

# МОЛОДОЙ УЧЁНЫЙ

ISSN 2072-0297

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ



52 2025  
ЧАСТЬ II

16+

# Молодой ученый

## Международный научный журнал

### № 52 (603) / 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 *Василий Александрович Сухомлинский* (1918–1970), советский педагог-новатор, детский писатель.

Родился будущий Василий Александрович в селе Василевка (ныне Кировоградская область) в бедной крестьянской семье. Здесь прошли его детство и юность. Отец Василия Александровича — Александр Сухомлинский — до Октябрьской революции работал по найму как плотник и столяр в помещичьих хозяйствах («экономиях»), и сдельно — в крестьянских хозяйствах. Его мать, Оксана Авдеевна, была домашней хозяйкой, выполняла мелкую портняжную работу, трудилась в колхозе. Вместе с Александром Емельяновичем она воспитала, кроме Василия, еще троих детей — Ивана, Сергея и Меланию. Все они стали сельскими учителями.

После окончания школы крестьянской молодежи Василий Александрович поступил в Кременчугский медицинский техникум, а затем перевелся в Полтавский педагогический институт и успешно окончил его в 1938 году. Вернувшись в родные места, он стал преподавать украинский язык и литературу в Онуфриевской средней школе.

В 1941 году Сухомлинский добровольцем ушел на фронт, где, защищая Москву, был тяжело ранен осколками снаряда и лишь чудом остался жив. Василий Александрович провел четыре месяца в госпитале; его руку удалось спасти от ампутации, но извлечь металлические осколки из груди не получилось. А поскольку они были расположены близко к сердцу, то, как предупредили хирурги, любое напряжение могло вызвать их движение и внезапную смерть. После лечения в госпитале на Урале Сухомлинский хотел вернуться на фронт, однако комиссия не могла его признать даже ограниченно годным. В результате его демобилизовали.

В начале 1944 года в ходе Кировоградской наступательной операции Украинская ССР была освобождена от нацистов, и Сухомлинский узнал, что его жену Веру (выпускницу Кременчугского учительского института и преподавателя английского языка, наполовину украинку, наполовину цыганку) и маленького сына замучили в гестапо. Эту утрату он переживал до конца жизни.

С сентября 1942 по март 1944 года Сухомлинский работал директором и учителем литературы в Увинской средней школе Удмуртской АССР. Тогда он и познакомился с педагогом Анной Девятовой, приехавшей с инспекцией. Директор показался Анне «необыкновенно теплым, симпатичным человеком». Между Сухомлинским и Девятовой завязалась переписка. В конце войны Сухомлинский сделал Анне предложение, они поженились и вместе вернулись на Украину. Сухомлинский получил назначение заведующим районным отделом образования Онуфриевского района Кировоградской области,

Анна стала работать учителем в школе. Согласно ее воспоминаниям, жила семья тогда впроголодь. Родились дети — сын Сергей и дочь Ольга.

В 1948 году Сухомлинский стал директором Павлышской средней школы, которой бессменно руководил до конца своей жизни. Дочь Сухомлинского — доктор педагогических наук, профессор Ольга Васильевна Сухомлинская — пошла по стопам отца, работала в Национальной академии педагогических наук Украины.

Василий Александрович является автором сорока монографий и брошюр, более 600 статей, 1200 рассказов и сказок. Научные монографии и статьи он писал на русском языке, художественную прозу — на украинском. Общий тираж его книг на различных языках составил около четырех миллионов экземпляров.

Сухомлинский создал оригинальную педагогическую систему, основанную на принципах гуманизма, на признании личности ребенка высшей ценностью, на которую должны быть ориентированы процессы воспитания и образования, творческая деятельность сплоченного коллектива педагогов-единомышленников и учащихся.

Сухомлинский считал, что процесс обучения нужно организовать как труд, приносящий радость; большое внимание он уделял формированию мировоззрения учащихся; важная роль в обучении отводилась слову учителя, художественному стилю изложения, сочинению вместе с детьми сказок, художественных произведений, чтению книг.

Педагог разработал комплексную эстетическую программу «воспитания красотой». В условиях советской педагогики он разрабатывал гуманистические традиции отечественной и мировой педагогической мысли.

В целостном виде взгляды Сухомлинского представлены в «Этюдах о коммунистическом воспитании» и других произведениях. Сущность этики коммунистического воспитания Сухомлинского заключалась в том, что воспитатель верит в реальность, осуществимость и достижимость коммунистического идеала, измеряет свой труд критерием и меркой идеального.

Его идеи воплощены в практике многих школ. Были созданы Международная ассоциация Сухомлинского и Международное объединение исследователей Сухомлинского, педагогический музей Сухомлинского в Павлышской школе.

Скончался он внезапно на 52-м году жизни 2 сентября 1970 года, в самом начале нового учебного года. На похороны пришли все педагоги и ученики Павлышской средней школы.

*Информацию собрала ответственный редактор  
Екатерина Осянина*

---

---

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

#### **Акулина В. М.**

Доходы и расходы государственного бюджета России: структурный анализ и пути повышения эффективности в контексте социально-экономического развития .....69

#### **Аманова М. Ш., Пирмухаммедов Х. Ч.**

Роль стратегического планирования в социально-экономическом развитии Туркменистана.....71

#### **Анохин В. Р.**

Особенности деятельности органов государственного и муниципального управления в условиях проведения специальной военной операции.....73

#### **Анохин Р. А.**

Приоритеты государственной политики по организации социальной защиты участников специальной военной операции ....75

#### **Бабушкина Т. М.**

Анализ финансовых результатов и рентабельности.....77

#### **Вдовина М. Н.**

Модели организационных структур в системе муниципального управления .....79

#### **Вдовина М. Н.**

История и эволюция организационных структур муниципального управления.....83

#### **Ворошкова Т. А., Сидоренко А. О.**

Влияние корпоративной культуры и мотивации персонала на результативность организации.....88

#### **Ворошкова Т. А., Сидоренко А. О.**

Влияние организационной структуры управления предприятием на финансовые результаты малого бизнеса .....90

#### **Гучинова Р. О.**

Современные тенденции и перспективы депозитной политики коммерческих банков в России .....91

#### **Гучинова Р. О.**

Анализ эффективности депозитной политики коммерческого банка .....94

#### **Жуханов А. С.**

Бизнес-план по строительству магазина строительных материалов в г. Шымкенте.....97

#### **Зубарева А. Г.**

Проблема дефицита квалифицированных управленческих кадров в образовании: анализ системных противоречий и пути их преодоления ..... 100

#### **Курбаченкова Ю. В.**

Современные методы обеспечения персоналом организации и проблемы их применения в локомотивном депо..... 101

#### **Моськин М. С.**

Оценка инвестиционной деятельности ООО НПО «Агро-Экология» и направления ее развития ..... 103

#### **Омельченко В. В.**

Анализ источников формирования оборотных средств строительной организации..... 107

#### **Омельченко В. В.**

Оценка эффективности использования оборотных средств компании — специализированного застройщика..... 110

#### **Петухов М. С.**

Система KPI как инструмент управления проектами в арктическом порту: адаптация к условиям Мурманского морского торгового порта..... 112

#### **Ховалыг А. А.**

Повышение уровня вовлеченности сотрудников в процессе реализации корпоративных стратегий..... 113

#### **Ховалыг А. А.**

Анализ факторов влияния трудовой мобильности на конкурентоспособность организации..... 115

#### **Ховалыг А. А.**

Совершенствование процесса оценки эффективности трудовых ресурсов в современных условиях ..... 117

## МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

**Карастоянова Ю. А.**

Применение принципов нейробиологии  
в управлении компаниями на российском  
рынке ..... 120

## ИСТОРИЯ

**Бушин Е. В., Бушина Е. В.**

История подвига: Дмитрий Михайлович  
Карбышев ..... 123

**Рамазанов М. Р.**

Теократическое государство имамат:  
понятие, происхождение, особенности..... 125

**Рамазанов М. Р.**

Государственно-административная  
и политико-правовая система  
Северокавказского имамата ..... 127

**Стеглянникова Л. А.**

Проблемы европейской безопасности  
в 1939–1941 гг. .... 132

**Стеглянникова Л. А.**

СССР, США и Великобритания в поисках  
союзнических отношений ..... 134

**Хамов И. В.**

Гребень как аксессуар и предмет быта ..... 136

## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Доходы и расходы государственного бюджета России: структурный анализ и пути повышения эффективности в контексте социально-экономического развития

Акулина Василиса Михайловна, студент  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет

*В статье рассматривается роль государственного бюджета в регулировании социально-экономических процессов. На основе анализа динамики и структуры доходов и расходов федерального бюджета РФ за 2020–2025 гг. выявлены ключевые проблемы, включая структурную зависимость от нефтегазовых доходов и хронический дефицит. Предложены рекомендации по совершенствованию бюджетной политики, направленные на повышение её эффективности, устойчивости и роли в долгосрочном развитии экономики.*

**Ключевые слова:** государственный бюджет, доходы бюджета, расходы бюджета, бюджетный дефицит, нефтегазовые доходы, бюджетная политика, социально-экономическое развитие.

Государственный бюджет является центральным звеном финансовой системы страны и мощным инструментом макроэкономического регулирования. В современных условиях он выполняет не только фискальную функцию, но и выступает как механизм перераспределения ресурсов, стимулирования экономического роста и обеспечения социальной стабильности. Актуальность исследования обусловлена необходимостью повышения эффективности бюджетной политики в России в условиях структурных вызовов, внешних ограничений и возрастающих социальных обязательств. Целью статьи является анализ структуры и динамики доходов и расходов государственного бюджета РФ, выявление ключевых проблем и разработка рекомендаций по совершенствованию бюджетной политики для устойчивого социально-экономического развития.

#### Теоретические основы формирования доходов и расходов государственного бюджета

Государственный бюджет представляет собой сбалансированный финансовый план доходов и расходов государства на определённый период, имеющий законодательную силу. Его основными функциями являются:

**Распределительная** — перераспределение финансовых ресурсов между секторами экономики и социальными группами.

**Регулирующая** — воздействие на экономическую конъюнктуру, совокупный спрос и предложение.

**Социальная** — финансирование социальных гарантий и поддержка уязвимых слоёв населения.

**Контрольная** — отслеживание поступления и использования государственных средств.

Доходная часть бюджета формируется преимущественно за счёт налоговых поступлений (НДФЛ, НДС, налог на прибыль, акцизы), неналоговых доходов (доходы от госимущества) и безвозмездных перечислений. Расходная часть отражает финансовое обеспечение функций государства и включает расходы на социальную политику, национальную оборону, национальную экономику, здравоохранение и образование. Сбалансированность бюджета — ключевой принцип финансовой устойчивости. Его нарушение ведёт к дефициту (расходы > доходов) или профициту (доходы > расходов). Хронический дефицит чреват ростом государственного долга и макроэкономической нестабильностью.

#### Анализ динамики и структуры доходов и расходов госбюджета РФ (2020–2025 гг.)

Анализ исполнения федерального бюджета за последние годы выявил ряд устойчивых тенденций и проблем.

**Динамика доходов.** Наблюдается общий рост доходов: с 18,7 трлн руб. в 2020 г. до 41 трлн руб. в 2025 г. (прогноз). Однако этот рост носит нестабильный характер и тесно связан с конъюнктурой мировых рынков энергоресурсов. В кризисном 2020 году нефтегазовые доходы упали, что стало одной из причин рекордного дефицита (-4,1 трлн руб.). В последующие годы, несмотря на восстановление нефтегазовых поступлений, их доля остаётся значительной (около 30–40 %), что указывает на сохраняющуюся сырьевую зависимость бюджета.



**Динамика расходов.** Расходы бюджета демонстрируют устойчивый рост, опережающий рост доходов: с 22,8 трлн руб. в 2020 г. до 43 трлн руб. в 2025 г. (прогноз). Основными драйверами роста являются расходы на социальную политику, национальную оборону и безопасность. Пандемия 2020 года и геополитические изменения после 2022 года потребовали значительного увеличения государственных ассигнований на поддержку экономики и населения, а также на оборонный комплекс.

#### **Проблемы бюджетной системы:**

1. Структурная несбалансированность доходов: высокая зависимость от нефтегазовых доходов делает бюджет уязвимым к внешним шокам.
2. Хронический дефицит: за весь анализируемый период (за исключением 2021 года) бюджет исполняется с дефицитом, который покрывается за счёт заимствований и использования резервов.
3. Жёсткость расходных обязательств: значительная часть расходов носит трудносокращаемый характер, что ограничивает манёвр в кризисные периоды.
4. Региональные диспропорции: выравнивание бюджетной обеспеченности регионов требует значительных объёмов межбюджетных трансфертов.

#### **Роль бюджета в социально-экономическом развитии и направления совершенствования бюджетной политики**

Государственный бюджет является основным инструментом реализации стратегических национальных приоритетов. Через расходные статьи происходит финансирование человеческого капитала (образование, здравоохранение), инфраструктурных проектов, научных исследований и инноваций. Сбалансированная и предсказуемая бюджетная политика формирует благоприятный инвестиционный климат, способствуя долгосрочному экономическому росту. Для повышения эффективности бюджетной политики и снижения выявленных рисков предлагаются следующие меры:

##### **1. Диверсификация доходной базы:**

- Стимулирование развития несырьевых, высокотехнологичных секторов экономики через целевые налоговые льготы и государственно-частное партнёрство.
- Совершенствование налогового администрирования для легализации теневого сектора и расширения налогооблагаемой базы.

- Внедрение элементов прогрессивного налогообложения с одновременным снижением фискальной нагрузки на малый и средний бизнес.

##### **2. Повышение эффективности и оптимизация расходов:**

- Внедрение системы оценки эффективности бюджетных расходов для каждого государственного проекта и программы.
- Увеличение доли капитальных, инвестиционных расходов в структуре бюджета для обеспечения долгосрочного роста.
- Проведение регулярного аудита и оптимизации действующих расходных обязательств.

##### **3. Укрепление бюджетной устойчивости и прозрачности:**

- Соблюдение и развитие «бюджетных правил», сдерживающих дефицит и рост госдолга, с учётом новых экономических реалий.
- Формирование адекватных резервных фондов для покрытия непредвиденных расходов.
- Повышение прозрачности бюджетного процесса через публикацию детализированной отчётности и развитие цифровых платформ общественного контроля.

##### **4. Сглаживание региональных диспропорций:**

- Совершенствование методики распределения межбюджетных трансфертов с акцентом на стимулирование регионов к наращиванию собственной экономической и налоговой базы.

#### **Заключение**

Проведённый анализ подтверждает ключевую роль государственного бюджета в обеспечении социально-экономического развития России. Однако устойчивость бюджетной системы подвержена рискам, обусловленным зависимостью от сырьевого экспорта, хроническим дефицитом и растущими расходами. Для перехода к модели устойчивого роста необходима целенаправленная бюджетная политика, направленная на диверсификацию доходов, повышение эффективности каждого бюджетного рубля, укрепление финансовой дисциплины и прозрачности. Реализация предложенных рекомендаций будет способствовать созданию условий для долгосрочной макроэкономической стабильности, повышения качества жизни граждан и укрепления экономического суверенитета страны.

#### **Литература:**

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации.
2. Федеральные законы об исполнении федерального бюджета за 2020–2024г.
3. Мысляева И. Н. Государственные и муниципальные финансы: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2021.
4. Официальные данные Министерства финансов РФ об исполнении федерального бюджета.
5. Финансы: Учебник / под ред. А. Г. Грязновой, Е. В. Маркиной. — М.: Финансы и статистика, 2020.



## Роль стратегического планирования в социально-экономическом развитии Туркменистана

Аманова Мэнли Шакирджановна, студент;  
Пирмухаммедов Хаджимырат Чариевич, старший преподаватель  
Академия государственной службы при Президенте Туркменистана (г. Ашхабад, Туркменистан)

*В статье анализируется ключевая роль стратегического планирования, реализуемого в рамках Национальной программы социально-экономического развития Туркменистана на 2022–2052 годы (“Возрождение новой эпохи могущественного государства”). Исследуется трансформация модели управления, переход к долгосрочному, тридцатилетнему планированию и его влияние на макроэкономические показатели. Определены приоритеты программы (инновации, диверсификация, “зеленая” экономика, человеческий капитал) и механизмы их достижения. Делается вывод о том, что эта долгосрочная стратегия является беспрецедентным инструментом, гарантирующим устойчивое и сбалансированное развитие страны.*

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, национальная программа 2022–2052, эпоха возрождения, долгосрочное развитие, диверсификация, устойчивый рост, макроэкономика.

### Введение

Современный этап развития Туркменистана, обозначенный как “Возрождение новой эпохи могущественного государства” (Беркарар дөвлетинң тәзе эйямының Галкынышы), требует качественно нового подхода к управлению национальным хозяйством. Ключевым элементом этого подхода стало принятие Национальной программы социально-экономического развития Туркменистана на 2022–2052 годы. Этот документ представляет собой беспрецедентную по своим масштабам и горизонту планирования стратегию, которая определяет вектор развития страны на три десятилетия вперед.

Актуальность данного исследования определяется необходимостью глубокого анализа роли столь долгосрочного стратегического планирования в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности экономики. Отход от традиционного пятилетнего планирования и переход к 30-летнему циклу показывает приверженность Туркменистана принципам предсказуемости и дальновидности в реализации экономических реформ.

Цель статьи состоит в изучении специфики и механизмов реализации Национальной программы на 2022–2052 годы и оценке ее влияния на трансформацию структуры национальной экономики и социальную сферу.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретико-методологические особенности ультра-долгосрочного планирования (на 30 лет).
2. Выделить ключевые приоритеты программы на 2022–2052 годы, связанные с диверсификацией и инновациями.
3. Оценить ожидаемый социально-экономический эффект от реализации данной стратегии.

### 1. Теоретические основы ультра-долгосрочного планирования

#### 1.1. Особенности 30-летнего стратегического горизонта

Традиционное пятилетнее планирование фокусируется на тактических задачах. Однако 30-летняя стратегия (“Возрождение новой эпохи могущественного государства”) позволяет перейти к стратегическому управлению, которое охватывает полный жизненный цикл крупных инфраструктурных и социальных проектов (например, строительство новых городов, создание масштабных отраслей).

Преимущества ультра-долгосрочного планирования:

- Снижение рисков: Обеспечивает предсказуемость для международных инвесторов и партнеров.
- Межпоколенческая преемственность: Гарантирует, что стратегические цели сохранятся независимо от краткосрочных политических или экономических колебаний.
- Синхронизация с глобальными целями: Позволяет синхронизировать национальные задачи с Целями устойчивого развития ООН (до 2030 года и далее).

#### 1.2. Правовая база и структура новой национальной программы (2022–2052)

Программа на 2022–2052 годы является высшим уровнем стратегического планирования, определяя рамки для всех последующих среднесрочных (пятилетних) программ и годовых бюджетов.

Ключевая особенность: Программа закладывает основу для развития экономики, основанной на инновациях и цифровизации, что требует планового изменения структуры ВВП в пользу обрабатывающей промышленности и сферы услуг. Главный принцип — высокая добавленная стоимость на всех этапах производства.

2. Ключевые приоритеты программы (2022–2052)

2.1. Диверсификация и инновационное развитие

В отличие от предыдущих программ, ориентированных преимущественно на наращивание добычи сырья, новая стратегия ставит во главу угла глубокую переработку углеводородных ресурсов. Это означает плановое строительство современных газохимических комплексов, производящих полимеры, пластмассы и другие товары с высокой экспортной стоимостью.

Приоритет отдается развитию “зеленой” экономики (внедрение энергосберегающих технологий, использование возобновляемых источников энергии), что является прямым следствием долгосрочного планирования, учитывающего глобальные климатические вызовы.

2.2. Развитие транспортного и логистического потенциала

Программа 2022–2052 годов закрепляет за Туркменистаном статус ключевого транспортно-транзитного хаба. Стратегическое планирование в этой сфере включает:

- Интеграция: Создание единой логистической системы, объединяющей железнодорожный, автомобильный, воздушный и морской транспорт.
- Коридоры: Плановое развитие международных коридоров, таких как “Лазуритовый коридор” и системы транспортных маршрутов по линии Восток–Запад и Север–Юг.

