтому важным видится именно стратегический подход, основанный на механизмах постоянного мониторинга и обратной связи, который потенциально позволит осуществлять своевременную коррекцию имиджа, минимизируя разрыв между самооощущением руководителя и его восприятием аудиторией.

Что касается направлений коррекции и развития имиджа в современных условиях, то необходимо подчеркнуть, что глубинная цифровая трансформация образовательного пространства существенно трансформирует традиционные требования к имиджу руководителя. Исследования, аналогичные работам О. А. и Е. М. Тетцеевых, сфокусированным на имидже преподавателя, обнаруживают свою полную релевантность и в отношении руководителя образовательной организации, поскольку процесс целенаправленного формирования его образа требует постоянной и тонкой корректировки ключевых составляющих в ответ на вызовы времени [5, с. 230]. При этом габитарный имидж, то есть внешний облик, не только не утрачивает своей значимости, но и наполняется новыми смыслами: опрятный внешний вид, соответствующий нормам делового стиля, демонстрация внимания к физической форме остаются для всех участников образовательных отношений неоспоримыми невербальными маркерами внутренней дисциплины, собранности и уважения к аудитории, что прочно ассоциируется с фундаментальными основами профессиональной успешности и управленческой компетентности.

Однако этот визуальный каркас необходимо наполнять живым и актуальным содержанием, что находит свое непосредственное выражение в вербальной составляющей имиджа. Современный руководитель обязан демонстрировать безупречную лингвистическую культуру

и свободное владение профессиональной терминологией, что служит основанием для признания его экспертного статуса. Одновременно от него требуется исключительная гибкость и адаптивность речевого поведения, способность к конструктивному диалогу с представителями разных поколений, что подразумевает не только понимание специфики цифровых коммуникативных практик, но и умение эффективно использовать их для усиления убедительности управленческих и разъяснительных сообщений, выстраивая тем самым прочные мосты взаимопонимания в поливозрастной и поликультурной среде образовательной организации.

Диалектическое единство формы и содержания, визуального и вербального, находит свое логическое завершение и материальное воплощение в овеществленном имидже, который проявляется через демонстрацию практической компетентности в области применения современных образовательных технологий, систем управления и цифровых платформ. В данном контексте непрерывное повышение квалификации и подчеркнутая открытость новым знаниям перестают быть формальной обязанностью, превращаясь в мощный инструмент конструирования образа руководителя-лидера, мыслящего стратегически и опережающего тренды, в противовес образу администратора, занятого исключительно оперативным решением текущих задач.

Столь комплексный подход к формированию собственного публичного «Я», синтезирующий габитарные, вербальные и овеществленные компоненты, представляет собой, по своей сути, деятельность глубоко стратегическую. Как метко констатирует Г. Г. Почепцов, «Создавая тот или иной имидж не только себе, но и другому, мы помогаем себе решать свои собственные задачи» [4, с. 82]. А значит, целенаправленно формируя и корректируя свой персональный имидж, руководитель образовательной организации одновременно проецирует вовне и закрепляет в общественном сознании желаемый образ всего учреждения, решая тем самым ключевую задачу обеспечения его долгосрочной конкурентоспособности и устойчивого развития в условиях динамичной социально-экономической реальности.

В заключение отметим, что формирование имиджа руководителя образовательной организации представляет собой сложный, многокомпонентный процесс, имеющий прямое отношение к сфере стратегического менеджмента. Целенаправленное конструирование этого образа, основанное на глубоком анализе внутренней и внешней среды, интеграции с корпоративной культурой и общей стратегией развития, превращает его из субъективного феномена в объективный управленческий ресурс.

Позитивный имидж руководителя, являясь катализатором доверия и лояльности, создает прочный фундамент для формирования социального имиджа организации в целом, что, в конечном счете, позволяет ей занять лидирующие позиции на рынке образовательных услуг и обеспечивает ее эффективное функционирование и развитие в долгосрочной перспективе. Из этого закономерно следует вывод: инвестиции в формирование стратегически выверенного имиджа руководителя являются инвестициями в будущее образовательной организации.