Эти меры, запланированные на десятилетия вперед, обеспечивают стабильный приток доходов и способствуют росту несырьевого ВВП.

2.3. Инвестиционная политика и капитальные вложения

Программа требует привлечения значительных объемов инвестиций. Стратегическое планирование гарантирует:

- Государственные инвестиции: Направляются на инфраструктурные и социальные объекты.
- Частные инвестиции: Стимулируются налоговыми льготами и созданием свободных экономических зон, что является плановым инструментом диверсификации.
- Человеческий капитал: Плановое реформирование системы образования и науки для подготовки специалистов, необходимых для цифровой экономики и управления высокотехнологичными производствами (особенно в профильных вузах, таких как ТГИЭиУ).

3. Ожидаемый социально-экономический эффект

3.1. Макроэкономические показатели роста

Стратегия 2022–2052 годов нацелена на стабильный рост ВВП, обеспечиваемый в основном за счет увеличения доли обрабатывающей промышленности и услуг.

Макроэкономический показатель	Прогнозный эффект Стратегии 2022–2052
Структура ВВП	Смещение акцента от сырьевого сектора к высокотехнологичному производству
Инвестиции	Увеличение доли прямых иностранных инвестиций в несырьевые отрасли
Экспорт	Рост экспорта продукции с высокой добавленной стоимостью (химической, текстильной)
Занятость	Создание новых, высокооплачиваемых рабочих мест в инновационных секторах

Планирование обеспечивает синхронизацию фискальной и монетарной политики для поддержания стабильности маната и низкого уровня инфляции на протяжении всего 30-летнего периода.

### 3.2. Социальный аспект стратегического планирования

Ключевой задачей стратегии является создание максимально комфортной среды для жизни граждан. В этом контексте стратегическое планирование включает:

- Градостроительство: Плановое строительство новых городов и модернизация существующей городской инфраструктуры (например, проект “Ашхабад-сити”).
- Здравоохранение и образование: Модернизация учреждений в соответствии с международными стандартами, что является инвестицией в человеческий капитал на долгосрочную перспективу.

### Заключение

Национальная программа социально-экономического развития Туркменистана на 2022–2052 годы представляет собой высшую форму стратегического планирования, которая определяет устойчивое и сбалансированное развитие страны на десятилетия вперед.

Роль стратегического планирования (2022–2052):

1. Гарантия стабильности: 30-летний горизонт планирования является сигналом для международного сообщества о стабильности и предсказуемости экономической политики Туркменистана.
2. Драйвер диверсификации: Программа служит жестким механизмом, направляющим ресурсы на структурную трансформацию, переход к инновационной и “зеленой” экономике.
3. Основа благополучия: Плановое развитие человеческого капитала и социальной инфраструктуры гарантирует, что экономический рост будет служить главной цели — повышению уровня жизни граждан в “Эпоху Возрождения”.

В итоге, стратегическое планирование, воплощенное в Программе 2022–2052 годов, является надежным фундаментом для построения мощного, процветающего и технологически развитого государства.

### Литература:

1. Сердар Бердымухамедов. Молодёжь — опора Родины. — Ашхабад: Туркменская государственная издательская служба, 2023
2. Гурбангулы Бердымухамедов. Туркменистан на пути к достижению целей устойчивого развития. А: TDNG, 2018.
3. Национальная программа социально-экономического развития Туркменистана на 2022–2052 годы “Возрождение новой эпохи могущественного государства”. Ашхабад, 2022. (Ключевой источник)
4. Конституция Туркменистана. (2016). Ашхабад: Туркменская государственная издательская служба.
5. Закон Туркменистана “О государственном планировании и прогнозировании социально-экономического развития Туркменистана”. (1996 с посл. Изм.). Ашхабад.
6. Концепция развития цифровой экономики в Туркменистане на 2019–2025 годы. Ашхабад.

## Особенности деятельности органов государственного и муниципального управления в условиях проведения специальной военной операции

Анохин Владислав Романович, студент

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

*Статья анализирует особенности организации деятельности в области государственного и муниципального управления в условиях ведения специальной военной операции. Особый упор сделан на новые территории, которые нуждаются в формировании устойчивой системы управления как на государственном, так и на местном уровне. Определены основные проблемы в данном направлении, а также предложены пути их решения с учетом специфики организации власти на территории Российской Федерации с учетом специфики условий СВО.*

**Ключевые слова:** государственное управление, муниципальное управление, местное самоуправление, основы и функции местного самоуправления, модель местного самоуправления, новые территории, специальная военная операция.

На сегодняшний день в условиях ведения специальной военной операции процесс организации государ-

ственного и муниципального управления Российской Федерации подвергается существенным изменениям, ко-

торые необходимы для соблюдения всех требований, отраженных в стратегии развития страны и сложившейся социально-экономической ситуации.

Особенно актуальна организация деятельности органов государственного и муниципального управления на новых территориях Российской Федерации, так как они в полной мере находятся под воздействием военного положения и необходимости соответствия нормативным требованиям ГМУ [8].

При построении качественной деятельности органов государственного и муниципального управления в условиях проведения специальной военной операции, особенно на новых территориях, необходимо учитывать основные теоретические положения, формирующие основы и базовые функции в деятельности органов ГМУ. Ведение специальной военной операции не должно оказывать негативное влияние на население, так как очень важно в условиях военных действий максимально обеспечить ведение мирной жизни населения с учетом его потребностей и запросов [6].

Формирование полноценной системы государственного и муниципального управления в Российской Федерации базируется на следующих основах:

- нормативное регулирование;
- территориальная организованность;
- организационное управление;
- состояние экономики и финансирования [2].

Безусловно, ведение специальной военной операции не может не оказать влияния на все указанные факторы. Рассмотрим, какое влияние оказывает на них сложившаяся военно-политическая ситуация.

Правовая основа, необходимая для качественного государственного и муниципального управления, в том числе и на новых территориях, имеет на сегодняшний день сформированный нормативный и законодательный комплекс, который позволяет учитывать все особенности построения системы ГМУ. Новые республики активно работают над формированием пакета законов и их совершенствования с учетом реалий. Также проводятся организационные мероприятия, которые необходимы для качественного управления территориями и населением. Деятельность органов ГМУ должна учитывать тот факт, что продолжаются военные действия, обстрел мирных городов, что не может не сказаться на специфике осуществления процесса управления [3].

Территориальная основа в процессе организации деятельности органов государственного и муниципального управления должна учитывать специфику территорий, на которых осуществляется управление. Необходимо ориентироваться на приближенность территорий к зоне военных действий, определенность границ, необходимость или отсутствие восстановления территориальной целостности.

#### Литература:

1. Анциферова, Е. В. Актуальные проблемы территориальной организации местного самоуправления в РФ и пути их решения / Е. В. Анциферова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 18 (360). — С. 385–387. — URL: <https://moluch.ru/archive/360/80504/>.

Организационная основа государственного и муниципального управления в Российской Федерации на сегодняшний день имеет высокий уровень развития. Важно понимать, что исполнительные органы власти сформированы и направлены на достижение высокого уровня эффективности деятельности. Однако, отдельные новые территории не имеют опыт самостоятельной деятельности в составе Российской Федерации, что должно быть учтено при организации управления. С этой точки зрения очень важно обеспечить квалифицированные кадры, которые с полной ответственностью будут выполнять свои обязанности в процессе ГМУ [3].

Финансово-экономическая основа деятельности органов государственного и муниципального управления является очень серьезной. Актуальным выступает необходимость борьбы с серьезной инфляцией, необходимость восстановления и развития экономики в регионах, особенно находящихся в непосредственной близости с территорией ведения военных действий. Для новых территорий на сегодняшний день сформировался механизм дотаций из федерального бюджета, применение которого будет целесообразным достаточно длительное время [7].

Вышесказанное позволяет говорить о необходимости регулирования функций государственного и муниципального управления в сфере обеспечения жизнедеятельности населения Российской Федерации в условиях ведения специальной военной операции, особенно на новых территориях. Особое внимание должно быть уделено реализации следующих функций:

- бюджетная;
- строительство и обеспечение ЖКХ;
- социальная сфера;
- обеспечение уровня развития потребительского рынка;
- регулирование уровня правопорядка;
- обеспечение безопасности жизнедеятельности населения;
- организация административных взаимодействий на различном уровне [6].

Подводя итог проведенному анализу, можно сказать, что полноценная деятельность органов государственного и муниципального управления в Российской Федерации с учетом условий ведения специальной военной операции направлена на обеспечение жизнедеятельности населения и восстановления нормального функционирования новых территорий. В ее основе лежит принцип комплексного междисциплинарного взаимодействия и научно обоснованного подхода к созданию сложно составных государственных муниципальных образований путем реализация кластерного функционирования этих территорий.



2. Афонцев С. Мировая экономика и Россия: экономические последствия геополитических потрясений // Год планеты: ежегодник. М.: Идея-Пресс, 2024. С. 10–25.
3. Жилиев А. В. Проблемные аспекты формирования местного самоуправления в новых субъектах Российской Федерации (на примере Херсонской области) // Научный вестник Омской академии МВД России. 2024. № 2 (93). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemnye-aspekty-formirovaniya-mestnogo-samoupravleniya-v-novyh-subektah-rossiyskoy-federatsii-na-primere-hersonskoy-oblasti> (дата обращения: 19.07.2025).
4. Коц А. И. 500 дней поражений и побед. Хроника СВО глазами военкора. М.: Комсомольская правда, 2023.
5. Мясников А. Л. Владимир Путин. Из летописи XXI века. М.: Проспект, 2024.
6. Никонов В. А. Государственное управление в условиях специальной военной операции // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2024. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvennoe-upravlenie-v-usloviyah-spetsialnoy-voennoy-operatsii> (дата обращения: 18.07.2025).
7. Телегина Е. А., Морозов В. В. Энергетическая релокация в контексте смены международной экономической парадигмы // Мировая экономика и международные отношения. 2024. Т. 68. № 5. С. 72–80. DOI: 10.20542/0131–22272024–68–5–72–80
8. Тимофеев И. Н. Сомнительная эффективность? Санкции против России до и после февраля // Россия в глобальной политике. № 4. 2022. С. 136–152. DOI: 10.31278/1810–6439–2022–20–4–136–152.

## Приоритеты государственной политики по организации социальной защиты участников специальной военной операции

Анохин Роман Александрович, студент

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

*В данной статье рассмотрены основные приоритеты государственной политики по организации социальной защиты участников Специальной военной операции. Выделены основные категории военнослужащих, имеющих право на получение социальных льгот. Определены основные направления социального обеспечения военнослужащих и участников СВО и членов их семей.*

**Ключевые слова:** государственная политика, социальная защита, специальная военная операция, участники, члены семей, льготы, компенсации.

На сегодняшний день Российская Федерация предоставляет широчайший пакет мер социальной поддержки для участников специальной военной операции (далее — СВО). Список льгот и компенсаций находится в постоянном движении, так как необходимы дополнение и уточнение. Такая деятельность обусловлена возникновением новых категорий участников СВО, нуждающихся в социальной защите и внимании от государства [3].

Социальная помощь участникам СВО подразделяется по категориям, каждая из которых имеет возможность получить различные варианты поддержки. На сегодняшний день в качестве основных категорий участников СВО, которые поддерживаются государством на нормативно-законодательном уровне, можно выделить следующие:

- мобилизованные;
- военнослужащие, заключившие контракт на участие в СВО с Министерством Обороны РФ;
- добровольные участники СВО;
- военнослужащие срочной службы, заключившие контракт на прохождение военной службы с Минобороны на срок от 1 года;

— ряд военнослужащих подразделений Росгвардии, которые выполняют поставленные боевые задачи в зоне ведения операции;

— иностранные граждане, заключившие контракт о прохождении военной службы на территории ведения СВО [2].

Определенные направления социального обеспечения направлены на семьи и близких участников СВО. К данной категории относятся дети (как родные, так и приемные), супруги, а также родители бойцов (в некоторых случаях).

Приоритеты социальной политики, направленной на участников СВО, государством реализуются в определении видов льгот. В 2025 году сформировались программы, которые насчитывают несколько десятков льгот. Определим основные виды помощи защитникам Отечества на сегодняшний день.

Первым видом льгот являются банковские. Основная льгота состоит в возможности получения кредитных каникул, которые распространяются как на потребительские займы, так и на ипотеку. Действие каникул распространяется на весь срок действия контракта военнослужащего или его участия СВО [8].

Государство предоставило возможность для участников СВО получить списание долгов по кредитам. Такой льготой могут воспользоваться военнослужащие, получившие судебный акт о взыскании до 1 декабря 2024 года о возбуждении судебного производства.

Вторым видом льгот, которые реализуют приоритеты социальной политики относительно военнослужащих участников СВО, являются льготы для их семей.

К семье участника СВО традиционно относятся супруги и дети. Также в данную группу могут быть включены родители на основании норм Жилищного кодекса РФ.

Некоторые льготы относятся исключительно к супругам и детям. В случае иждивения, определенный пакет льгот относится и к другим членам семьи военнослужащего.

На основании положений законодательства, в случае гибели военнослужащего в зоне СВО, члены семьи от государства получают пенсию по потере кормильца, которая в среднем составляет около 15000 рублей. Также важно указать на наличие выплаты членам семьи ветеранов боевых действий. В данном случае получателем выплаты являются вдовы, родители и дети [4].

Также социальная политика касается и формирования льгот в сфере ЖКХ. К сожалению, на сегодняшний день государство не реализует никакого пакета мер, направленного на предоставление скидок и компенсаций в сфере оплаты ЖКХ. Однако, в квитанции на коммунальные оплаты военнослужащего не включаются пени за просрочку платежей. Также к домам и квартирам участников СВО запрещается применять приостановление подачи основных коммунальных услуг — электричества, газа, воды.

Также социальная защита направлена на предоставление налоговых льгот для участников СВО. Данный вид льгот является очень разнообразным. Среди льгот присутствуют «пассивные», которые начинают действовать сразу при уходе военнослужащего в зону СВО. Выделим основные льготы в области налогов, которые сформированы на законодательном уровне в 2025 году:

- отсрочка по налоговым выплатам налогового агента;
- отсрочка уплаты налога на прибыль организации;
- отсрочка по выплатам налоговых сборов;
- отсрочка по выплатам страховых взносов [1].

Следующим видом льгот являются пенсионные. Они касаются отчислений по пенсионному страхованию. Участники СВО имеют двойной размер страхового стажа. Также для участников СВО предусмотрена возможность выхода на пенсию за два года до наступления возраста начисления пенсий [5].

Также социальная защита участников СВО в приоритете имеет направление обеспечения трудовых гарантий. Действие данных гарантий начинается с 21 сентября 2022 года. Участники СВО получают начисление страхового стажа работы в двойном размере. Также для них гарантировано сохранение рабочего места по окончании СВО. Государством гарантируется полугодовой период, который имеется у вернувшегося с территории СВО военнослужащего для использования накопившегося отпуска. Со стороны работодателя гарантируется начисление отпускных.

Также социальная защита участников СВО основана на предоставлении им льгот первоочередности. Целый ряд учреждений рассматривает кандидатов из числа военнослужащих как первоочередных. Эта льгота распространяется на подбор работы посредством услуг центра занятости, а также в других государственных учреждениях [7].

Выделим отдельно и льготы для ветеранов боевых действий. Важно указать, что все участники СВО на автоматической основе получают статус ветерана боевых действий. Данный статус дает следующие привилегии:

- «доплата к пенсии (индексируется каждый год, составляет около 4 тыс. рублей);
- компенсация половины оплаты за ЖКХ и капремонт, а также наем жилья (социального) — 50 %;
- возможность посещать ведомственные поликлиники, к которым были приписаны во время службы;
- предоставление протезов (кроме зубных, хотя в ряде регионов дают и их);
- при работе на гражданских специальностях дается +35 дней отпуска, но без оплаты;
- спортивные и культурные организации (не только муниципальные и государственные) обслуживают ветеранов БД без очереди» [1].

Отдельно необходимо отметить, что меры социальной защиты, ориентированные на участников СВО, носят не только государственный характер. Они дифференцируются и индивидуализируются на региональном и муниципальном уровне [7].

Таким образом, направления социальной защиты участников Специальной военной операции в Российской Федерации ориентированы на все возможные направления. Действия льгот направляются не только на непосредственных участников боевых действий, но и на членов их семей. С расширением географии СВО, осознанием ее основных задач, трудностей и промежуточных результатов создавалась и продолжает свое становление многоуровневая система социального обеспечения и социальной защиты участников СВО и членов их семей.

#### Литература:

1. Журавлева М. А., Берестова Л. И. Приоритеты государственной политики по организации социальной защиты участников СВО // Государственная служба. 2023. № 4 (144). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prioritety-gosudarstvennoy-politiki-po-organizatsii-sotsialnoy-zaschity-uchastnikov-svo> (дата обращения: 02.05.2025).
2. Льготы участникам СВО в 2025 году URL: <https://www.kp.ru/money/posobiya-i-lgoty/lgoty-uchastnikam-svo/> (дата обращения: 02.05.2025).

3. Мишустин обозначил приоритеты для властей в сфере социальной поддержки URL: <https://ria.ru/20250409/mishustin-2010196729.html> (дата обращения: 02.05.2025).
4. Обновляемый обзор важных актов для участников СВО и их семей URL: <https://www.advgazeta.ru/ag-expert/advice/obzor-vaznykh-aktov-dlya-uchastnikov-svo-i-ikh-semey/> (дата обращения: 02.05.2025).
5. Оборона страны и поддержка семей участников СВО остаются приоритетом госбюджета URL: <https://profile.ru/news/economy/oborona-strany-i-podderzhka-semey-uchastnikov-svo-ostajutsya-prioritetom-gosbyudzhet-1697289/> (дата обращения: 02.05.2025).
6. Поддержка участников СВО и их семей — важная задача государства: действует система мер социальной поддержки URL: <https://selskayapravda.ru/aktualno/podderzhka-uchastnikov-svo-i-ih-semey-vazhnaya-zadacha-gosudarstva-deystvuet-sistema-mer-sotsialnoy-podderzhki-30-04-2025.html> (дата обращения: 02.05.2025).
7. Приоритет — помощь участникам СВО: о чем говорил Путин с Советом законодателей URL: <https://tvzvezda.ru/news/2025429057-lXa44.html> (дата обращения: 02.05.2025).
8. Секов, Д. А. Государственная политика по организации мер поддержки участников специальной военной операции и их семей / Д. А. Секов. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2024. — № 26 (525). — С. 365–368. — URL: <https://moluch.ru/archive/525/116263/> (дата обращения: 02.05.2025).

## Анализ финансовых результатов и рентабельности

Бабушкина Татьяна Михайловна, студент

Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д. Н. Прянишникова

*В статье рассмотрены финансовые показатели деятельности предприятия, проведен анализ рентабельности.*

**Ключевые слова:** выручка, расходы, финансовые результаты, рентабельность продаж.

В условиях роста конкуренции на рынке строительных материалов особую значимость приобретает эффективная организация бухгалтерского учета и достоверное отражение финансово-хозяйственной деятельности промышленных предприятий. Для организаций, специализирующихся на производстве изделий из бетона, цемента и гипса, характерны высокая материалоемкость, значительные инвестиции в основные средства и зависимость от устойчивости цепочек поставок, что требует тщательного учетного сопровождения и прозрачной отчетности. В этих условиях совершенствование учетных процессов и обеспечение их соответствия действующему законодательству становится не только инструментом финансового контроля, но и фактором устойчивого развития предприятия. Этим обусловлена актуальность темы данной работы.

Объектом исследования выступает общество с ограниченной ответственностью «Краснокамский завод ЖБК» — промышленное предприятие, осуществляющее производство изделий из бетона, цемента и гипса. Предметом исследования являются методология и практика анализа финансовых результатов предприятия на основе данных за 2022–2024 годы (табл. 1).

Выручка демонстрирует устойчивый рост: на 14,55 % в 2023 г. и на 28,13 % в 2024 г., что связано с расширением производства и продаж изделий из бетона. Однако рост себестоимости опережает рост выручки, что указывает на снижение эффективности затрат или рост цен на материалы и ресурсы.

Валовая прибыль в 2023 г. снизилась на 2 033 тыс. руб. по сравнению с 2022 г., несмотря на рост выручки, из-за более высокой динамики себестоимости. В 2024 г. валовая прибыль выросла на 85 697 тыс. руб. (37,42 %) — вероятно, за счёт оптимизации производственных процессов или переоценки складских запасов.

Коммерческие и управленческие расходы неуклонно растут: управленческие — на 59,77 % в 2023 г. и ещё на 34,77 % в 2024 г. Это свидетельствует о наращивании административного аппарата и/или маркетинговых усилий, что негативно влияет на операционную маржу.

Прибыль от продаж в 2023 г. резко снизилась (–37,90 %), но полностью восстановилась в 2024 г. (+61,01 %), что говорит о восстановлении операционной эффективности.

Резкий рост прочих доходов в 2023 г. (+250,87 %) обусловлен, скорее всего, восстановлением оценочных резервов (39 423 тыс. руб.), что не является устойчивым источником прибыли. В 2024 г. они снизились на 57,91 % — такие колебания искажают финансовую устойчивость.

Налог на прибыль в 2024 г. вырос на 24,16 %, в том числе текущий налог — на 69,80 %, что связано с ростом налогооблагаемой базы. Отложенный налог в 2024 г. сократился на 60,40 % из-за изменения временных разниц, возможно, вследствие амортизационной политики.

Чистая прибыль в 2024 г. снизилась на 1 246 тыс. руб. (–1,69 %) при росте выручки на 28,13 %, что указывает на деградацию рентабельности. Рентабельность продаж

Таблица 1. Основные экономические показатели ООО «Краснокамский завод ЖБК» за 2022–2024 гг. (тыс. руб.)

Показатель	2022	2023	Δ абс. 2023	Δ % 2023	2024	Δ абс. 2024	Δ % 2024
Выручка	929917	1065182	135265	14,55	1364851	299669	28,13
Себестоимость продаж	-698857	-836155	-137298	19,65	-1050127	-213972	25,59
Валовая прибыль	231060	229027	-2033	-0,88	314724	85697	37,42
Коммерческие расходы	-76372	-91293	-14921	19,54	-110845	-19552	21,42
Управленческие расходы	-42667	-68169	-25502	59,77	-91872	-23703	34,77
Прибыль от продаж	112021	69565	-42456	-37,90	112007	42442	61,01
Доходы от участия в др. орг.	0	0	0	-	0	0	-
Проценты к получению	2617	6897	4280	163,55	12879	5982	86,73
Проценты к уплате	-8636	-9513	-877	10,16	-14958	-5445	57,24
Прочие доходы	14419	50592	36173	250,87	21295	-29297	-57,91
Прочие расходы	-36710	-27752	8958	-24,40	-38848	-11096	39,98
Прибыль до налогообложения	83711	89789	6078	7,26	92375	2586	2,88
Налог на прибыль	-17313	-15858	1455	-8,40	-19690	-3832	24,16
- текущий налог	-18323	-10300	8023	-43,79	-17489	-7189	69,80
- отложенный налог	-1011	-5558	-4547	449,75	-2201	3357	-60,40
Прочее	0	0	0	-	0	0	-
Чистая прибыль	66398	73931	7533	11,35	72685	-1246	-1,69

снизилась с 7,14 % до 5,33 %, а рентабельность ОПФ — с 325,24 % до 42,14 %, что отражает переоценку ОПФ в 2023 г. и снижение эффективности использования активов.

Рост выручки не компенсируется ростом прибыли из-за неэффективного контроля над затратами и чрезмерного увеличения управленческих расходов. Колебания прочих доходов и расходов показывают отсутствие устойчивой политики формирования внереализационного результата. Рекомендуется провести аудит затрат, оптимизировать структуру управленческих расходов, стандартизировать подход к оценочным резервам и повысить контроль над использованием основных средств.

Обобщающим показателем деятельности предприятия являются финансовые результаты [1, с.52–62](табл. 2).

Анализ таблицы 2 говорит о том, что выручка выросла на 299 669 тыс. руб. (+28,13 %), валовая прибыль — на 85 697 тыс. руб. (+37,42 %). Однако чистая прибыль снизи-

лась на 1 246 тыс. руб. (-1,69 %) из-за роста коммерческих и управленческих расходов на 43 255 тыс. руб. (+28,0 % в совокупности). Прочие доходы упали на 29 297 тыс. руб. (-57,91 %) из-за отсутствия восстановления оценочных резервов, как в 2023 г. Налог на прибыль вырос на 24,16 % из-за увеличения налогооблагаемой базы. Рост прибыли от продаж не транслируется в чистую прибыль, что указывает на снижение операционной эффективности. Рекомендуется контролировать расходы и стабилизировать внереализационные потоки.

Проведем анализ показателей рентабельности (табл. 3).

Рентабельность продаж (табл.3). выросла до 8,21 % (+1,68 п.п.), что отражает улучшение операционной маржи. Однако рентабельность активов упала до 10,73 % (-6,28 п.п.), а рентабельность основных средств — до 25,90 % (-14,79 п.п.) из-за опережающего роста активов (+55,85 %) относительно прибыли. Эффективность использования ресурсов снижается: каждый рубль актива

Таблица 2. Финансовые результаты деятельности предприятия

Показатели	2023 г., тыс. руб.	2024 г., тыс. руб.	Δ, тыс. руб.	Темп прироста, %
Выручка	1 065 182	1 364 851	+299 669	+28,13
Себестоимость продаж	-836 155	-1 050 127	-213 972	+25,59
Валовая прибыль	229 027	314 724	+85 697	+37,42
Коммерческие расходы	-91 293	-110 845	-19 552	+21,42
Управленческие расходы	-68 169	-91 872	-23 703	+34,77
Прибыль от продаж	69 565	112 007	+42 442	+61,01
Проценты к получению	6 897	12 879	+5 982	+86,73
Проценты к уплате	-9 513	-14 958	-5 445	+57,24
Прочие доходы	50 592	21 295	-29 297	-57,91
Прочие расходы	-27 752	-38 848	-11 096	+39,98
Прибыль до налогообложения	89 789	92 375	+2 586	+2,88
Налог на прибыль	-15 858	-19 690	-3 832	+24,16
Чистая прибыль	73 931	72 685	-1 246	-1,69



Таблица 3. Показатели рентабельности

Показатели	2023 г.	2024 г.	Δ абс.	Δ, %
Выручка, тыс. руб.	1 065 182	1 364 851	+299 669	+28,13
Прибыль от продаж, тыс. руб.	69 565	112 007	+42 442	+61,01
Активы, тыс. руб.	434 542	677 228	+242 686	+55,85
Основные средства, тыс. руб.	181 688	280 622	+98 934	+54,45
Себестоимость, тыс. руб.	836 155	1 050 127	+213 972	+25,59
Чистая прибыль, тыс. руб.	73 931	72 685	–1 246	–1,69
Рентабельность активов (ROA), %	17,01	10,73	–6,28	–36,9
Рентабельность продаж (ROS), %	6,53	8,21	+1,68	+25,7
Рентабельность ОС, %	40,69	25,90	–14,79	–36,3

приносит меньше прибыли. Это связано с массовыми инвестициями в основные средства без пропорционального

роста чистой прибыли. Рекомендуется повысить отдачу от новых активов и заморозить неэффективные инвестиции.

#### Литература:

1. Старкова О. Я. Финансовые результаты деятельности аграрного сектора Пермского края//Вестник экономики и менеджмента. -2022. -№ 4.-С.52–62.
2. Финансовый анализ: учебник и практикум для вузов / И. Ю. Евстафьева [и др.]; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 337 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–534–00627–8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://www.urait.ru/bcode/536461>
3. Фридман, А. М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник [Электронный ресурс]/ А. М. Фридман. — Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2021. — 264 с. — (Среднее профессиональное образование). — Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1209236>
4. Шадрина, Г. В. Экономический анализ: учебник для вузов / Г. В. Шадрина. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 461 с. — (Высшее образование). — ISBN 978–5–534–14381–2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510986> (дата обращения: 22.11.2025).

## Модели организационных структур в системе муниципального управления

Вдовина Мария Николаевна, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье автор исследует основные модели организационных структур муниципального управления, раскрывает их сущностные признаки, сильные и слабые стороны, а также анализирует возможности применения в современных условиях. В работе проводится сопоставительный анализ иерархической, функциональной, проектной, матричной и сетевой моделей с учётом их эффективности, адаптивности, открытости и гибкости на уровне муниципальных образований.*

**Ключевые слова:** муниципальное управление, организационные структуры, иерархическая модель, функциональная модель, проектная модель, матричная модель, сетевая модель, местное самоуправление.

Организационные структуры, формирующие каркас муниципального управления, отражают глубинные принципы работы местных органов власти. От выбора модели во многом зависят эффективность, прозрачность, гибкость и адаптивность муниципальных институтов в условиях современных вызовов. Разнообразие моделей проявляется не только как следствие исторического опыта, законодательства и административных традиций,

но и как отклик на запросы со стороны местного населения, бизнеса и гражданских институтов.

Организационная структура позволяет систематизировать процессы управления, определить степень распределения полномочий и ответственности между различными подразделениями, задать логику движения информации и принятия решений на уровне органов местного самоуправления. В современных условиях муниципальные ор-

ганы функционируют в условиях постоянных изменений социально-экономической среды, сталкиваются с ростом числа проблем, требующих межотраслевого взаимодействия и кросс-функциональных решений. Эффективная организационная модель обеспечивает баланс между устойчивостью и способностью к трансформации, создаёт предпосылки для инновационного развития территорий [3, с. 116].

В системе муниципального управления утвердились несколько базовых типов структур, каждая из которых характеризуется собственными достоинствами и недостатками. К числу наиболее распространённых моделей относятся иерархическая, функциональная, проектная, матричная и сетевая (гибридная).

Иерархическая модель строится на чётко выстроенной вертикали власти, где полномочия последовательно распределяются от руководителя к подчинённым. Главные черты такой структуры — наличие разветвлённых уровней управления, строгая система подчинённости, однозначное разделение функций между органами (рис.1). Результатом становится относительно простое управление большими коллективами и упрочнение исполнительской дисциплины.

Преимущества иерархической модели:

- структурированность и чёткость процедур;
- высокая управляемость;
- надёжность контрольно-отчётных коммуникаций;
- удобство для реализации стандартных функций и массовых задач.

Иерархическая структура лучше всего проявляет себя в крупных муниципалитетах, где необходимо строго соблюдать нормативные акты, быстро решать типовые задачи, а эффективность достигается за счёт формализации процедур и передачи распоряжений по вертикали. Однако вместе с очевидными плюсами проявляются и существенные ограничения. Жёсткая иерархия способна препятствовать горизонтальному взаимодействию и инновациям, провоцировать бюрократизацию и замед-

лять реакции на изменяющиеся запросы общества, что особенно заметно в периоды реформ или неожиданных внешних шоков [5, с. 147].

Функциональная модель строится по принципу профессиональной специализации, когда каждое структурное подразделение отвечает за определённую сферу деятельности. Например, отдельно функционируют департаменты жилищной политики, городского хозяйства и образования (рис. 2). Такой подход создаёт условия для развития экспертизы и концентрации ресурсов в критически важных направлениях.

Эта модель имеет следующие положительные стороны:

- высококвалифицированные кадры в узко определённых областях;
- возможность быстрой экспертизы и профессиональных консультаций;
- чёткое закрепление функций за подразделениями;
- эффективность при выполнении устойчивых, стандартных задач.

Ключевая проблема проявляется в «замкнутости» подразделений, трудностях междисциплинарного взаимодействия и риске образования административных барьеров. В кризисных ситуациях или при необходимости комплексного подхода к проекту (например, реконструкция городской среды) ограниченность коммуникаций существенно снижает общую эффективность управления [2, с. 18].

Проектная модель предполагает организацию работы муниципальных органов вокруг отдельных целевых программ, проектов развития и модернизации. На практике подобная структура применяется для реализации специальных задач: строительства инфраструктурных объектов, цифровизации услуг, оптимизации систем образования или здравоохранения. Для реализации программы формируются временные рабочие группы, которые обладают необходимыми ресурсами, полномочиями и функциональной самостоятельностью (рис. 3).

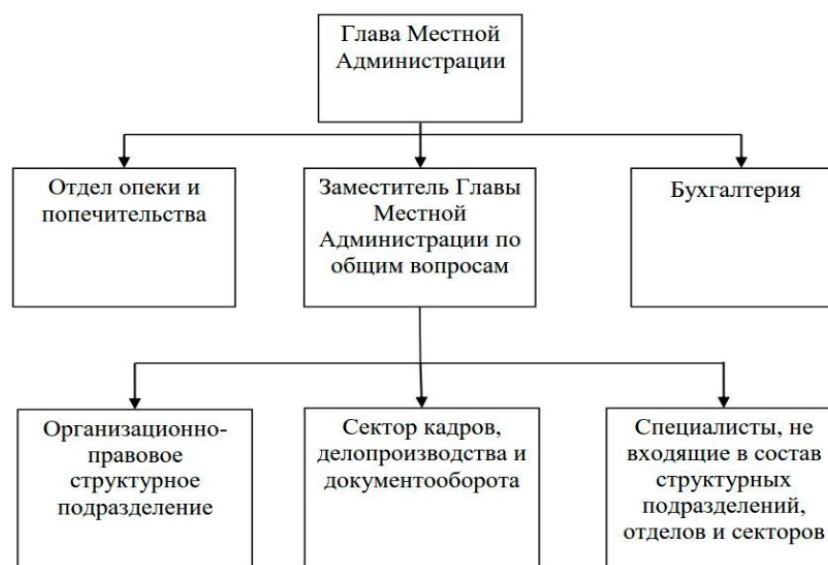


Рис. 1. Иерархическая модель организационной структуры муниципального управления [1, с. 267]

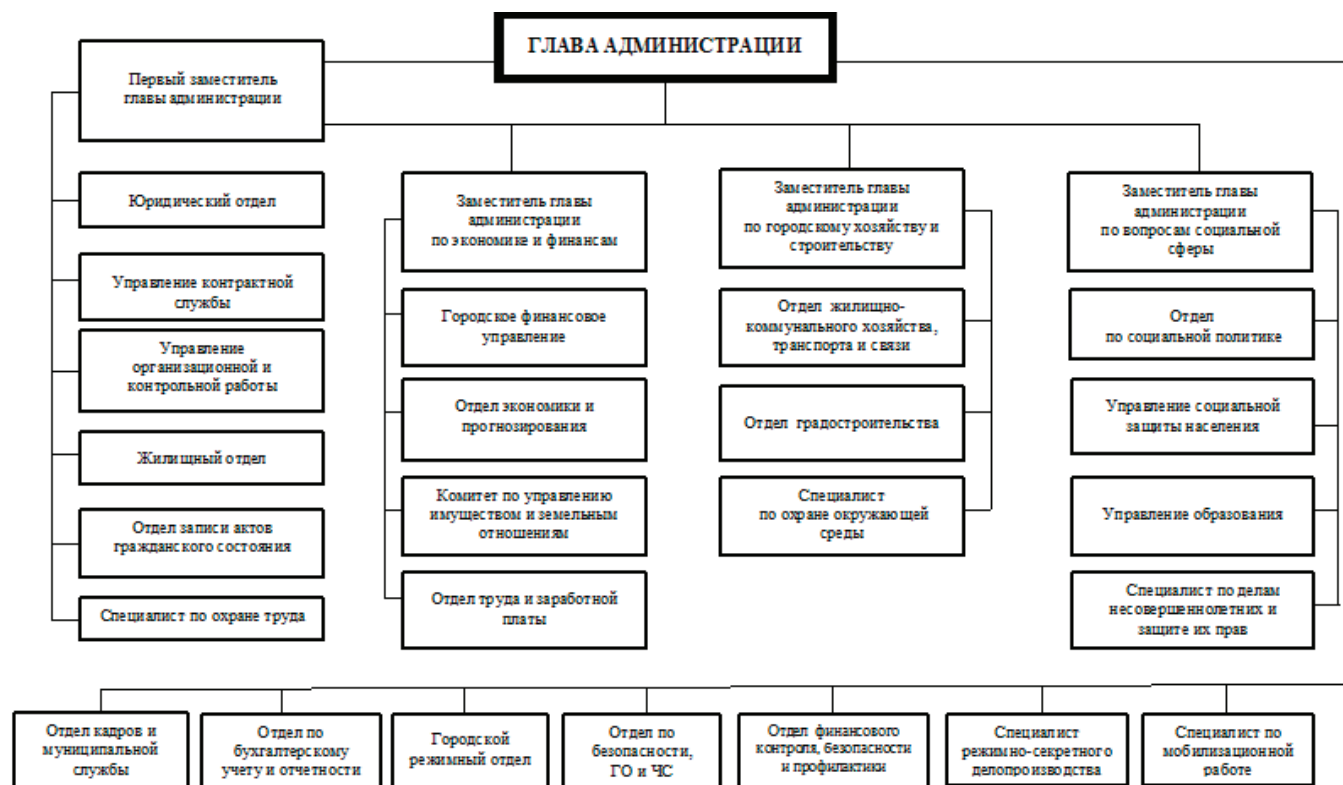


Рис. 2. Функциональная модель организационной структуры муниципального управления [4, с. 120]

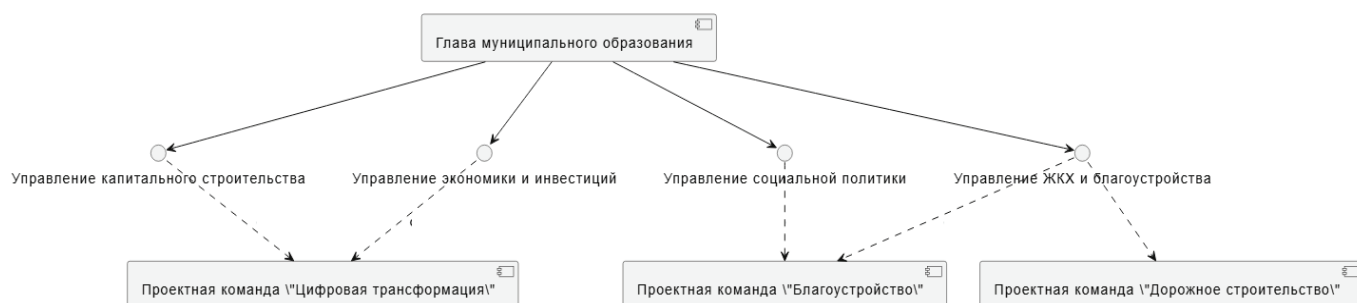


Рис. 3. Проектная модель организационной структуры муниципального управления [6, с. 33]

Сильные стороны проектного подхода:

- гибкость в формировании команд;
- ориентация на конечный результат;
- интеграция специалистов, обладающих различными компетенциями;
- способность к быстрой мобилизации и адаптации к требованиям внешней среды.

Проектная модель усиливает инновационный потенциал муниципалитетов, способствует внедрению современных методов управления. Вместе с этим она требует высокого организационного уровня и координации, так как временный характер работы повышает риски разобщённости после завершения проекта и затрудняет возвращение сотрудников к обычной деятельности [1, с. 268].

Матричная структура сочетает элементы функционального и проектного управления за счёт двойного подчинения: сотрудники входят как в штатные подразде-

ления (департаменты), так и работают над временными проектами (рис. 4). Такая система стимулирует обмен знаниями, повышает адаптивность муниципальной организации, облегчает реализацию одновременно множества разнонаправленных задач.

Преимущества матричной структуры:

- возможность параллельной работы над проектами и функциями;
- обогащение опыта сотрудников;
- развитие механизмов горизонтального взаимодействия;
- быстрая реакция на внешние изменения.

Недостатки заключаются в сложности внутренней координации, необходимости высокого уровня административной культуры, а также в возможности возникновения конфликтов двойного подчинения. Практика показывает: матричные схемы эффективны преимущественно в крупных и динамичных муниципальных образованиях,



Рис. 4. Матричная модель организационной структуры муниципального управления [3, с. 155]

осваивающих инновационные технологии или реализующих стратегические проекты [5, с. 148].

В современных условиях развивается тенденция к формированию сетевых и гибридных структур, в которых органично сочетаются вертикальные и горизонтальные связи между различными субъектами муниципального управления. Здесь роль отдельного органа управления зачастую отходит на второй план, уступая место кооперации между государственными служащими, представителями некоммерческого сектора, активистами и бизнес-сообществом (рис. 5).