Литература:

1. Булышева И. В. Имидж руководителя образовательной организации // Молодой ученый. — 2019. — № 40 (278). — С. 191–193. — URL: <https://moluch.ru/archive/278/62828> (дата обращения: 27.10.2025).
2. Нехорошева Е. В., Алексейчева Е. Ю. Имидж как управленческий ресурс общеобразовательной организации // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. — 2018. — № 4 (18). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-upravlencheskiy-resurs-obsheobrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения: 27.10.2025).
3. Перельгина Е. Б. Психология имиджа. — М.: Аспект Пресс, 2002. — 223 с.
4. Почепцов Г. Г. Имиджелогия. — М.: Рефл-бук; К.: Ваклер, 2000. — 768 с.
5. Тетцоева О. А., Тетцоева Е. М. Формирование имиджа преподавателя вуза в новой образовательной среде // Вестник университета. — 2022. — № 2. — С. 223–230. — URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-2-223-230> (дата обращения: 27.10.2025).

Современные подходы к продвижению и удержанию клиентов в условиях цифровизации

Мошогло Дарья Андреевна, студент магистратуры;
Абрамова Дарья Владимировна, студент магистратуры
Российский государственный гуманитарный университет (г. Москва)

Введение

Цифровизация является одной из основных тенденций развития современного бизнеса, повлиявшей на подходы компаний к взаимодействию с потребителями и управление лояльностью. Цифровизация — это повсеместное внедрение цифровых технологий в экономику [1]. В связи с широким распространением мобильных приложений, социальных сетей и маркетплейсов цифровая среда трансформировалась в основное пространство конкуренции за внимание и приверженность пользователей.

В условиях высокой конкуренции на рынке, стоимость новых клиентов сильно возросла, поэтому приоритетным направлением для предприятий в различных отраслях — от электронной коммерции до гостиничного бизнеса становится удержание текущих клиентов и повышение уровня их лояльности. Потребительская лояльность теперь является не просто показателем удовлетворенности, но и стратегическим направлением бизнеса, обеспечивающим его устойчивость и адаптивность к изменениям на рынке.

Объектом анализа в данной статье являются подходы к управлению лояльностью потребителей в условиях цифровой экономики в различных отраслях, таких как маркетплейсы и гостиничный бизнес. Изучение этих сфер позволяет определить как схожие тенденции стратегий удержания клиентов, так и различные методы построения долгосрочных отношений с клиентами, обусловленные особенностями каждой области.

Теоретическая часть

Формирование и развитие лояльности потребителей в цифровую эпоху основано на современных принципах

взаимодействия, таких как, персонализация предложений, понятный и интерактивный интерфейс приложения или сайта, автоматизированные системы и внедрение искусственного интеллекта. Согласно концепции Филипа Котлера, описанной в книге «Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения», маркетинг — это применение имитирующих человека технологий с целью создания ценности для потребителя, сообщения о ней, представления и увеличения ее на всем клиентском пути [2]. Поэтому традиционные системы клиентской лояльности, основанные на скидках и бонусах, сейчас трансформируются и дополняются актуальными инструментами цифрового взаимодействия.

Теперь клиенты, участвующие в программе лояльности, активно вовлечены во всю экосистему бренда. Потребитель не просто совершает покупку, а становится участником цифрового сообщества. В процессе взаимодействия с клиентом компании анализируют пользовательское поведение, его предпочтения с целью создания максимально релевантного персонального предложения. Благодаря использованию технологий машинного обучения и предиктивной аналитики персонализация стала широко использоваться в компаниях разных отраслей [3].