Характерные черты сетевой модели:

- значительное расширение числа участников управления;
- распределение полномочий и каналов коммуникации;
- акцент на партнёрстве и консолидации ресурсов;

– ориентация на социальные инновации и гражданскую активность.

Эта модель востребована при реализации сложных, межведомственных программ (например, благоустройство, формирование общественных советов, работа с населением в рамках государственно-частного партнёрства). Сетевые структуры интенсивно расширяют диапазон принимаемых решений, усиливают роль общественности и партнерских отношений при минимизации бюрократических издержек. Однако недооценка сложности интересов участников, слабое развитие обратной связи, не всегда позволяют быстро достичь высокого уровня эффективности [3, с. 325].

Проводя сравнительный анализ рассмотренных моделей, можно отметить, что ни одна из них не является универсальной для всех муниципалитетов. Выбор модели зависит от масштаба города или района, объёма и сложности стоящих задач, готовности к инновациям, кадро-

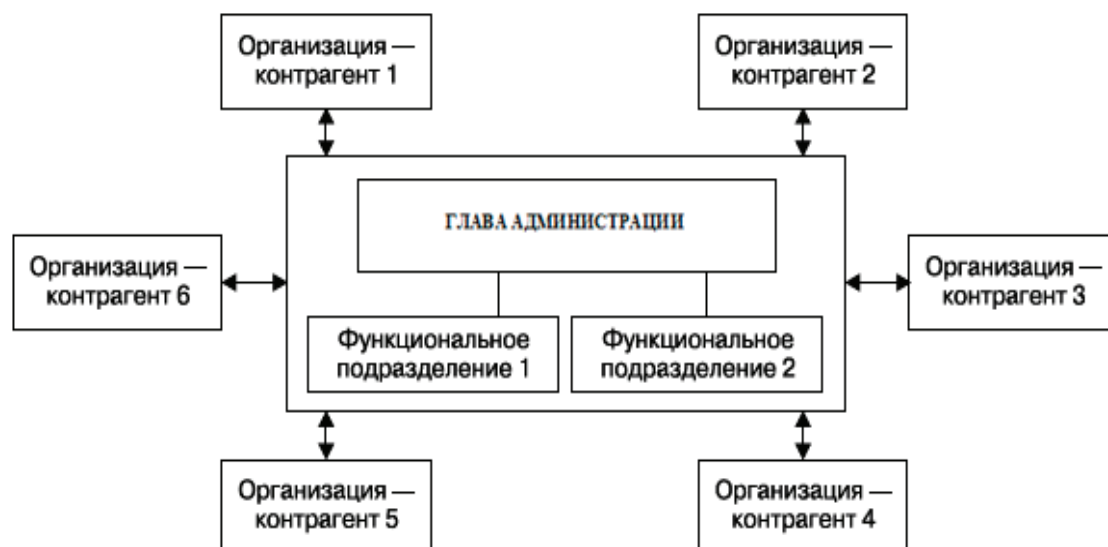


Рис. 5. Сетевая (гибридная) модель организационной структуры муниципального управления [2, с. 21]



вого потенциала, а также от уровня социально-экономического развития территории.

Каждая из моделей может быть изменена или дополнена элементами других подходов, если этого требуют условия развития определённой территории. В практике современного управления реализуются смешанные и гибридные структуры, обеспечивающие баланс между устойчивостью и инновациями, способные к адаптации в быстро меняющейся среде. Особое место отводится моделям, ориентированным на включение граждан, расширение партнёрств между властью, бизнесом и обществом.

Реализация гибридных и сетевых моделей подтверждает важность развития горизонтальных связей и партнёрских механизмов, что позволяет улучшить адаптивность муниципального управления и повысить его

открытость для общественных инициатив. При этом для успешного применения таких структур необходимы высокая компетентность управленческого персонала, развитые механизмы межведомственного взаимодействия, а также умение балансировать интересы различных участников системы управления.

Совершенствование организационных структур требует поиска динамичного баланса между стабильностью и гибкостью, чёткостью функций и возможностью оперативно создавать проектные команды или экспертные группы под конкретные задачи развития территории. Многообразие моделей и их сочетаний на практике предоставляет органам местного самоуправления широкий инструментарий для повышения эффективности, устойчивости и результативности муниципального управления.

#### Литература:

1. Ашихина Я. Е. Организационная структура органов муниципального управления и пути её совершенствования / Я. Е. Ашихина // Социально-экономические и правовые аспекты развития России в XXI веке: риски и стратегии. — 2021. — С. 266–270.
2. Большаков, С. Н. Организационные структуры муниципального управления и их совершенствование / С. Н. Большаков, О. Л. Ким, М. И. Чекалев // Экономика и политика. — 2020. — № 1(15). — С. 16–22.
3. Знаменский, Д. Ю. Государственная и муниципальная служба: учебник для вузов / Д. Ю. Знаменский; ответственный редактор Н. А. Омельченко. — М.: Издательство Юрайт, 2025. — 384 с
4. Мухаев, Р. Т. Государственное и муниципальное управление: учебник / Р. Т. Мухаев. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 477 с.
5. Наконечникова, Л. А. Организационные структуры муниципального управления и их развитие / Л. А. Наконечникова // Форум. — 2023. — № 3(29). — С. 146–149.
6. Осипова, И. Н. Правовые и организационные основы государственного и муниципального управления: учебно-методическое пособие / И. Н. Осипова. — М.: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 58 с.

## История и эволюция организационных структур муниципального управления

Вдовина Мария Николаевна, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье автор исследует исторические этапы становления и эволюции организационных структур муниципального управления в России. Особое внимание уделяется анализу ключевых моделей муниципального устройства: от возникновения земских органов в XIX веке до современных цифровых и стратифицированных моделей управления. Рассматривается влияние правовых и институциональных преобразований на формирование систем представительной и исполнительной власти на местном уровне. Осуществляется сравнение дореволюционного, советского и постсоветского периодов, выделяются основные закономерности развития, описываются структурные изменения, связанные с цифровизацией и модернизацией управленческих процессов.*

**Ключевые слова:** муниципальное управление, организационная структура, местное самоуправление, эволюция, земства, администрация, децентрализация, цифровизация.

Организационная структура муниципального управления отражает комплекс способов, форм и принципов, используемых для осуществления местного самоуправления. Генезис данных структур тесно сопряжён с особенностями социально-экономического развития российского государства, динамикой его территориаль-

ного устройства и изменениями в правовом регулировании. Формирование муниципальных органов управления всегда являлось результатом поиска оптимального баланса между децентрализацией и необходимостью сохранения эффективного государственного контроля, что и определило специфику их эволюции в России. Истори-

ческий путь развития муниципальных структур неоднократно подвергался реформированию, что обусловлено трансформацией управленческих задач, требований общества и государственно-правовых ориентиров.

Одним из ключевых аспектов первоначального этапа становления муниципальных структур в России стали реформы Александра II, в результате которых были учреждены земства (1864 год). Создание земских институтов стало первым шагом к формальной децентрализации власти и формированию выборных представительных органов, получивших определённый объём полномочий в рамках губерний и уездов.

По мнению С. Н. Большакова, именно в этот период была заложена основа для формирования коллективных исполнительных органов — земских управ — подотчётных собраниям и непосредственно ответственным за реализацию принятых решений [3]. Базовой особенностью стала чёткая структурная организация: высший орган — земское собрание, коллегиальная земская управа, а также система подведомственных исполняющих учреждений. Иерархия предполагала функционирование трехуровневой системы (губернский, уездный и волостной уровни), что обеспечивало гибкость в управлении и возможность учитывать территориальные и социальные различия (рис. 1).



Рис. 1. Организационная структура земского управления (1864–1917 гг.)

В этот период организационные структуры отличались высокой степенью локализации, что выражалось в делегировании полномочий на места для решения вопросов образования, медицины, благоустройства и иной инфраструктуры. Согласно оценке Л. А. Наконечниковой, земства функционировали как лаборатория для выработки эффективных управленческих практик, способствовавших формированию традиций коллективного принятия решений и вовлечения населения в локальное администрирование [7, с. 147].

Система земств оказалась важным инструментом адаптации западноевропейских моделей самоуправления к российским юридическим и экономическим реалиям, где значительную роль сохраняли сословные группы и сильная центральная власть. Как подчёркивает Г. Л. Купряшин, органическая связь местных структур с интересами государства способствовала установлению баланса между стремлением к автономии и необходимостью поддержания административного контроля со стороны центральных властей [5, с. 86]. Несмотря на наличие элементов самоуправления, степень самостоятельности земств, особенно в вопросах бюджета и юридической от-

ветственности, оставалась существенно ограниченной административным вмешательством из центра.

Существенную трансформацию организационные структуры муниципального управления пережили с началом советского периода, когда земства и городские думы были упразднены, а управление на местах стало строиться по образцу административно-командной системы. Управление теперь основывалось на партийном принципе организации: местные Советы избирались населением, но все ключевые решения принимались партийными структурами. Как считает И. Н. Осипова, подобная модель была ориентирована на максимальную централизацию, унификацию процедур и интеграцию в общегосударственную административную вертикаль, что лишало муниципалитеты самостоятельности и приводило к стандартизации организационных форм [8, с. 22].

Рассматривая состав организационной структуры советского местного управления, необходимо выделить её вертикально-иерархический характер. Формальное сохранение коллегиальности совмещалось с доминированием исполнительных комитетов, обеспечивающих реализацию решений ЦК партии и правительства на местах. Как

отмечал А. В. Емельянов, структура местных органов подчинялась строгой иерархии, где даже вопросы повседневного функционирования решались под контролем выше-

стоящих инстанций [4, с. 60]. На практике это сводилось к низкой вариативности организационных решений и ограничению гибкости в ответ на локальные вызовы (рис. 2).

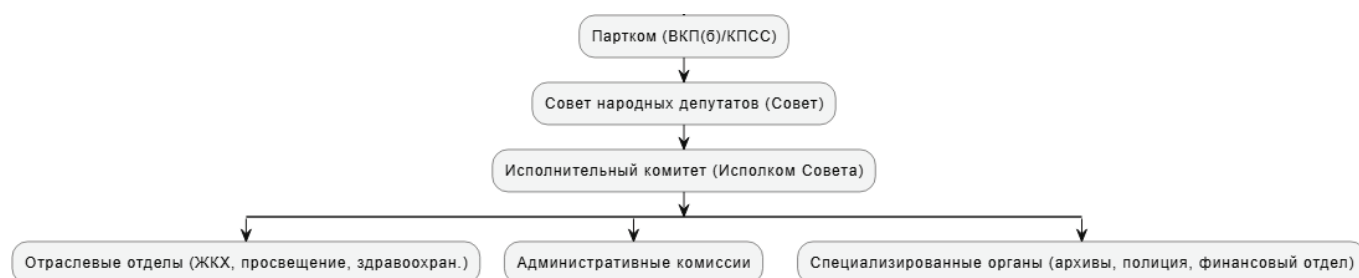


Рис. 2. Организационная структура местного самоуправления в СССР

Важной чертой советского органа управления стала функция по обеспечению реализации государственного плана и инкорпорированию всех сфер местной жизни в централизованный хозяйственный и политический процесс. В этих условиях местные органы превращались в административные подразделения государства, лишённые прав самостоятельного финансового планирования и бюджетного контроля. Влияние партии определяло не только состав, но и методы работы, что сдерживало институциональные инновации и усиливало деперсонализацию принятия решений [3, с. 17].

Существенные преобразования в организационных структурах муниципального управления начались в конце XX века, когда распад СССР создал возможность для ре-

ставрации и переосмысления принципов самоуправления. Принятие Конституции Российской Федерации (1993 год) [1], а также Федерального закона № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (2003 год) [2] положили начало формированию современной модели муниципального управления. Российская система в это время сочетала элементы децентрализации и контроля со стороны государственных структур, что позволило одновременно повысить роль муниципалитетов и сохранить управляемость территории.

Структурное оформление современной системы основывалось на принципах выбора представительных органов, формировании исполнительной ветви власти и чёткого разграничения полномочий (рис. 3)

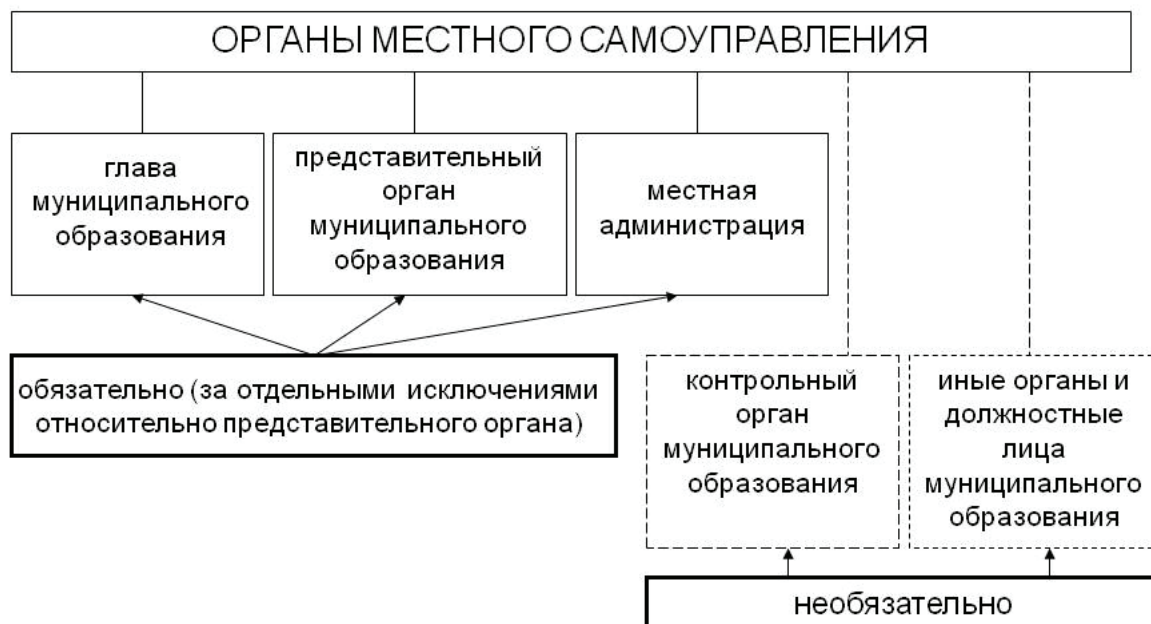


Рис. 3. Организационная структура местного самоуправления в современной России)

Особенностью данного этапа стало установление механизмов ответственности муниципальных должностных лиц и расширение полномочий в вопросах финансового и хозяйственного управления [4, с. 60].

Ведущим элементом развития поздних 1990-х и начала 2000-х стало укрепление правовой базы, стандартизация управленческих функций, а также внедрение принципов открытости, публичности и отчётности. Это позволило

выделить типовые функциональные блоки (представительные органы, администрации, специализированные управления) и повысить прозрачность процедур. В то же время фиксировалась проблема необходимости учёта региональных и локальных особенностей, что привело к появлению гибридных моделей на стыке централизованного и децентрализованного управления.

Одной из ключевых инноваций современной модели муниципального управления стало введение функциональной стратификации органов местного самоуправления по принципу «город — поселение — округ» (рис. 4). Такое разграничение позволило чётко определить вертикаль компетенций, персонализировать ответственность должностных лиц, а также сформировать устойчивую систему взаимодействия между уровнями власти.

Подобная структуризация не только повысила эффективность распределения прав и обязанностей между уровнями муниципальных образований, но и стала фундаментом для развития горизонтальной и вертикальной интеграции между представительной и исполнительной ветвями власти [6, с. 56]. Органы местного управления получили возможность самостоятельно проводить кадровую, бюджетную и административную политику, что стимулировало рост профессионализма управленческих кадров и внедрение новых технологий в процесс принятия решений.

В начале XXI века организационные структуры муниципального управления подверглись сложным преобразованиям, связанным не только с доработкой правовой базы, но и с необходимостью интеграции новейших технологий в процессы управления. Федеральный закон № 131-ФЗ неоднократно корректировался с учётом социальных и экономических изменений, что требовало от муниципальных органов высокой адаптивности и поиска новых моделей деятельности [2]. Современная му-

ниципальная структура всё больше ориентируется на внедрение электронных средств управления, цифровых платформ и использование ИТ-инфраструктуры как основной ресурс инноваций. Процессу цифровизации стали уделять значительное внимание, поскольку это позволяло повысить прозрачность процедур, уменьшить бюрократические барьеры, оперативно координировать деятельность различных подразделений.

Структурная схема современной администрации принципиально отличается наличием новых подразделений, отвечающих за цифровую трансформацию, обслуживающих электронные сервисы и координирующих взаимодействие с жителями через онлайн-платформы (рис. 5).

Формирование ИТ-подразделений в муниципальных структурах отражает общую тенденцию к технологизации управления, когда эффективная работа невозможна без постоянного развития инфраструктуры электронных услуг.

Особое место занимают вопросы управления персоналом, организационной культуры и образовательной подготовки муниципальных служащих. В условиях цифровой трансформации предъявляются новые требования к квалификации кадров, инновационному мышлению и способности к участию в межведомственных проектах. Развитие внутренних механизмов самоорганизации и совершенствование процедур внутренних коммуникаций становятся одним из приоритетов эволюции структур местного самоуправления. Современные администрации вынуждены постоянно пересматривать распределение функций, наделять отдельные подразделения расширенными полномочиями в рамках цифровых сервисов, а также формировать обособленные службы по информационной безопасности и гражданской обратной связи.

История организационных структур муниципального управления в России демонстрирует чрезвычайное раз-

Муниципальный округ	Город/городское образование	Поселение (сельское, рабочее и др.)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегическое планирование, развитие округа, координация работы поселений, реализация межпоселенческих проектов, регулирование вопросов межмуниципального масштаба (транспорт, инвестиции)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование городского бюджета, управление городским хозяйством, транспортом, капитальным строительством, реализация городских социальных программ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ведение благоустройства, организация бытового обслуживания, содержание учреждений и дорог местного значения, организация досуговых и спортивных мероприятий</li> </ul>

Рис. 4. Разграничение полномочий между уровнями: город–поселение–округ



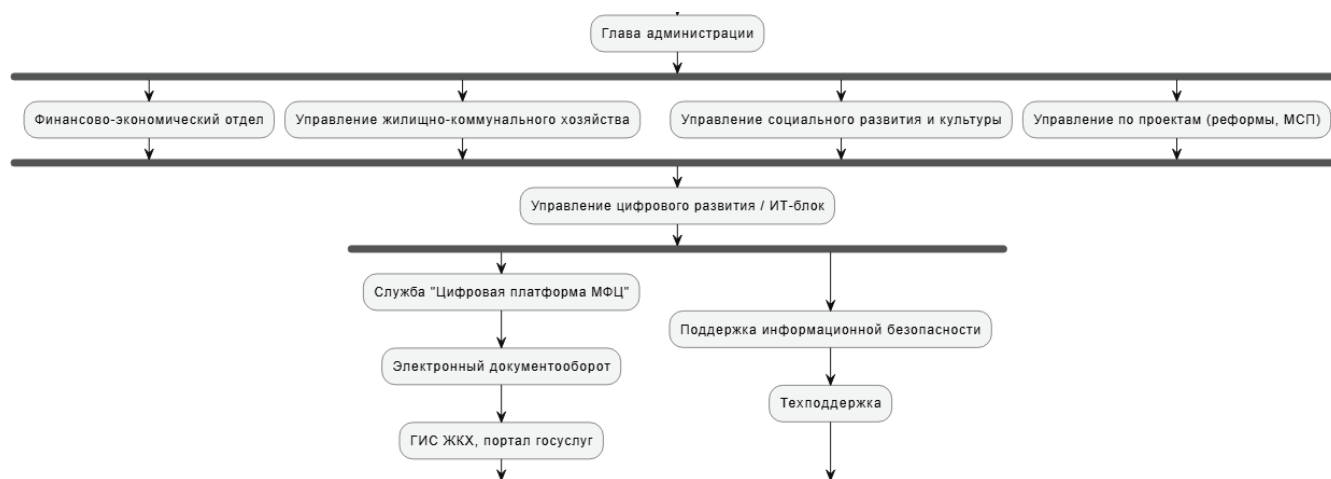


Рис. 5. Структура современной администрации с учётом цифрового блока/ИТ-подразделения

нообразие форм и принципов, обусловленных эпохой, характером государственного устройства и уровнем общественного развития. От первых попыток децентрализации и внедрения элементов общественной саморегуляции во второй половине XIX века (земства) до господства централизованных административных моделей в советский период и финальной эволюции к гибридным и цифровым формам современной эпохи — каждый этап связан с поиском баланса между автономией и порядком, самостоятельностью и контролем.

Рассматривая накопленный опыт, можно утверждать, что дальнейшая эволюция организационных структур будет определяться не только юридическими рамками, но и качеством человеческого и интеллектуального потенциала на местах, способностью к инновациям и умением адаптироваться к вызовам цифрового общества. Итогом исторического процесса стало формирование сложной, многоуровневой и адаптивной системы муниципального управления, сочетающей в себе преемственность и открытость для нового.

#### Литература:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ (ред. от 20.03.2025) «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации». — [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/)
3. Большаков, С. Н. Организационные структуры муниципального управления и их совершенствование / С. Н. Большаков, О. Л. Ким, М. И. Чекалев // Экономика и политика. — 2020. — № 1(15). — С. 16–22.
4. Емельянов, А. В. Оптимизация организационных структур в муниципальном управлении. Опыт и перспективы / А. В. Емельянов // Человек. Социум. Общество. — 2025. — № 1. — С. 58–63.
5. Купряшин, Г. Л. Основы государственного и муниципального управления: учебник для вузов / Г. Л. Купряшин. — М.: Издательство Юрайт, 2025. — 582 с.
6. Мухаев, Р. Т. Государственное и муниципальное управление: учебник / Р. Т. Мухаев. — М.: ИНФРА-М, 2024. — 477 с.
7. Наконечникова, Л. А. Организационные структуры муниципального управления и их развитие / Л. А. Наконечникова // Форум. — 2023. — № 3(29). — С. 146–149.
8. Осипова, И. Н. Правовые и организационные основы государственного и муниципального управления: учебно-методическое пособие / И. Н. Осипова. — М.: Ай Пи Ар Медиа, 2023. — 58 с.

## Влияние корпоративной культуры и мотивации персонала на результативность организации

Ворошкова Татьяна Анатольевна, студент;

Сидоренко Анжелика Олеговна, студент

Научный руководитель: Нагорнова Елена Сергеевна, старший преподаватель  
Ульяновский институт гражданской авиации

*В статье рассматривается влияние корпоративной культуры и мотивации персонала на результативность деятельности организации.*

**Ключевые слова:** корпоративная культура, мотивация персонала, результативность организации, управление персоналом, производительность труда, KPI.

В условиях усиления конкуренции и дефицита квалифицированных кадров особую значимость приобретают нематериальные факторы управления, прежде всего корпоративная культура и мотивация персонала. Корпоративная культура формирует ценности и модели поведения сотрудников и, по мнению Э. Шейна, является ключевым фактором устойчивости и адаптивности организации к изменениям внешней среды [1].

Экономическая значимость корпоративной культуры и мотивации проявляется через их влияние на производительность труда и финансовые результаты: компании с развитой культурой и эффективной системой мотивации демонстрируют более высокую рентабельность и устойчивость по сравнению с организациями, ориентированными преимущественно на формальные методы управления [2]. Вместе с тем влияние данных факторов остаётся недостаточно формализованным, что обуславливает необходимость их дальнейшего исследования в контексте управления результативностью организации.

### 1. Теоретические основы корпоративной культуры и её экономического значения

#### 1.1. Понятие и сущность корпоративной культуры

Корпоративная культура широко исследуется в трудах зарубежных и отечественных авторов. Э. Шейн определяет её как совокупность базовых предположений, разделяемых членами организации и определяющих их восприятие и поведение [1], тогда как Г. Хофстеде рассматривает культуру как коллективное программирование сознания, отличающее одну организацию от другой [3]. В отечественной науке корпоративная культура трактуется как система ценностей и норм, регулирующих поведение сотрудников и обеспечивающих достижение целей организации [4].

Структура корпоративной культуры включает ценности, нормы поведения, корпоративные ритуалы и стиль управления, которые напрямую влияют на мотивацию персонала и качество управленческих решений. С экономической точки зрения корпоративная культура рассматривается как нематериальный актив, оказывающий

влияние на устойчивость финансовых результатов и конкурентоспособность предприятия [5].

#### 1.2. Подходы к классификации корпоративной культуры

Одной из наиболее распространённых является классификация К. Камерона и Р. Куинна, выделяющая клановую, адхократическую, иерархическую и рыночную культуры [6]. Каждый тип культуры по-разному влияет на экономические показатели предприятия, включая производительность труда, текучесть персонала и финансовые результаты, что подчёркивает необходимость учёта культурных особенностей в системе управления.

#### 1.3. Экономические показатели предприятия

Для анализа влияния корпоративной культуры и мотивации персонала используются показатели выручки, прибыли, рентабельности, производительности труда, текучести персонала и операционных издержек. Производительность труда и текучесть кадров выступают ключевыми промежуточными индикаторами влияния нематериальных факторов на финансовые результаты организации [7].

#### 1.4. Теоретическая взаимосвязь корпоративной культуры и экономических результатов

Влияние корпоративной культуры на экономические результаты реализуется через мотивацию персонала, снижение транзакционных издержек и повышение вовлечённости сотрудников. Как отмечает П. Друкер, эффективное управление людьми является важнейшим источником устойчивого роста организации [8]. При этом ряд исследований подчёркивает сложность количественной оценки данного влияния и необходимость применения комплексных показателей анализа [9].

### 2. Методология исследования

Методологической основой исследования послужили системный и процессный подходы к управлению органи-

заций. В работе использовались методы анализа научной литературы, сравнительного и корреляционного анализа, а также методы экономического анализа.

Эмпирическую базу исследования составили данные предприятий малого и среднего бизнеса сферы услуг с численностью персонала от 20 до 100 человек. Анализ проводился за период 2021–2023 гг. В качестве источников информации использовались финансовая отчётность, внутренние регламенты и результаты анкетирования сотрудников.

Для анализа корпоративной культуры применялись опросники оценки ценностей и индексы вовлечённости персонала. Результативность деятельности оценивалась по показателям выполнения KPI, производительности труда и текучести кадров. Ограничением исследования является субъективность оценок сотрудников и ограниченный объём выборки.

### 3. Результаты исследования и их обсуждение

#### 3.1. Анализ корпоративной культуры исследуемых предприятий

Анализ показал, что на большинстве исследуемых предприятий доминирует смешанный тип корпоративной культуры с преобладанием рыночных и клановых элементов. Уровень формализации ценностей варьируется, при этом организации с чётко сформулированными корпоративными принципами демонстрируют более высокий уровень вовлечённости персонала.

Роль руководства в формировании культуры является определяющей. В организациях, где руководство последовательно транслирует ценности и поддерживает систему мотивации, наблюдается более стабильная работа персонала.

#### 3.2. Анализ экономических показателей предприятий

Анализ динамики показателей показал, что предприятия с развитой корпоративной культурой и прозрачной системой мотивации демонстрируют более высокие значения производительности труда и выполнения

KPI. Текучесть кадров в таких организациях в среднем на 20–30 % ниже, чем в компаниях с формальным подходом к мотивации.

#### 3.3. Влияние мотивации персонала на результативность организации

Корреляционный анализ выявил устойчивую связь между уровнем мотивации персонала и выполнением KPI, а также между вовлечённостью сотрудников и финансовыми результатами. Полученные данные согласуются с результатами исследований, представленных в работах М. Армстронга и Ф. Герцберга [2; 10].

#### 3.4. Практические аспекты использования мотивации как управленческого инструмента

Результаты исследования подтверждают, что корректировка системы мотивации, основанной на сочетании материальных и нематериальных стимулов, позволяет повысить результативность деятельности организации. Руководство играет ключевую роль в формировании мотивационной среды и корпоративной культуры.

Проведённое исследование позволило подтвердить значимость корпоративной культуры и мотивации персонала как инструментов управления результативностью организации. Установлено, что мотивация напрямую влияет на выполнение KPI, производительность труда и стабильность финансовых результатов.

Сочетание материальных и нематериальных стимулов обеспечивает устойчивый эффект, тогда как формальный подход к мотивации не позволяет достичь долгосрочных результатов. Мотивационная система должна быть адаптирована к целям организации и встроена в общую систему управления.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования его результатов при разработке систем мотивации и корпоративных стандартов. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением выборки и разработкой количественных моделей оценки влияния нематериальных факторов на экономические показатели.

#### Литература:

1. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – Санкт-Петербург: Питер, 2017.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – Москва: Инфра-М, 2020.
3. Hofstede G. Cultures and Organizations. – McGraw-Hill, 2010.
4. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. – Москва: Инфра-М, 2021.
5. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management.
6. Cameron K., Quinn R. Diagnosing and Changing Organizational Culture. – Jossey-Bass.
7. Dessler G. Human Resource Management. – Pearson.
8. Друкер П. Эффективный руководитель. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
9. CyberLeninka.ru – статьи по корпоративной культуре и мотивации персонала.
10. Герцберг Ф. Мотивация к работе. – Москва: Вершина.

## Влияние организационной структуры управления предприятием на финансовые результаты малого бизнеса

Ворошкова Татьяна Анатольевна, студент;

Сидоренко Анжелика Олеговна, студент

Научный руководитель: Нагорнова Елена Сергеевна, старший преподаватель

Ульяновский институт гражданской авиации

*В статье исследуется влияние организационной структуры на финансовые результаты малого бизнеса на основе теоретического анализа и эмпирической оценки взаимосвязи между уровнем централизации управления и ключевыми финансовыми показателями предприятий.*

**Ключевые слова:** малый бизнес; организационная структура; финансовые результаты; децентрализация управления; управленческая эффективность; прибыльность.

Малый бизнес является значимым элементом национальной экономики, формируя более 50 % добавленной стоимости и до 60 % рабочих мест в развитых и развивающихся странах [1]. В Российской Федерации его развитие относится к приоритетам государственной экономической политики [2]. Финансовые результаты малых предприятий в высокой степени зависят от управленческих решений и внутренней организации бизнеса, что обусловлено ограниченностью ресурсов и повышенной чувствительностью МСП к управленческим ошибкам [3]. Организационная структура выступает важным фактором финансовой эффективности малого бизнеса, однако эмпирические исследования данной взаимосвязи остаются ограниченными, что определяет научную новизну и практическую значимость настоящего исследования [4].

### 1. Теоретические основы исследования

#### 1.1. Понятие и классификация организационных структур

Организационная структура представляет собой систему распределения полномочий и ответственности в организации и определяет механизмы координации и контроля деятельности [5]. В научной литературе выделяются линейная, функциональная, дивизиональная и матричная структуры. Для малого бизнеса характерно сочетание формальных и неформальных элементов управления, что неоднозначно отражается на финансовых результатах [6].

#### 1.2. Финансовые результаты малого бизнеса

Финансовые результаты малого бизнеса характеризуются показателями прибыли, рентабельности, выручки и оборачиваемости, отражающими эффективность использования ресурсов [7].

#### 1.3. Теоретические подходы к взаимосвязи структуры и эффективности

Согласно теории контингентности, эффективность организационной структуры зависит от внешней среды,

стратегии и размера предприятия, что предполагает адаптивность структуры малого бизнеса [8]. Агентская теория рассматривает структуру как инструмент снижения агентских издержек, которые возрастают по мере усложнения управления [9]. Ресурсно-ориентированный подход трактует организационную структуру как механизм эффективного использования управленческих и организационных ресурсов для повышения финансовых результатов.

#### 1.4. Формулировка гипотез исследования

На основе теоретического анализа выдвигаются следующие гипотезы:

H1: децентрализованные организационные структуры положительно влияют на прибыльность малого бизнеса.

H2: избыточная иерархичность снижает финансовую эффективность малых предприятий.

H3: влияние организационной структуры на финансовые результаты зависит от отраслевой принадлежности предприятия.

### 2. Методология исследования

#### 2.1. Данные и выборка

Эмпирической базой исследования послужили данные 120 малых предприятий, осуществляющих деятельность в сферах торговли, услуг и производства. Выборка охватывает предприятия с численностью персонала от 5 до 100 человек, зарегистрированные в Центральном и Приволжском федеральных округах Российской Федерации. Период исследования охватывает 2021–2023 гг.

#### 2.2. Методы и инструменты

В работе применяются количественные методы анализа, включая корреляционный и множественный регрессионный анализ. Сбор данных осуществлялся посредством анкетирования собственников и топ-менеджеров, анализа бухгалтерской отчетности и использования данных Росстата [2]. В качестве независимых пере-



менных использовались тип организационной структуры и индекс централизации управления. Зависимыми переменными выступали показатели рентабельности продаж и темпы роста выручки. Контрольные переменные включали размер предприятия, отрасль и возраст компании.

### 3. Результаты и обсуждение

#### 3.1. Описательная статистика

Анализ показал, что 48 % предприятий используют линейную структуру, 37 % — функциональную, и лишь 15 % — смешанные формы. Средний уровень рентабельности оказался выше у компаний с более децентрализованным управлением.

#### 3.2. Результаты эмпирического анализа

Регрессионный анализ подтвердил положительное влияние децентрализации на рентабельность продаж ( $p < 0,05$ ), что подтверждает гипотезу H1. Избыточная иерархичность оказала статистически значимое отрицательное влияние на финансовые показатели, что подтверждает H2. Наиболее выраженный эффект наблюдается в сфере услуг, где гибкость структуры критична для адаптации

к потребностям клиентов. В производственном секторе влияние структуры оказалось менее значительным, что подтверждает гипотезу H3.

#### 3.3. Обсуждение результатов

Полученные результаты согласуются с выводами зарубежных исследований, однако подчёркивают специфику российского малого бизнеса, где формализация структуры должна быть умеренной. С практической точки зрения это означает необходимость балансирования между контролем и гибкостью.

В ходе исследования было установлено, что организационная структура оказывает значимое влияние на финансовые результаты малого бизнеса. Децентрализованные и менее иерархичные структуры способствуют повышению прибыльности и росту выручки, особенно в сервисных отраслях. Гипотезы H1 и H2 получили эмпирическое подтверждение, тогда как H3 выявила отраслевые различия в силе воздействия структуры. К ограничениям исследования относятся ограниченность выборки и использование самоотчётных данных. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются расширение выборки и анализ динамики изменений структуры на различных стадиях жизненного цикла малого бизнеса.

#### Литература:

1. OECD. Small and Medium-sized Enterprises Outlook. Publishing, 2023.
2. Росстат. Малое и среднее предпринимательство в России. Официальные данные, 2023.
3. Porter M. Competitive Advantage. Free Press, 2008.
4. Drucker P. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business, 2008.
5. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Prentice Hall, 2009.
6. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management, 1991.
7. European Commission. Annual Report on European SMEs. Brussels, 2022.
8. Donaldson L. The Contingency Theory of Organizations. Sage, 2018.
9. Jensen M., Meckling W. Theory of the Firm // Journal of Financial Economics, 1976.

## Современные тенденции и перспективы депозитной политики коммерческих банков в России

Гучинова Раксана Олеговна, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье автором проведен анализ трансформации депозитной политики российских коммерческих банков в период с 2022 по 2025 гг.

**Ключевые слова:** депозитная политика, ключевая ставка, пассивы банка, девальютизация, сберегательное поведение, цифровизация банковских услуг.

Депозитная политика является фундаментальной основой ресурсной базы любого коммерческого банка и ключевым элементом управления пассивами. Она представляет собой комплекс стратегических и тактических мер, направленных на привлечение денежных средств физических и юридических лиц во вклады и на счета для последующего

их размещения в активные операции, прежде всего в кредитование. Эффективность депозитной политики напрямую определяет ликвидность, финансовую устойчивость и рентабельность кредитной организации [2, с. 117].

Период с 2022 по 2025 год стал для российской банковской системы временем вызовов и кардинальных трансформаций. Экономика столкнулась с геополитическими шоками, масштабным санкционным давлением и необходимостью структурной перестройки. В этих условиях депозитная политика эволюционировала из инструмента планомерного развития в механизм антикризисного управления.

Начало 2022 года стало для российского финансового рынка проверкой на прочность. Введение санкций, заморозка части золотовалютных резервов и отключение ряда банков от системы SWIFT спровоцировали беспокойство среди клиентов банков. В конце февраля — начале марта наблюдался классический «набег на банки»: отток средств физических лиц в феврале 2022 года составил 1,2 трлн рублей.

В ответ на это Банк России 28 февраля 2022 года повысил ключевую ставку с 9,5 % до 20 % годовых. Это решение преследовало цели остановки оттока вкладов, стабилизации валютного рынка и ограничения инфляции. Коммерческие банки оперативно предложили краткосрочные вклады с доходностью 21–23 %, что позволило уже к концу марта сменить отток притоком средств. Одновременно начался процесс девальютизации пассивов: введение комиссий и ограничений сделало хранение средств в «недружественных» валютах невыгодным, стимулируя конвертацию в рубли.

К осени 2022 года по мере снижения ключевой ставки до 7,5 % доходность вкладов скорректировалась до 6–7 %, что свидетельствовало о возвращении доверия к банковской системе.

Период относительной стабильности сменился новым циклом ужесточения денежно-кредитной политики во второй половине 2023 года. На фоне увеличения инфляции Банк России последовательно повышал ключевую ставку с 7,5 % до пикового значения в 21 % к концу 2024 года (рис. 1).

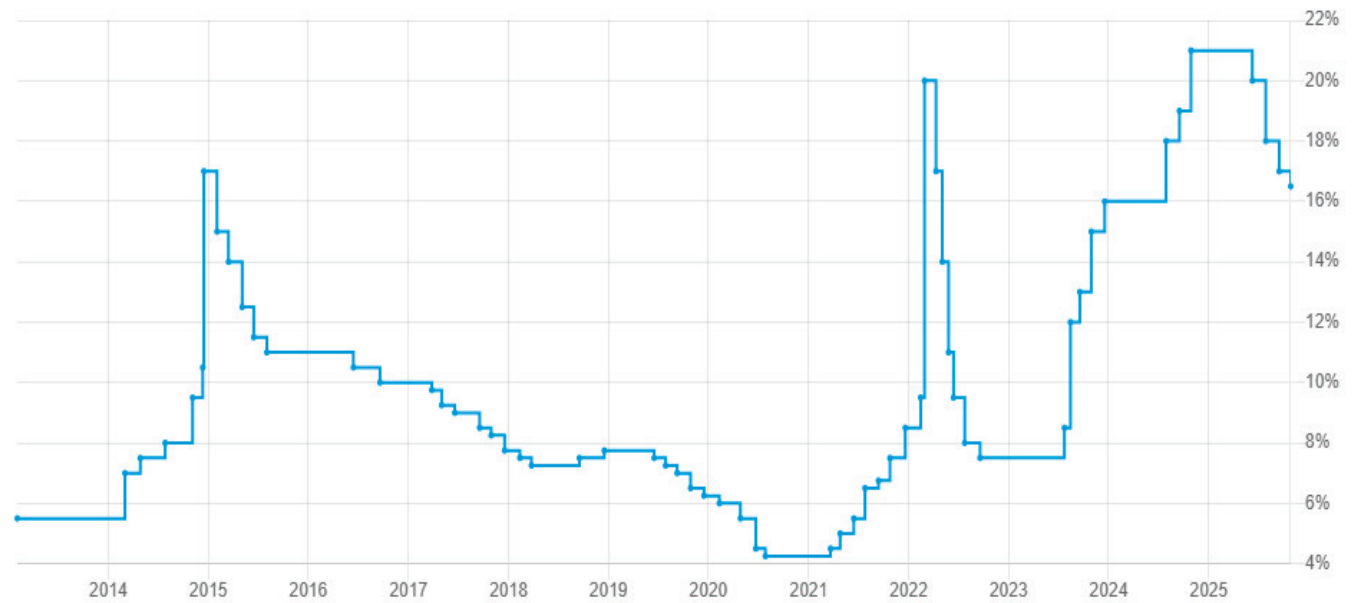


Рис. 1. Динамика ключевой ставки Банка России в 2014–2025 гг., % [3]

Этот период характеризовался ростом ставок по депозитам: средняя максимальная ставка в топ-10 банках выросла с 8,1 % (июль 2023 г.) до 22,3 % (декабрь 2024 г.). Высокая доходность и продолжающаяся девальютизация привели к рекордному росту рублевой депозитной базы. Динамика объема и структуры вкладов представлена в таблице 1.