Особенности формирования лояльности у клиентов на маркетплейсах

Маркетплейсы активно развиваются на рынке электронной коммерции в условиях высокой конкуренции, где пользователи имеют широкий выбор. Главная особенность формирования лояльности на маркетплейсах — это низкий уровень привязанности пользователей к платформе. При выборе товара и оформлении заказа,

потребители часто сравнивают цены на разных маркетплейсах, обращают внимание на сроки доставки и удобство расположения пунктов выдачи заказов, что приводит к высокой текучести аудиторий.

Для того, чтобы клиент оставался лояльным одному маркетплейсу необходимо создавать эмоциональную связь между пользователем и платформой, благодаря которой, потребитель будет делать выбор в пользу определенной площадки несмотря на то, что цена у конкурента на аналогичный товар может быть ниже. С целью повышения лояльности у пользователей, маркетплейсы используют следующие инструменты:

- система рейтингов и отзывов на товары повышает доверие потребителей к товарам и продавцам на платформе, формируют ощущение открытости и прозрачности;

- персональные скидки и промокоды стимулируют повторные или перекрестные покупки на одном маркетплейсе;

- персонализация предложений позволяет предложить клиенту наиболее релевантные товары, таким образом улучшая пользовательский опыт, сокращая время пользователя на поиск товара и повышая вероятность покупки;

- ранговая система лояльности предоставляет дополнительные преимущества в зависимости от активности пользователя на маркетплейсе и количества совершенных покупок. В качестве бонусов могут выступать скидки, более быстрая доставка и приоритетная поддержка.

Таким образом, маркетплейсы стремятся укрепить лояльность потребителей, используя цифровые инструменты для повышения уровня удовлетворенности пользователей от всего процесса покупки, начиная поиском товара и заканчивая его получением на пункте выдачи. Именно комплексный подход к совершенствованию пользовательского опыта поможет закрепить доверие и долгосрочную вовлеченность покупателей.

Особенности формирования лояльности у клиентов в гостиничной сфере

Продвижение гостиниц и гостиничных услуг основывается на четырех базовых способах продвижения — реклама, PR (Public Relations), стимулирование сбыта и личные продажи. Но даже таких основополагающих способов уже становится недостаточно в современном мире. На сегодняшний день в условиях цифровизации важно продвигать свои услуги и формировать и удерживать лояльность потребителей благодаря интегрированным маркетинговым коммуникациям, опираясь на возможности сети Интернет.

В гостинице продвигаются не только услуги как таковые — проживание, питание, спа-услуги, услуги фитнес-центра, бизнес услуги и другое, но звездность самого отеля, его бренд, репутацию, сервис, историческую составляющую. И в связи с тем, что гостиничная услуга

нематериальна и ее характеристики невозможно продемонстрировать заранее, помимо обещаний качества, потребитель основательно опирается на рейтинги и отзывы в социальных сетях, на сайтах агрегаторов, в картографических сервисах, большую роль в продвижении играют социальные сети.

Также в условиях высокой конкуренции в сфере гостиничного бизнеса важно удерживать внимание и расположение гостей и после того, как они выселяются, важно сохранять долгосрочные отношения с потребителями. Ведь малейшая ошибка, недочет, некачественное предоставление услуги и клиент просто уйдет к конкуренту, выбирая более качественный сервис, более удобные каналы коммуникации.

Продвижение отеля в условиях цифровизации происходит через следующие каналы:

- Сайт. Важно иметь качественный проработанный сайт отеля, он должен быть адаптирован для разных устройств, где гость может напрямую забронировать номер. На сайте должна быть вся информация о самом отеле, о номерах, о его основных и дополнительных услугах, о мероприятиях, контактная информация и другое.

- Приложение. В приложении также должна быть вся информация об отеле, как и на официальном сайте, и, конечно, возможность бронирования. Постояльцы охотнее пользуются приложением отеля, который посещают не в первый раз, так как приложения более персонализированные, могут приходить push-уведомления о спецпредложениях.

- Социальные сети. В социальных сетях может освещаться светская жизнь отеля, освещать мероприятия, проходящие в нем, публиковаться сезонные предложения, скидки и акции. Также представители отеля должны в социальных сетях взаимодействовать с целевой аудиторией, отвечать на интересующие вопросы, обрабатывать предложения и претензии.