Таблица 1. Динамика объема и структуры вкладов физических лиц в РФ за 2022–2025 гг. [3,4]

Показатели	01.01.2022	01.01.2023	01.01.2024	01.01.2025	01.07.2025
Объем вкладов, трлн руб.	27,8	32,8	41,2	57,0	59,8
Годовой прирост, %	-	+18,0 %	+25,6 %	+38,3 %	+5,4 % (за 6 мес.)
Доля вкладов в ин. валюте, %	20,1 %	9,4 %	7,5 %	6,8 %	5,2 %
Доля вкладов в рублях, %	79,9 %	90,6 %	92,5 %	93,2 %	94,8 %

Данные таблицы свидетельствуют о кардинальной перестройке структуры пассивов: доля валютных вкладов сократилась почти в 4 раза, при этом внутри валютного портфеля значительно выросла роль китайского юаня (более 25 % от валютных вкладов к 2025 году).

2025 год стал поворотной точкой. На фоне замедления инфляции регулятор начал цикл смягчения политики, снизив ставку до 16 % к декабрю 2025 г. Рынок отреагировал замедлением темпов роста вкладов (+5,4 % за первое полугодие 2025 г.) и снижением доходности (таблица 2).

Таблица 2. Динамика средних максимальных ставок по рублевым вкладам в топ-10 банках в 2025 г. [1]

Месяц 2025 г.	Средняя максимальная ставка, %	Изменение к предыдущему месяцу, п.п.
Январь	17,85	-
Февраль	17,60	-0,25
Март	17,15	-0,45
Апрель	16,50	-0,65
Май	15,80	-0,70
Июнь	14,20	-1,60
Июль	13,50	-0,70
Август	13,10	-0,40
Сентябрь	12,80	-0,30
Октябрь	12,55	-0,25

Помимо ценовых изменений, произошли фундаментальные сдвиги в структуре портфеля:

1. Сокращение срочности: доля вкладов до 1 года выросла до 85–90 % из-за инвертированной кривой доходности и нежелания клиентов фиксировать средства надолго.
2. Рост накопительных счетов: их доля достигла 35–40 % благодаря гибкости управления ликвидностью.
3. Цифровизация: доля онлайн-вкладов превысила 60–65 %, чему способствовали развитие мобильных приложений и финансовых маркетплейсов (платформа «Финуслуги»).

Таким образом, анализ позволил выявить ряд проблем: сложность формирования долгосрочной ресурсной базы, высокую конкуренцию и риски оттока средств в альтернативные инструменты.

Согласно прогнозу, в 2026–2027 гг. ожидается дальнейшая нормализация ставок и замедление роста базы (таблица 3).

Таблица 3. Прогнозы ключевых показателей депозитной политики в 2025–2027 гг. [4]

Показатели	Конец 2025	2026	2027
Средняя ставка по вкладам, %	9–11	12–13	8–10
Ключевая ставка ЦБ, %	14–15	13–15	10–12
Объем депозитов физлиц, трлн руб.	63+	70	77
Доля онлайн-вкладов, %	65–70	75	80

В условиях снижения маржинальности банки будут трансформировать продуктовую линейку, смещая акцент на не-ценовую конкуренцию:

- Персонализация. Использование искусственного интеллекта и анализа больших данных (Big Data) для формирования индивидуальных предложений. Банки будут предлагать повышенные ставки не всем, а определенным сегментам клиентов (например, зарплатным, премиальным, новым клиентам).
- Гибкость и кастомизация. Развитие вкладов-конструкторов, где клиент сможет сам выбирать параметры: срок, возможность пополнения, частичного снятия, капитализацию процентов.
- Гибридные продукты. Рост популярности комплексных предложений, сочетающих в себе депозит с инвестиционными или страховыми продуктами (например, вклад с повышенной ставкой при одновременной покупке паев ПИФа или полиса накопительного страхования жизни).
- ESG-депозиты. По мере роста социальной и экологической ответственности в обществе, банки будут активнее предлагать «зеленые» или социальные депозиты, средства от которых направляются на финансирование соответствующих проектов. Ожидается, что их доля в портфелях может вырасти с текущих <5 % до 10 % к 2027 году.

Таким образом, российский банковский сектор прошел через период экстремальной турбулентности, превратив депозитную политику в ключевой фактор выживания и конкурентной борьбы. Главными итогами 2022–2025 годов стали рост рублевой ликвидности, девальютизация и ускоренная цифровизация.

В перспективе успех банков будет зависеть не столько от агрессивной ценовой политики, сколько от технологичности и способности предложить клиенту персонализированный сервис в рамках цифровой экосистемы.

Литература:

1.

Аналитические обзоры банковского сектора Frank RG и Banki.ru. — Электронный ресурс. — URL: <https://frankrg.com/research> (дата обращения — 29.11.2025).

2.

Беляков Г. А., М. Б. Тершукова Депозитные операции банков РФ и их развитие в современных условиях / Г. А. Беляков, М. Б. Тершукова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2024. — № 6–1 (93).

3.

Отчеты Агентства по страхованию вкладов (АСВ) за 2022–2025 гг. — Электронный ресурс. — URL: <https://www.asv.org.ru/news/1044159> (дата обращения — 22.11.2025).

4.

Официальный сайт Банка России. — Электронный ресурс. — URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения — 01.12.2025).

Анализ эффективности депозитной политики коммерческого банка

Гучинова Раксана Олеговна, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье автором проведен анализ эффективности депозитной политики коммерческого банка на примере Банк «Нальчик» ООО за период 2022–2024 гг.

**Ключевые слова:** депозитная политика, депозитный портфель, привлеченные средства, ресурсная база, ликвидность банка, эффективность.

Эффективность депозитной политики является ключевым фактором финансовой устойчивости коммерческого банка, поскольку именно привлеченные средства формируют основную часть его ресурсной базы. От качества управления депозитным портфелем напрямую зависят ликвидность кредитной организации и ее возможности по кредитованию экономики [3].

Динамика и структура депозитного портфеля представлена в таблице 1.

Таблица 1. Состав и структура депозитного портфеля Банк «Нальчик» ООО [2]

Показатели	2022		2023		2024		Темп роста, % (2024 к 2022)
	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %	
Средства физических лиц	466511	66,50	494441	73,46	527300	72,58	113,0
Средства корпоративных клиентов	235000	33,50	178618	26,54	199259	27,42	84,8
Всего	701511	100	673059	100	726559	100	103,6

Данные таблицы 1 свидетельствуют о преобладании средств физических лиц в составе депозитного портфеля. Это указывает на привлекательность вкладов для клиентов и наличие прямой связи между процентной ставкой и объемом привлеченных средств физических лиц. Коэффициент корреляции составляет 0,85.

На начало 2022 года сумма всех депозитов физических лиц составляла 466 511 тыс. рублей. В течение двух лет наблюдался непрерывный рост показателя, и к началу 2025 года он составил 527 300 тыс. рублей. В подтверждение вышесказанного на рисунке 1 представлена динамика объема привлеченных средств физических лиц.

Анализ динамики демонстрирует зависимость между уровнем процентной ставки по депозитам и объемом привлеченных средств. Коэффициент корреляции показывает высокую степень прямой зависимости между указанными пе-



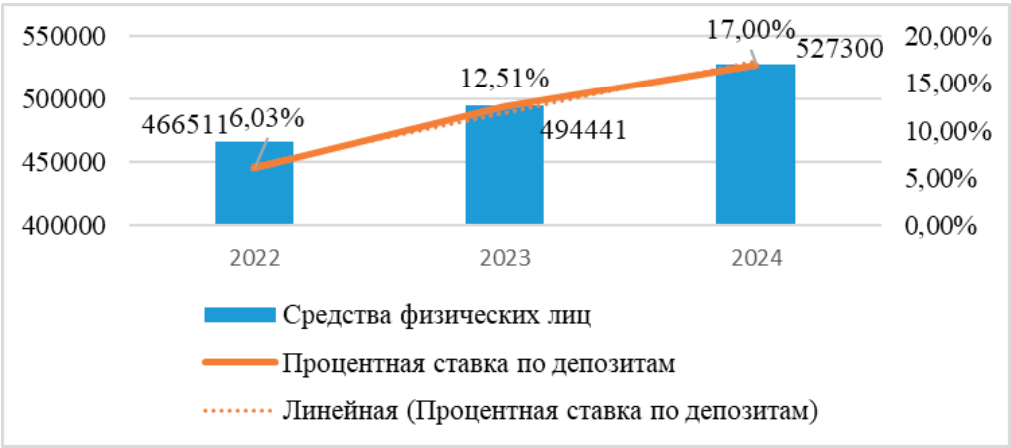


Рис. 1. Привлеченные средства физических лиц Банк «Нальчик» 000, тыс. рублей [2]

ременными. Следовательно, повышение процентной ставки ведет к увеличению объема средств, привлекаемых банком от клиентов.

Перейдём к более детальному анализу депозитного портфеля данной группы вкладчиков (рис. 2).

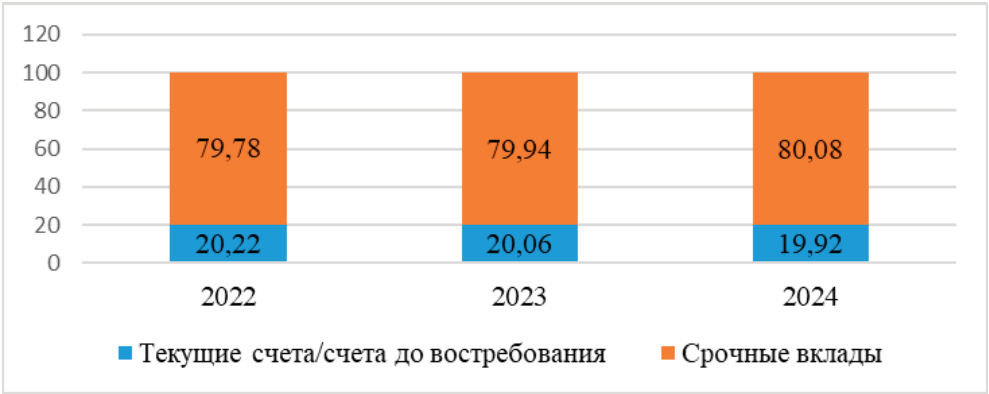


Рис. 2. Структура депозитного портфеля физических лиц в Банке «Нальчик» 000 по видам привлечения, % [2]

Анализ структуры показывает, что почти 80 % депозитного портфеля физических лиц формируют срочные вклады. С каждым годом объем срочных вкладов растёт: от 372 183 тыс. рублей на 01.01.2023 г. до 422 258 тыс. рублей на 01.01.2025 г. Текущие счета клиентов занимают порядка 20 % в структуре портфеля, при этом их удельный вес на протяжении анализируемого периода имеет тенденцию к незначительному снижению.

Рассмотрим основные показатели, характеризующие привлечение средств физических лиц в 2022–2024 гг. (таблица 2).

Таблица 2. Показатели, характеризующие привлечение средств физических лиц Банка «Нальчик» 000 [2]

Наименование статьи	2022		2023		2024	
	сумма, тыс. руб.	количество счетов, тыс. шт.	сумма, тыс. руб.	количество счетов, тыс. шт.	сумма, тыс. руб.	количество счетов, тыс. шт.
Остатки на текущих счетах	9517	119	6873	137	8542	151
Остатки на картах	21646	104	22299	116	23096	132
Остатки на счетах	3032	3	3807	4	4324	5
Остатки на рублевых вкладах	399147	81	429571	98	450156	115
Остатки на валютных вкладах	33169	3	31891	4	41182	4
Итого:	466511	310	494441	359	527300	407

Наибольшая доля по сумме остатка отмечается на рублевых вкладах — не менее 85 % в течение анализируемого периода. По количеству счетов на первом месте находятся счета до востребования, при этом остатки на них в суммовом выражении составляют всего 1,62 % на 01.01.2025г. Наименьшую долю как по сумме остатка, так и по количеству занимают металлические счета — 0,82 % и 1,23 % соответственно.

На основании данных таблицы 2 и оборотно-сальдовых ведомостей (ОСВ) Банка «Нальчик» ООО рассчитаны показатели эффективности привлечения средств (таблица 3).

Таблица 3. Оценка эффективности привлеченных средств Банка «Нальчик» ООО [2]

Наименование статьи	2022	2023	2024
Средства физических лиц, тыс. руб.	466511	494441	527300
Оборот по привлечению средств, тыс. руб.	409130	372314	401311
Среднегодовой остаток привлеченных средств, тыс. руб.	-	480476	510871
Уровень оседания, %	-	7,5	8,2
Средний срок хранения, год	-	1,2	1,3

По данным таблицы 3 видно, что средние остатки по итогам 2024 г. составили 510 871 тыс. руб., что на 6,3 % больше показателя 2023 г. Прирост оборотов по привлекаемым средствам физических лиц за указанный период составил 15 %, что свидетельствует об увеличении уровня оседания средств.

Анализ показателей эффективности использования депозитных средств представлен в таблице 4.

Таблица 4. Оценка эффективности использования депозитных средств [2]

Год	Общая сумма депозитов (тыс. руб.)	Общая сумма кредитных вложений (тыс. руб.)	Чистая прибыль (тыс. руб.)	Kt (коэффициент трансформации)	Эдр (коэффициент эффективности, %)	R (коэффициент рентабельности, %)
2022	701 511	1 158 116	65743	-0,65	60,56	9,37
2023	673 059	1 228 346	57398	-0,82	54,81	8,53
2024	726 559	1 294 267	13621	-0,78	56,14	1,87

Данные таблицы свидетельствуют о снижении эффективности использования депозитных средств в 2024 г. по сравнению с периодом 2022–2023 гг.

Политика привлечения ресурсов и их размещение также находит отражение в нормативах ликвидности банка (таблице 5)

Таблица 5. Значения нормативов ликвидности Банка «Нальчик» ООО, % [1]

Показатели	Значения, %		2022	2023	2024
	предельные	сигнальные	Факт, %	Факт, %	Факт, %
Норматив мгновенной ликвидности (Н2)	Минимум 15	Минимум 20	73,15	160,72	114,12
Норматив текущей ликвидности (Н3)	Минимум 50	Минимум 55	202,555	239,978	123,381
Норматив долгосрочной ликвидности (Н4)	Максимум 120		56,51	51,49	49,34

Из данных таблицы видно, что по состоянию на 1 января 2025 г. банк с запасом выполняет как предельные значения обязательных нормативов ликвидности, установленные Банком России, так и внутренние сигнальные значения.

Подводя итог анализу эффективности депозитной политики банка, можно сделать следующие выводы. Банк демонстрирует высокую результативность в привлечении средств физических лиц: наблюдается стабильный рост объема вкладов, увеличение доли срочных депозитов и повышение уровня оседания средств (с 7,5 % до 8,2 %). Это свидетельствует о доверии со стороны населения и формировании устойчивой ресурсной базы.

Однако анализ использования привлеченных ресурсов выявил определенные диспропорции. Резкое снижение чистой прибыли и рентабельности использования депозитных средств в 2024 году (до 1,87 %) на фоне показателей ликвидности указывает на то, что банк не в полной мере реализует потенциал имеющихся ресурсов. Таким образом, несмотря на успешную политику привлечения, банку необходимо оптимизировать размещение ресурсов для повышения общей прибыльности бизнеса.

#### Литература:

1. Официальный сайт Банка России. — Электронный ресурс. — URL: <https://cbr.ru/> (дата обращения — 10.11.2025).
2. Публикуемая отчетность Банка Нальчик ООО на 01 января 2025 г. (размещено 09.04.2025) // Официальный сайт Банка «Нальчик» ООО. — URL: <https://bnal.ru/about/raskrytie-informatsii/reports/> (дата обращения — 11.11.2025).
3. Рождественская О. М. Анализ эффективности использования привлеченных ресурсов и депозитной политики ПАО «РОСГОССТРАХ БАНК» / О. М. Рождественская // Политика, экономика и инновации. — 2021. — № 1 (36).

## Бизнес-план по строительству магазина строительных материалов в г. Шымкенте

Жуханов Абылай Сарсембеулы, студент магистратуры МВА  
Maqsut Narikbayev University (г. Астана, Казахстан)

*Статья посвящена анализу рыночных, экономических и организационных условий для создания гипермаркета строительных материалов в городе Шымкент. На основе исследования динамики строительной отрасли, структуры потребительского спроса, конкурентной среды и цифровых тенденций, было установлено, что регион демонстрирует устойчивый рост ввода жилья, высокую инвестиционную активность и значительный потенциал в сегментах B2C и B2B торговли строительными материалами. Фрагментация существующего рынка, отсутствие универсальных торговых центров и изменения в поведении потребителей создают незанятую нишу, которую имеет возможность занять гипермаркет нового формата.*

*Открытие гипермаркета способствует повышению качества сервиса, оптимизации логистических цепочек и устойчивому развитию городской инфраструктуры и региональной экономики.*

**Ключевые слова:** рынок строительных материалов, строительная отрасль, потребительское поведение, рыночная ёмкость, B2B, B2C, региональное развитие.

## Business plan for the construction of a building materials store in Shymkent

*The article is devoted to the analysis of market, economic and organizational conditions for the creation of a hypermarket of building materials in Shymkent. Based on a study of the dynamics of the construction industry, the structure of consumer demand, the competitive environment and digital trends, it was found that the region demonstrates steady growth in housing starts, high investment activity and significant potential in the B2C and B2B segments of the construction materials trade. The fragmentation of the existing market, the lack of universal shopping malls and changes in consumer behavior create an unoccupied niche that a new hypermarket format can occupy.*

*The opening of the hypermarket contributes to improving the quality of service, optimizing logistics chains and sustainable development of urban infrastructure and the regional economy.*

**Keywords:** building materials market, construction industry, consumer behavior, market capacity, B2B, B2C, regional development.

### Введение

В южном Казахстане, в городе Шымкент, наблюдается устойчивый рост строительной активности, что открывает возможности для формирования нового формата торговли строительными материалами. По данным, объем выполненных строительных работ в стране за I квартал 2025 года достиг около 1 014,8 млрд тенге, что на 16,9 % больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года [1]. В то же время рынок строительных ма-

териалов демонстрирует предсказуемый рост: ожидается, что сектор в Казахстане вырастет в среднем на 6,8 % в 2025 году [2]. Эти данные подтверждают наличие реального спроса и динамики, которые требуют создания новой торговой инфраструктуры.

Рост отечественного производства строительных материалов также поддерживает отрасль: на начало 2025 года доля казахстанских производителей на рынке строительных материалов составила почти 70 % [3]. Это свидетельствует о том, что проект может находиться не только

на импорте, но и на локальных цепочках поставок с более стабильными ценами и логистикой, что усиливает ресурсную устойчивость бизнеса.

Шымкент является одним из главных центров строительной активности в Казахстане, обеспечивая около 7 % общего объема строительно-монтажных работ в стране. На сентябрь 2025 года в городе было введено в эксплуатацию 795,9 тыс. м<sup>2</sup> жилья, что на 2,6 % превышает аналогичные данные 2024 года. При этом 551,3 тыс. м<sup>2</sup> занимают многоквартирные дома, что подтверждает доминирование многоэтажного строительства [4]. Эти показатели свидетельствуют о растущем спросе на цемент, бетон, металлические изделия и отделочные материалы, создавая устойчивый рынок для новых торговых операторов.

При этом, на рынке фиксируются признаки неудовлетворённого спроса. Согласно исследованию агентства GfK Central Asia, почти 48 % потребителей в сегменте DIY (do-it-yourself — «сделай сам») в Казахстане в 2024 году совершали онлайн-покупки, что указывает на трансформацию покупательского поведения и необходимость сочетания цифровых и офлайн-каналов [5]. В Шымкенте, где уровень проникновения интернета превышает 85 %, перспективным становится развитие омниканальных сервисов продаж, таких как онлайн-заказ с самовывозом, доставка на строительный объект и создание персонализированных предложений.