- Агрегаторы. Через агрегаторы отелей зачастую бронируют отель путешественники, которые отправляются в город назначения в первый раз и нет особых предпочтений при выборе отеля или когда хотят ознакомиться с общим предложением на рынке. Благодаря агрегаторам отель может продвигать себя в запросах путешественников, отслеживать ценообразование и скидки конкурентов, отслеживать общую конкурентную среду в своем сегменте и делать более выгодные предложения гостям. Более того, клиенты через агрегаторы могут сравнить рейтинг того или иного отеля, почитать отзывы. Важно, чтобы сам отель не игнорировал отзывы, а общался с авторами — благодарил за положительный отзыв и работал над негативным.

После привлечения гостей отелю важно удержать постояльца, получить его лояльность. Для этого для гостя создается ощущение его важности и приоритетности, создается индивидуальный подход и предложения, формируется эмоциональная связь с ним. С этим помогут цифровые инструменты:

— Программа лояльности. Персонализированные предложения для пользователей программы лояльности всегда создают ощущения уникальности гостя. Скидки, спецпредложения по программе лояльности привлекают больше внимания и интереса к отелю, создавая эмоциональную связь.

— Работа с отзывами. Важно предприятию реагировать на любые комментарии гостей. Таким образом, отель показывает свою заинтересованность в мнении своей аудитории, важность обратной связи и готовность реагировать и исправлять недочеты и то, чем остались недовольны гости.

— Спецпредложения и скидки приветственные. Скидки всегда привлекают внимание потребителей, а если они демонстрируют заинтересованность отеля в конкретном госте, путем предоставления персонализированных предложений и скидок.

— Приветственные комплименты. Такой небольшой, но приятный каждому гостю бонус создает эмоциональную связь гостя с отелем, основанную на положительных эмоциях — гость чувствует, что он важен отелю, что о нем заботятся. В условиях цифровизации комплименты гостям формируются на основании данных из личных кабинетов, на основании предыдущих взаимодействий гостя с отелем — заказ дополнительных услуг, заказ номерного обслуживания, посещение спа-центра и другое. Соответственно, комплимент может быть в виде фруктовой корзины в номер или единоразового бесплатного посещения спа. В будущем постояльцы захотят вернуться в ту же атмосферу, захотят получить тот же сервис.

Сравнительный анализ и общие выводы

Общими чертами продвижения и удержания лояльности на маркетплейсах и в гостиничной сфере являются:

— Рейтинги и отзывы на цифровых площадках.

В обеих сферах важно взаимодействовать с отзывами в интернете. Это позволяет не только поддерживать общий уровень вовлеченности отеля или магазина, но и поддерживать лояльность потребителя тем, что важно мнение каждого человека.

— Персональные предложения и скидки, промокоды.

Литература:

1. Захаров Д. В. Цифровизация экономики: проблемы и перспективы // Развитие науки, национальной инновационной системы и технологий: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 13 мая. — 2020. — №. 2020. — С. 102.
2. Котлер Ф., Картаджая Х., Сетиаван А. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения. — Litres, 2022.
3. Кетова Н. П. Учет факторов и критериев лояльности потребителей продовольственных товаров при управлении их покупательскими предпочтениями // Экономика, предпринимательств и право. 2023. Т. 13. № 6. С. 1865–1876.

Маркетплейсы и отели предоставляют персонализированные условия для своих потребителей, чтобы они возвращались вновь и вновь в отель, вновь выбирали конкретный маркетплейс для приобретения товаров. Таким образом демонстрируется важность каждого потребителя.

Однако есть и отличительные черты в этих представленных сферах:

— Отсутствие персонализации предложений на рынке отелей

Маркетплейсы могут создавать релевантные предложения по предыдущим запросам покупателя. На рынке же отелей потребителю невозможно создать предложение по предыдущим запросам в связи с тем, что в будущем может поменяться цель поездки, бюджет, количество путешественников и другое.