Таким образом, гипермаркет строительных материалов формата B2C + B2B может занять освободившуюся рыночную нишу между традиционными розничными магазинами и специализированными поставщиками. Его конкурентные преимущества заключаются в оптимизации цепочки поставок и снижении совокупных затрат потребителей, включая временные, транспортные и финансовые.

Таким образом, развитие гипермаркета строительных материалов в городе Шымкент является востребованным и экономически обоснованным проектом, который может внести значительный вклад в развитие региональной инфраструктуры, повышение уровня занятости и расширение налоговой базы. Проект соответствует современным тенденциям рынка, ориентирован на повышение качества обслуживания и оптимизацию цепочек поставок, что создает предпосылки для долгосрочной устойчивости и масштабирования в других регионах южного Казахстана.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Проведённое исследование выявило совокупность экономических, рыночных и организационных факторов, формирующих потенциал проекта по созданию гипермаркета строительных материалов в городе Шымкент. Системный анализ статистических данных, изменений в отрасли и внутренней структуры проекта показал, что строительная отрасль региона демонстрирует стабильный рост, что непосредственно отражается на перспективах рассматриваемой предпринимательской инициативы.

Полученные результаты подтверждают, что Шымкент является одним из наиболее быстро развивающихся городов Казахстана, демонстрируя ежегодное увеличение

объёмов строительных работ и опережающие темпы ввода жилья. Постоянный рост объёмов строительно-монтажных работ, высокая инвестиционная активность и расширение жилищного фонда создают объективный фон для устойчивого спроса на строительные материалы как со стороны корпоративных клиентов, так и частных потребителей.

Анализ потребительского поведения выявил важные изменения в структуре спроса, проявляющиеся в смещении части аудитории в сторону цифровых и омниканальных форматов обслуживания. Эта тенденция обусловлена молодым населением Шымкента, высокой степенью интернет-проникновения и растущим доверием к электронным каналам продаж. В рамках полученных результатов подтверждается необходимость создания торговой модели, объединяющей офлайн-формат гипермаркета с онлайн-инфраструктурой, предлагающей возможность удалённого заказа, самовывоза и быстрой доставки.

Анализ рыночной структуры также выявил фрагментированность существующего предложения. В городе функционирует более 500 точек продажи строительных материалов, однако многие из них представлены небольшими магазинами или павильонами. Это приводит к отсутствию унифицированного пространства с широким ассортиментом, стабильной логистикой и стандартизированным сервисом. Данный разрыв между спросом и предложением создаёт нишу для гипермаркета формата «всё для строительства в одном месте», ориентированного на комплексный сервис B2B+B2C.

Отдельный раздел исследования был посвящён проведению конкурентной оценки, результаты которой продемонстрировали наличие рыночной ниши для нового игрока. В городе функционируют торговые объекты, работающие в сфере строительных материалов, однако ни один из них не представлен в формате полноценного гипермаркета с развитой логистической системой, собственными масштабными складскими мощностями и комплексным спектром услуг. Кроме того, ряд участников рынка не уделяет должного внимания стратегической работе с корпоративными клиентами, что создаёт барьер для крупных строительных подрядчиков, вынужденных распределять закупки между различными точками. Проведённый анализ продемонстрировал, что проект гипермаркета способен занять промежуточное положение между традиционными магазинами и специализированными поставщиками, формируя сегмент «универсального оператора» — одно из наиболее актуальных направлений на развитых рынках строительной розницы.

Согласно результатам экономического анализа, рынок обладает высокой ёмкостью. Объём потенциального спроса квалифицируется как достаточно значительный для стабильной работы крупного торгового центра, а растущие показатели в области строительства и благоустройства свидетельствуют о долговременной устойчивости этой тенденции. Также важными факторами являются демографическая динамика Шымкента и городская экспансия: молодой возраст населения, высокая доля



индивидуального строительства и быстрый рост новых жилых районов создают устойчивый спрос на широкий ассортимент строительных материалов — от основных до высоких технологий отделочных решений.

Также результаты расчёта рыночных параметров (PAM, TAM, SAM, SOM) показывают, что доля Шымкента в национальном рынке строительных материалов составляет около 120 млрд тг, что представляет собой значимый сегмент на уровне страны. Потенциал достижимой доли рынка для рассматриваемого гипермаркета оценивается в 36 млрд тг в год, что подтверждает высокий уровень коммерческой привлекательности. Этот прогноз согласуется с выявленной рыночной динамикой: строительный сектор региона ежегодно демонстрирует рост более 15 %, а структура спроса смещается в сторону больших торговых операторов, способных обеспечить ассортимент, логистику и качество сервиса.

Интегральный индекс конкурентоспособности проекта, рассчитанный на основе сравнительного анализа с основными игроками рынка, составил 4,25, что указывает на его сильные позиции. В ходе анализа было установлено, что проект превосходит конкурентов по ассортименту, цифровизации и локации, немного уступая по маркетинговой узнаваемости, что является нормальным для нового бренда. С учётом комплексной оценки факторов проект позиционируется в стратегической зоне «Сбалансированного роста», что предполагает устойчивое развитие и возможность перехода к модели лидерства.

Таким образом, совокупность полученных результатов подтверждает целесообразность создания гипермаркета строительных материалов в городе Шымкент. Проект соответствует структурным изменениям регионального рынка, современным требованиям потребителей, тенденциям цифровизации торговли и стратегическим приоритетам экономического развития Казахстана. Выявленные закономерности указывают на то, что реализация этого проекта позволит не только удовлетворить растущий спрос, но и установить новый стандарт обслуживания в строительной сфере региона.

## Заключение

Проведённое исследование показало, что рынок строительных материалов в городе Шымкент находится на

стадии активного роста, что связано с интенсивным развитием строительного сектора, увеличением объёмов жилищного строительства и расширением городской инфраструктуры. Прочные макроэкономические показатели, высокий уровень инвестиционной активности и растущая роль местных производителей создают благоприятные условия для внедрения нового крупного торгового оператора. Выявленные тенденции подтверждают, что сложившиеся рыночные условия формируют спрос, который способен обеспечить долгосрочную устойчивость гипермаркета строительных материалов.

Анализ структуры рынка продемонстрировал фрагментарность существующего предложения и недостаточную удовлетворённость определённой части потребителей текущим уровнем сервиса, ассортиментом и логистическими возможностями. В этих условиях создание гипермаркета формата B2B+B2C способно ликвидировать разрыв между спросом и предложением, обеспечивая доступ к широкому ассортименту строительных материалов в одном месте. Омниканальный подход и интеграция цифровых решений усиливают конкурентные преимущества проекта, позволяя удовлетворять потребности как розничных, так и профессиональных клиентов.

Финансово-экономические расчёты и сравнительная оценка конкурентоспособности подтвердили высокую коммерческую привлекательность данного проекта. Потенциал достижимой доли рынка, оценённый в 36 млрд тенге, вместе с интегральным индексом конкурентоспособности 4,25 свидетельствуют о способности гипермаркета занять стратегически выгодные позиции на рынке и обеспечить устойчивый рост. Сочетание технологических решений, оптимизированной логистики и стабильного потребительского спроса формирует перспективную модель развития, которая может стать основой для масштабирования в других регионах Казахстана.

Таким образом, исследование убедительно показывает, что запуск гипермаркета строительных материалов в Шымкенте является экономически обоснованным, востребованным на рынке и стратегически значимым проектом. Его реализация поможет не только удовлетворить растущий спрос и улучшить качество обслуживания, но и станет вкладом в развитие городской инфраструктуры, повышение занятости и укрепление позиций отечественных производителей строительных материалов.

## Литература:

1. Adilet TV. (2025, 5 августа). Основные показатели социально-экономического развития города Шымкент за январь–август 2025 года. <https://adilettv.kz/2025/08/05/>
2. АО «Samruk-Kazyna Construction». (2023). Ежеквартальный макроэкономический анализ показателей, влияющих на деятельность АО «Samruk-Kazyna Construction» за январь–декабрь 2023 года. Астана: АО «Самрук-Казына Констракшн».
3. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. (2025). Основные статистические показатели по городу Шымкент. <https://stat.gov.kz>
4. Future Market Insights. (2024). Building Materials Market Report. <https://www.futuremarketinsights.com/reports/building-materials-market>

5. GfK Central Asia & Research.Me. (2024). DIY Market Insights Kazakhstan. GRP Portal. <https://grp.kz/pochti-kajdyi-istoroi-potrebitel-diy-pokupaet-tovary-dlia-remonta-i-bлагоустройства-onlain>

## Проблема дефицита квалифицированных управленческих кадров в образовании: анализ системных противоречий и пути их преодоления

Зубарева Анастасия Григорьевна, студент  
Забайкальский государственный университет (г. Чита)

*В статье рассматривается актуальная проблема дефицита квалифицированных управленческих кадров в сфере образования России. Проводится анализ системных противоречий между потребностями образовательных учреждений в профессиональных управленцах и существующей практикой их подготовки.*

**Ключевые слова:** управление образованием, подготовка управленческих кадров, образовательный менеджмент, квалификация руководителей, педагогическое образование, профессиональная переподготовка, кадровый дефицит, региональное развитие.

Современная российская система образования переживает период кардинальных трансформаций, обусловленных как внутренними потребностями развития, так и внешними социально-экономическими вызовами. В этих условиях особую актуальность приобретает проблема обеспечения образовательных учреждений квалифицированными управленческими кадрами, способными эффективно руководить сложными педагогическими процессами и адаптировать учреждения к изменяющимся требованиям общества.

Парадоксальность сложившейся ситуации заключается в том, что, несмотря на признание управления образованием как специфического вида профессиональной деятельности, в России до сих пор не сформирована система целенаправленной подготовки специалистов данного профиля. Как справедливо отмечают Т. И. Шамова, П. К. Одинцов, Л. И. Фишман и Л. А. Веретенникова, «Россия остается одной из немногих стран мира, в которой руководитель образовательного учреждения — профессия, но не специальность» [1, с. 1].

Данная проблема не является изолированной — она тесно связана с общими вызовами кадрового обеспечения российской экономики, которые особенно ярко проявляются в регионах. Как показывает опыт Мурманской области, «работодателю нужно сильное крепкое плечо, на которое он мог бы опереться, но, к сожалению, выпускники, у которых были еще и проблемы с прохождением производственной практики, не могут быть для работодателя таким крепким плечом» [2, с. 1].

Специфика управления в образовании детерминирована целым комплексом факторов, среди которых ключевое значение имеют особенности управленческих целей в образовании, специфика субъектов и объектов управления, а также тесная взаимосвязь управленческой и педагогической деятельности [1, с. 2]. Эти особенности формируют уникальную парадигму управления, которая не

может быть простой адаптацией общих принципов менеджмента к образовательной среде.

Принципиальным моментом является различие между понятиями «управление» и «менеджмент» в контексте образовательной деятельности. Компаративный анализ этих категорий показывает, что их «семантические поля», пересекаясь, не совпадают друг с другом [1, с. 4]. Если главной задачей менеджмента традиционно выступает получение материальной прибыли, то управление в образовании направлено на достижение качественных результатов учебно-воспитательного процесса. Данное различие носит не просто терминологический, но глубоко содержательный характер, определяя принципиально разные подходы к организации и осуществлению управленческой деятельности.

Сложность управления образовательными учреждениями усугубляется тем, что современная школа представляет собой многофункциональную социальную организацию, интегрирующую образовательные, воспитательные, развивающие и социализирующие функции. В таких условиях эффективное управление может осуществляться только специально подготовленными профессионалами, обладающими как глубокими педагогическими знаниями, так и современными управленческими компетенциями.

Решение проблемы подготовки управленческих кадров для образования требует системного подхода и согласованных действий на различных уровнях управления образованием. Необходимо создание федеральной системы подготовки, повышения квалификации и профессиональной переподготовки управленческих кадров образования [1, с. 3].

Основой такой системы должны стать педагогические вузы страны, которые необходимо оснастить соответствующей материально-технической базой, обеспечить квалифицированными кадрами преподавателей, разработать

современные образовательные программы и учебно-методические комплексы.

Важным организационным решением является создание партнерских отношений между педагогическими вузами и образовательными учреждениями различных типов и уровней. Это позволит обеспечить практическую направленность подготовки управленческих кадров, создать условия для прохождения практики студентов в реальных условиях управленческой деятельности.

Необходимо также создание системы научно-методического сопровождения подготовки управленческих кадров, включающей проведение исследований в области управления образованием, разработку учебных пособий и методических рекомендаций, организацию научных конференций и семинаров.

Особое внимание должно уделяться созданию системы непрерывного профессионального развития управлен-

ческих кадров, предполагающей регулярное обновление знаний и компетенций в соответствии с изменяющимися требованиями к управлению образованием.

Проблема дефицита квалифицированных управленческих кадров в образовании представляет собой системный вызов, требующий комплексного решения на федеральном уровне. Анализ показывает, что существующая практика подготовки управленцев для образовательной сферы не соответствует современным требованиям и потребностям развивающейся системы образования.

Решение проблемы видится в создании специализированной системы подготовки управленческих кадров через введение специальности «управление образованием» в педагогических вузах страны. Такой подход позволит обеспечить формирование профессионального управленческого корпуса, сочетающего глубокие педагогические знания с современными управленческими компетенциями.

#### Литература:

1. Шамова Т. И., Одинцов П. К., Фишман Л. И., Веретенникова Л. А. Проблема подготовки квалифицированных специалистов в области управления образованием // Материалы научно-практической конференции. М.: ФПК ППРО МПГУ; Барнаул: ФПК ППРО БГПУ; Самара: ФПППРО СПГУ; Барнаул: УРО БГПУ. 6 с.
2. Рабочие кадры — экономике России. Пути преодоления дефицита квалифицированных кадров // По материалам ГТРК «Мурман», Частник.Ru. 2008. 2 с.
3. Управление образованием в условиях модернизации: теория и практика / Под ред. А. М. Моисеева. М.: Педагогическое общество России, 2004. 384 с.

## Современные методы обеспечения персоналом организации и проблемы их применения в локомотивном депо

Курбаченкова Юлия Викторовна, магистрант  
Южно-Уральский государственный университет (г. Челябинск)

*В статье рассматриваются современные методы обеспечения персоналом организации, включая HR-брендинг, рекрутинг и оценку персонала, в контексте их применения на предприятиях железнодорожного транспорта. Особое внимание уделяется специфике эксплуатационного локомотивного депо как объекта управления персоналом. Проанализированы основные проблемы внедрения современных HR-инструментов в условиях локомотивного депо, выявлены ограничения их эффективности и определены возможные направления адаптации и развития системы управления персоналом с учётом отраслевых особенностей.*

**Ключевые слова:** обеспечение персоналом, HR-брендинг, рекрутинг, оценка персонала, эксплуатационное локомотивное депо, железнодорожный транспорт.

В условиях трансформации социально-экономических процессов и усиления конкуренции за квалифицированные трудовые ресурсы вопросы обеспечения персоналом приобретают стратегическое значение для организаций различных отраслей экономики. Современные концепции управления персоналом ориентированы не только на количественное укомплектование штатов, но и на формирование устойчивого кадрового потенциала, способного обеспечивать достижение долгосрочных целей организации.

В развитии экономики страны особое место занимает транспортная отрасль, в частности железнодорожный транспорт, функционирование которого напрямую связано с обеспечением безопасности движения, бесперебойности перевозочного процесса и высокой профессиональной ответственностью работников. Эксплуатационные локомотивные депо являются ключевыми структурными подразделениями железнодорожных компаний, от эффективности работы которых зависит надёжность перевозок и устойчивость всей транспортной системы.

Несмотря на активное развитие современных методов обеспечения персоналом, таких как HR-брендинг, цифровой рекрутинг и комплексная оценка персонала для наиболее полной реализации потенциала работников, их внедрение в эксплуатационных локомотивных депо сталкивается с рядом объективных и субъективных проблем, что обуславливает необходимость научного анализа возможностей и ограничений применения современных HR-практик в условиях отраслевой специфики.

HR-брендинг представляет собой систему мероприятий, направленных на формирование привлекательного образа работодателя как на внешнем, так и на внутреннем рынке труда. В условиях кадрового дефицита и демографических ограничений HR-бренд становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности организации [5].

Основными элементами HR-брендинга являются: формирование ценностного предложения работодателя (EVP), развитие корпоративной культуры, создание позитивного имиджа профессии, коммуникация с потенциальными и действующими сотрудниками.

Для промышленных и транспортных предприятий HR-брендинг приобретает особую значимость, поскольку данные организации часто воспринимаются как консервативные и малопривлекательные для молодёжи. Эффективный HR-бренд позволяет повысить интерес к рабочим и инженерно-техническим профессиям, а также снизить текучесть кадров.

Рекрутинг персонала в современных условиях характеризуется активным использованием цифровых технологий, аналитических инструментов и многоканальных коммуникаций. К основным тенденциям в области рекрутинга относятся: использование онлайн-платформ и социальных сетей, автоматизация подбора персонала, применение компетентностного подхода, развитие внутреннего рекрутинга и кадрового резерва [4].

Целью современного рекрутинга является не только закрытие вакантных должностей, но и подбор кандидатов, максимально соответствующих требованиям профессиональной деятельности и корпоративной культуры организации. В транспортной отрасли особое внимание уделяется профессиональной пригодности, состоянию здоровья и психологической устойчивости кандидатов [1].

Оценка персонала представляет собой процесс определения уровня профессиональных, деловых и личностных характеристик работников с целью повышения эффективности их использования и развития. Современные методы оценки включают аттестацию персонала, оценку по компетенциям, метод 360 градусов, профессионально-психологическое тестирование, оценку результативности деятельности (KPI).

В условиях повышенной ответственности и риска, характерных для локомотивных бригад, оценка персонала играет ключевую роль в обеспечении безопасности движения и предотвращении производственных инцидентов.

Эксплуатационное локомотивное депо обладает рядом особенностей, существенно влияющих на систему управления персоналом. К ним относятся [7]:

- высокая степень нормативного регулирования трудовой деятельности;
- сменный характер работы и нестабильный график;
- повышенные требования к профессиональной подготовке и состоянию здоровья работников;
- высокая социальная и производственная ответственность.

Основную категорию персонала депо составляют машинисты и помощники машинистов, от квалификации и дисциплины которых напрямую зависит безопасность перевозочного процесса. Подготовка данных специалистов требует значительных временных и финансовых затрат, что повышает ценность каждого работника и усиливает негативные последствия текучести кадров.

Кроме того, эксплуатационные локомотивные депо сталкиваются с проблемами старения кадров, недостаточной привлекательности профессий для молодёжи и ограниченными возможностями гибкого управления персоналом [3].

Несмотря на потенциальную эффективность современных методов обеспечения персоналом, их практическое применение в условиях эксплуатационного локомотивного депо сопровождается рядом проблем.

Во-первых, HR-брендинг в депо часто носит формальный характер и ограничивается корпоративными лозунгами, не подкреплёнными реальными условиями труда. Тяжёлые условия работы, высокая нагрузка и строгая дисциплина снижают привлекательность HR-бренда для потенциальных кандидатов.

Во-вторых, возможности рекрутинга существенно ограничены требованиями к состоянию здоровья, профессиональной подготовке и психологической устойчивости кандидатов. Это сокращает кадровый резерв и усложняет процесс подбора персонала, особенно в условиях регионального рынка труда [6].

В-третьих, существующие системы оценки персонала зачастую ориентированы преимущественно на формальное соблюдение нормативных требований и не всегда способствуют развитию профессиональных и управленческих компетенций работников.

Дополнительной проблемой является сопротивление изменениям со стороны персонала и руководителей среднего звена, что затрудняет внедрение новых HR-инструментов и цифровых решений.

Для повышения эффективности применения современных HR-методов в эксплуатационном локомотивном депо целесообразно:

- адаптировать инструменты HR-брендинга с учётом отраслевой специфики и реальных условий труда;
- развивать целевую подготовку кадров и сотрудничество с профильными учебными заведениями;
- внедрять комплексные системы оценки персонала, ориентированные на развитие компетенций и профилактику профессиональных рисков;



- использовать элементы наставничества и преемственности поколений;
- расширять возможности внутреннего рекрутинга и карьерного роста.