— Отсутствие приветственных бонусов, комплиментов на маркетплейсах

Отель может предлагать бонусы на основании личного кабинета гостя в программе лояльности, на основании предыдущего проживания. При этом стоимость бонуса в ценностном соотношении к услугам размещения будет не обременителен. На маркетплейсах нет такой системы в связи с тем, что это будет нерентабельно для продавцов. Покупатель может каждый день приходить на площадку и делать покупки, и при каждом заказе продавец уйдет в минус.

Заключение

Современный цифровой мир диктует свои условия, и бизнесу необходимо под них подстраиваться, работая с цифровой средой, анализируя ее, анализируя действия потребителей, чтобы удовлетворять их потребности.

Цифровизация позволяет создавать более персонализированные предложения для потребителей, поддерживая тем самым интерес и лояльность к бизнесу.

Продвижение и удержание клиентов в условиях цифровизации в сфере гостиничного бизнеса и электронной коммерции имеет свои особенности. Но в обеих сферах важно создавать уникальные условия для каждого потребителя, реагировать на все его предложения и претензии. В противном случае потребитель разочаруется в определенном отеле или продавце и уйдет к конкурентам.

Выбор и применение конкурентной стратегии на рынке электронной коммерции

Мошогло Дарья Андреевна, студент магистратуры
Российский государственный гуманитарный университет (г. Москва)

Вопрос выбора и применения конкурентной стратегии в сфере электронной коммерции является одним из главных факторов успеха компании на рынке. В настоящее время можно наблюдать процесс активного изменения рыночной среды — рост количества ключевых игроков на рынке, появление искусственного интеллекта, цифровизация и многие другие процессы — все это влияет на выбор конкурентной стратегии компании. Текущие условия требуют от бизнеса гибкости и адаптивности к внешним изменениям. Кроме того, рынок онлайн — торговли сейчас активно растет, в связи с чем увеличивается конкуренция между лидерами рынка. Среди маркетплейсов можно выделить: Ozon, Wildberries, Яндекс. Маркет и некоторые другие.

Сегодня существуют различные классификации стратегий конкуренции. Систематизация научных взглядов позволила выделить следующие признаки классификации конкурентных стратегий. В зависимости от направления действий: базовые стратегии создания конкурентных преимуществ, доли рынка, модели ведения бизнеса, способа взаимодействия с клиентами и некоторые другие.

Подход на основе теории Майкла Портера. На основании этой идеи Майкл Портер выделяет три основных стратегии конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация, специализация.

Во-первых, лидерство по издержкам. Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат, что особенно актуально для крупных игроков вроде Ozon, работающих с большими объемами продаж.

Во-вторых, стратегия дифференциации. Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли. Примером может служить разработка специализированных сервисов, таких как программа лояльности Ozon.

В-третьих, стратегия фокусирования. Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей. Например, Ozon может фокусироваться на сегменте электроники или товаров для дома.

Также М. Портер предложил типологизировать конкурентные стратегии на основе масштаба рынка:

Массовая стратегия, которая ориентирована на широкий круг потребителей с предложением стандартных товаров и услуг. В этом случае примерами выступают все крупные российские маркетплейсы, такие как Ozon, которые предоставляют широкий ассортимент товаров.

Нишевая стратегия, в рамках которой компания сосредоточена на обслуживании конкретного узкого сег-

мента рынка. В e-commerce это могут быть специализированные магазины, предлагающие редкие или уникальные товары. [1]

Спустя десятилетие А. Томсон и А. Стрикленд предложили свою классификацию стратегий создания конкурентных преимуществ, основанную на базовых стратегиях конкуренции М. Портера. Согласно этой классификации, имеется пять конкурентных стратегий: стратегия лидерства на основе низких издержек основана на снижении издержек, стратегия дифференциации, или индивидуализации; стратегия оптимальных издержек стратегия наилучшей стоимости; сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши. [2]

Одним из ключевых показателей оценки эффективности является финансовый показатель. Именно он демонстрирует общую экономическую устойчивость компании и результаты ее операционной деятельности: выручку и прибыль. Рост этих показателей показывает положительный эффект выбранной конкурентной стратегии. Для оценки финансовых показателей обычно используют следующие коэффициенты рентабельности: рентабельность активов (ROA), рентабельность капитала (ROE) и рентабельность инвестиций (ROI), они помогают определить, насколько эффективно используется капитал компании для получения прибыли. Процент общего объема продаж на рынке, приходящийся на компанию, является индикатором ее конкурентной силы. Рост доли рынка показывает успех стратегии по привлечению клиентов и завоеванию новых сегментов.

С целью оценки эффективности конкурентной стратегии также делают анализ сайта, чтобы оценить пользовательский опыт, контент, техническую сторону и маркетинговую сторону. Показатель, который показывает процент посетителей сайта, совершивших покупку — это коэффициент конверсии. Высокий коэффициент конверсии свидетельствует о привлекательности предложения и эффективности маркетинга. Средний размер одной покупки или средний чек является показателем эффективности ценовой политики и качества предлагаемого ассортимента. Рост среднего чека может свидетельствовать о правильности выбранной стратегии дифференциации.

Для оценки эффективности конкурентной стратегии также важно понять, насколько успешно компания привлекает и удерживает клиентов. Управление пожизненной ценностью клиента (LTV) является ключевым аспектом успешной стратегии маркетинга и бизнеса. В сложившихся условиях возрастающей конкуренции, стремительной динамики рынков и технологий бизнес все больше стремится «привязать» клиента, выстраивая с ним систему долгосрочных взаимоотношений. Цели маркетинговых

программ сводятся не просто к привлечению совершить пробную покупку, а к формированию длительной и устойчивой приверженности клиента продукту, марке, бренду. В этой связи управление жизненным циклом клиента приобретает особую значимость. [3] Ниже представлены основные метрики, отражающие этот фактор:

Стоимость привлечения клиента (CAC) демонстрирует затраты на привлечение одного нового покупателя. Снижение CAC при сохранении или увеличении количества клиентов указывает на эффективное распределение маркетингового бюджета.

Рейтинг NPS (Net Promoter Score). Индекс лояльности клиентов, который показывает готов ли клиент рекомендовать услуги компании своим друзьям или родственникам. Высокий рейтинг NPS говорит о том, что клиент доверяет компании и полностью удовлетворен сервисом.

Помимо индекса лояльности, можно оценить восприятие клиентами предоставляемых услуг и продуктов

посредством опросов. Они позволяют получить прямую обратную связь относительно качества обслуживания, ассортимента и других аспектов деятельности компании. Позитивные отзывы показывают верное направление стратегии. Отзывы и обсуждения в социальных сетях и на форумах дают представление о восприятии бренда широкими массами. Положительные комментарии указывают на высокую степень удовлетворенности клиентов.

Таким образом, оценка эффективности конкурентной стратегии — важный шаг в понимании правильности ее выбора. Основные показатели, которые указывают на эффективность: увеличение доли рынка, повышение прибыли, улучшение клиентского опыта и укрепление конкурентных позиций. Для того, чтобы провести анализ и оценить эффективность конкурентных стратегий на рынке онлайн-торговли используются разнообразные методы, каждый из которых имеет свои особенности и сферу применения.

Литература:

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — 2007.
2. Бондарева, С. Р. (2011). Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ. Вестник ОрелГИЭТ.
3. Нигай, Е. А. (2024). Управление «пожизненной ценностью клиента» (Lifetime Value) в деятельности бизнеса: методы оценки и стратегические аспекты принятия решений. Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета, 16(3).

Молодой ученый

Международный научный журнал

№ 44 (595) / 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 12.11.2025. Дата выхода в свет: 19.11.2025.

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.