Особое внимание следует уделять формированию положительного социального климата и повышению престижности профессий локомотивных бригад, что позволит укрепить кадровый потенциал депо в долгосрочной перспективе [2].

Таким образом, современные методы обеспечения персоналом организации являются важным инструментом повышения эффективности деятельности и устойчивого

развития. Однако их применение в эксплуатационном локомотивном депо требует учёта специфики отрасли, условий труда и нормативных ограничений. Проведённый анализ показал, что HR-брендинг, рекрутинг и оценка персонала обладают значительным потенциалом, но сталкиваются с рядом проблем, обусловленных как внешними, так и внутренними факторами. Адаптация и комплексное развитие системы управления персоналом с учётом отраслевых особенностей позволяют повысить эффективность использования кадрового потенциала и обеспечить надёжность функционирования железнодорожного транспорта.

#### Литература:

1. Костенко Е. П. Трансформация HR-сферы в условиях дефицита кадров // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2024. — № 4. — С. 261–277.
2. Кравцова Е. Д. Исследование механизмов обеспечения процессов управления персоналом // Форум молодых ученых. — 2021. — № 1 (53). — С. 141–143.
3. Лифановская О. В. Современные подходы к выявлению кадровых рисков и их классификации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 14–2. — С. 18–23.
4. Совина Д. А. Совершенствование системы материального стимулирования труда работников в организации (на примере ОАО РЖД) // Экономика и социум. — 2024. — № 7 (122). — С. 551–560.
5. Сосновских Е. С. Современные подходы к увеличению производительности труда с внедрением цифровизации // Наука и студенчество: путь к экономической модернизации и инновационному развитию, 2023. — С. 246–250.
6. Цомартова М. Э. Последствия дефицита специалистов на рынке труда и вызовы 2024 года // Дискуссия. — 2024. — Вып. 125. — С. 128–138.
7. Шелестов Н. В. Повышение эффективности процессов привлечения персонала на промышленных предприятиях // Прогрессивная экономика. — 2024. — № 5. — С. 124–140.

## Оценка инвестиционной деятельности ООО НПО «Агро-Экология» и направления ее развития

Моськин Максим Сергеевич, студент  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*Хозяйствующий субъект в современных экономических условиях сталкивается с необходимостью с одной стороны, осуществлять инвестиции в различные инновации с целью достижения целей стратегии развития предприятия, а с другой стороны нуждается в проведении обоснованной инвестиционной деятельности с целью достижения сбалансированности и оптимизации инвестиций, структуры капитала и максимизации прибыли. В рамках данной статьи проведена оценка инвестиционной деятельности ООО НПО «Агро-Экология», и выделены наиболее перспективные направления для ее развития.*

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная деятельность, санкции, угрозы, вызовы, стратегия развития, SWOT-анализ, капитал.

Деятельность хозяйствующего субъекта в современных высококонкурентных условиях сопряжена с необходимостью реализации ряда различных инвестиционных проектов, направленных на разработку и дальнейшее внедрение различных продуктовых и технологических инноваций.

При этом необходимо указать, что реализация данных проектов сопряжена с привлечением и использованием

различных видов ресурсов, как финансового, так и не финансового плана. Это требует от менеджмента предприятия поиска и привлечения инвестиций.

Реализация инвестиционных проектов на предприятии происходит в рамках выработанной и реализуемой инвестиционной политики, которая определяет ключевые (перспективные) цели для отбора реализуемых проектов, указывает на источники инвестиций и определяет показа-

тели (критерии) оценки эффективности непосредственно инвестиционных проектов и инвестиционной деятельности предприятия.

ООО НПО «Агро-Экология» — малое предприятие, которое работает на российском рынке уже более 20 лет, в секторе производства лотков из вспененного полистирола различных размеров и конфигураций. Область применения лотков и подложек: упаковка фруктов, грибов, кондитерских, бакалейных изделий, а также мясной, куриной, рыбной и масложировой продукции.

При этом согласно действующей стратегии развития ООО НПО «Агро-Экология» ключевыми целями являются: производство качественных упаковочных материалов, удовлетворяющих потребности потребителей; максимизация операционной и чистой прибыли; расширение присутствия предприятия на рынке упаковочных материалов.

За 2022–2024 гг. инвестиции ООО НПО «Агро-Экология» составили 43,4 млн. руб. Но, при этом на протяжении анализируемого периода наблюдается активное снижение инвестиций ООО НПО «Агро-Экология» (рис. 1). По итогу 2024 г. ООО НПО «Агро-Экология» осуществила инвестиции на сумму 8,7 млн. руб., что в сравнении с 2023 г. на 30,95 % ниже, а сравнивая с 2022 г. когда было инвестировано 22,1 млн. руб. снижение составило 60,63 %.

Данное снижение инвестиций в ООО НПО «Агро-Экология» связано с несколькими причинами:

- во-первых, в 2022 г. ООО НПО «Агро-Экология» получила рекордную чистую прибыль, которая направлена была, в том числе на инвестиции в 2022–2023 гг.;
- во-вторых, в 2023 г. ООО НПО «Агро-Экология» получила чистые убытки, а в 2024 г. операционные убытки,

а величина чистой прибыли находится на минимальном уровне. Исходя из этого размер инвестиционного фонда ООО НПО «Агро-Экология» ограничивается капитализированной прибылью и амортизационным фондом;

- в-третьих, использование банковских кредитов ООО НПО «Агро-Экология» для осуществления инвестиций ограничено по причине высокой процентной ставки.

Выше изложенное подтверждается и структурой источников финансирования инвестиций ООО НПО «Агро-Экология» за 2022–2024 гг., представленной на рис. 2.

По итогу анализируемого периода 60,8 % или 26,4 млн. руб. пришлось на чистую прибыль ООО НПО «Агро-Экология», а доля амортизационного фонда составила 12,8 % или 5,6 млн. руб. Исходя из этого собственные средства компании в инвестициях составили практически  $\frac{3}{4}$  от всего объема.

В 2022 г. в рамках реализации крупного инвестиционного проекта направленного на обновление и модернизацию основных средств ООО НПО «Агро-Экология» и расширения производственных мощностей для увеличения объема производства и расширения ассортимента были привлечены банковские кредиты в размере 4,4 млн. руб., что составляет 10,2 % от совокупного объема инвестиций за 2022–2024 гг.

При этом ООО НПО «Агро-Экология» в 2022 г. получила от местных властей грант на выпуск новой продукции в размере 2,1 млн. руб., что составляет 4,8 % от совокупного объема инвестиций за 2022–2024 гг.

В 2023–2024 гг. для развития хозяйственной деятельности привлекались средства амортизационного фонда и средства учредителей.

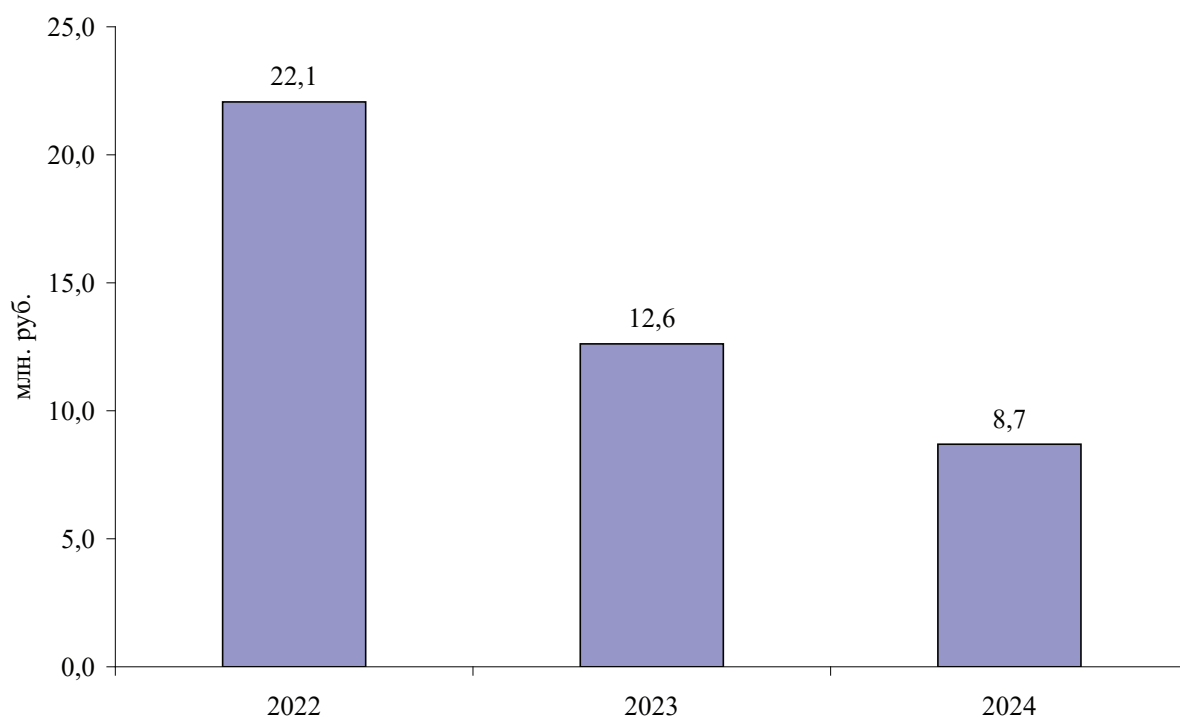


Рис. 1. Динамика инвестиций ООО НПО «Агро-Экология» за 2022–2024 гг., млн. руб.

Источник: составлено автором на основании [1]

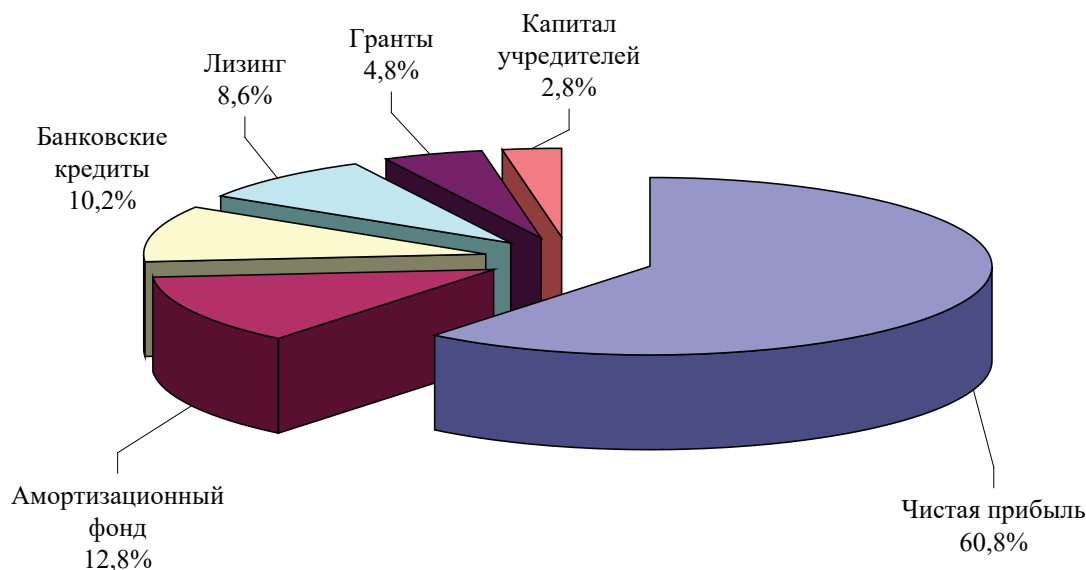


Рис. 2. Структура источников финансирования инвестиций в ООО НПО «Агро-Экология» за 2022–2024 гг., %.

Источник: составлено автором на основании [1]

Рассматривая инвестиции по их виду необходимо указать, что наибольший объем порядка  $\frac{3}{4}$  приходится на инвестиции в машины и оборудование или 31,3 млн. руб. от совокупного объема инвестиций за 2022–2024 гг.

Значительные инвестиции ООО НПО «Агро-Экология» за 2022–2024 гг. направил в разработку новой продукции и покупку технологий, на каждое направление пришлось по 3,7 млн. руб. или по 8,6 % от совокупного объема инвестиций за 2022–2024 гг.

Данные рис. 4, указывают на то, что проведенный SWOT-анализ инвестиционной деятельности ООО НПО «Агро-Экология» позволил сделать вывод о на-

личии у организации значительного потенциала для развития.

ООО НПО «Агро-Экология» располагает значительным потенциалом для развития своей инвестиционной деятельности за счет развитой технологической базы, квалифицированного персонала и растущему рынку упаковочных материалов.

Но, при этом ООО НПО «Агро-Экология» сталкивается и с рядом проблем и вызов, ограничивающих потенциал инвестиционной деятельности, во-первых, это ограниченность финансовых ресурсов, вследствие операционных убытков и минимальных значений чистой при-

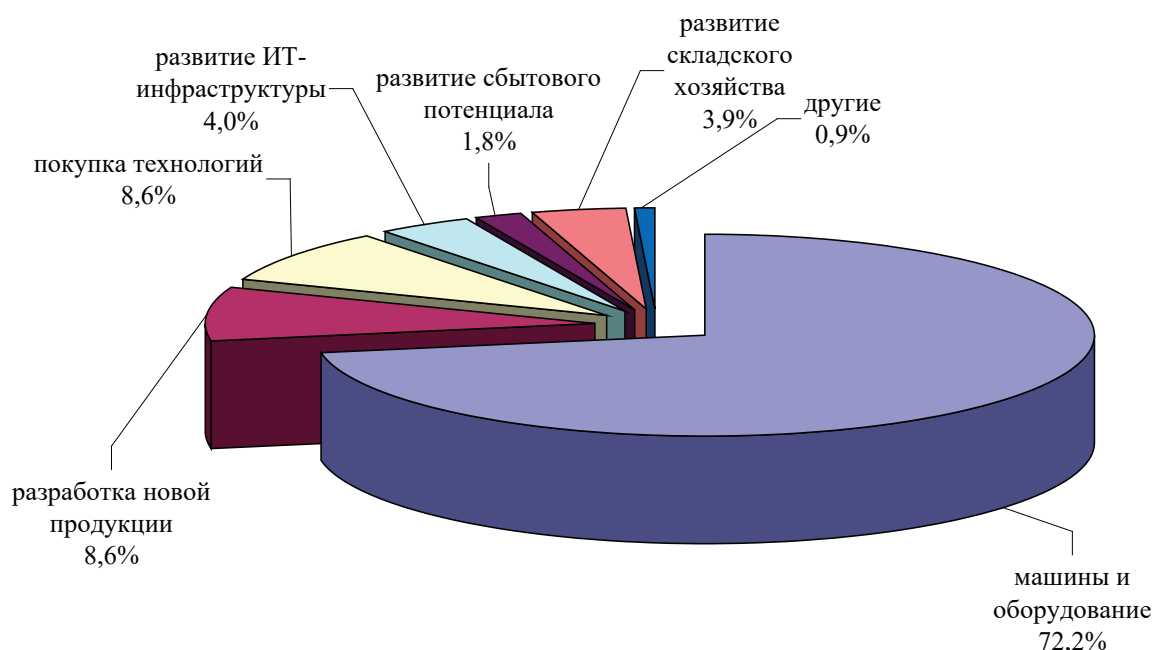


Рис. 3. Структура инвестиций ООО НПО «Агро-Экология» за 2022–2024 гг. по направлению использования, %/

Источник: составлено автором на основании [1]

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие собственной производственной базы и материальных активов, что позволяет направлять инвестиции на модернизацию и повышение эффективности производства.</li> <li>2. Сформированная система управления финансами, обеспечивающая контроль за использованием инвестиционных ресурсов.</li> <li>3. Стабильные партнёрские отношения с ключевыми клиентами, что создаёт предсказуемый денежный поток для финансирования инвестиций.</li> <li>4. Технологическая специализация предприятия, позволяющая эффективно реализовывать проекты в своей отрасли.</li> <li>5. Наличие квалифицированного персонала, способного внедрять новые технологии и оборудование.</li> <li>6. Опыт реализации инвестиционных проектов, что снижает риски ошибок и повышает качество планирования.</li> <li>7. Гибкость управления в условиях малого или среднего предприятия – возможность быстро принимать инвестиционные решения.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ограниченность собственных финансовых ресурсов, что усложняет реализацию крупных инвестиционных проектов.</li> <li>2. Высокая зависимость от внешнего финансирования, в том числе банковских кредитов, что увеличивает финансовые риски.</li> <li>3. Устаревание части основных фондов, требующее значительных вложений для обновления производственных мощностей.</li> <li>4. Недостаточно развитая система управления инвестиционными рисками.</li> <li>5. Ограниченная диверсификация инвестиционных направлений, особенно для предприятий узкой специализации.</li> <li>6. Высокая чувствительность к изменениям стоимости сырья, что усложняет прогнозирование окупаемости инвестиций.</li> <li>7. Недостаточный уровень цифровизации и автоматизации инвестиционного планирования и контроля.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост спроса на современные упаковочные материалы, особенно экологически безопасные, что открывает возможности для расширения производства.</li> <li>2. Государственные программы поддержки предприятий, включая субсидии, льготные кредиты и лизинг оборудования.</li> <li>3. Развитие инновационных технологий, позволяющих снижать себестоимость и повышать эффективность производства.</li> <li>4. Возможность привлечения инвесторов или партнёров, заинтересованных в расширении бизнеса.</li> <li>5. Выход на новые рынки и расширение географии продаж.</li> <li>6. Повышение энергоэффективности и снижение издержек, что делает инвестиции в модернизацию более рентабельными.</li> <li>7. Рост интереса к цифровизации, предоставляющий возможности внедрения современных систем управления производством и инвестициями.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая динамика цен на сырьё, что затрудняет расчёт окупаемости инвестиционных проектов.</li> <li>2. Рост конкуренции на рынке, особенно со стороны крупных производителей упаковочных материалов.</li> <li>3. Усиление экологических требований, что может потребовать дополнительных инвестиций в новые технологии.</li> <li>4. Возрастание стоимости кредитных ресурсов, ухудшающее условия привлечения финансирования.</li> <li>5. Макроэкономическая нестабильность, влияющая на спрос и доступность капитала.</li> <li>6. Риск появления новых технологий-заменителей, которые могут снизить значимость текущих продуктов.</li> <li>7. Логистические проблемы, связанные с поставками оборудования или сырья, особенно при импортозависимости.</li> </ol>

Рис. 4. SWOT-анализ инвестиционной деятельности ООО НПО «Агро-Экология». Источник: составлено автором

были, а привлечение банковских кредитов не выгодно по причине высокой ключевой ставки Центробанка России, и высокой процентной ставки коммерческих банков.

Во-вторых, износ оборудования, что замедляет внедрение новых видов продукции, увеличения объема производства. В-третьих, это зависимость от внешних факторов, связанных с ограниченностью поставщиков сырья, что повышает зависимость ООО НПО «Агро-Экология» от цен на сырьё и влияет на расчет окупаемости инвестиций, давлением со стороны крупных конкурентов, потребителей и товаров заменителей.

Исходя из выше изложенного, возможно, предположить, что для дальнейшего развития инвестиционной деятельности ООО НПО «Агро-Экология», необходимо сосредоточиться на следующих направлениях:

- развивать систему управления инвестиционными рисками;
- инвестирование в расширение ассортимента производимой продукции, с целью удовлетворения спроса со стороны клиентов на экологический упаковочный материал;
- внедрение инновационных технологий, направленных на достижение эффективности производства за счет сокращения потерь, снижения потребления сырья и энергии;
- поиск новых инвесторов и партнеров с целью расширения ассортимента производимой продукции и выхода на новые рынки сбыта;
- автоматизация и цифровизация производственного процесса и складского хозяйства.



Литература:

1. Годовой отчет ООО НПО «Агро-Экология» за 2022–2024 гг.
2. Борисова О. В. Корпоративные финансы. Практикум. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2024. — 240 с.
3. Инвестиции: учебное пособие / под. ред. В. Е. Афоной. — М.: Аспект Пресс, 2022. — 408 с.

## Анализ источников формирования оборотных средств строительной организации

Омельченко Виктория Владимировна, студент магистратуры  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

*В статье автор исследует источники формирования оборотных средств компании-специализированного застройщика и проблемы повышения эффективности их использования.*

**Ключевые слова:** оборотные средства, специализированный застройщик.

Российская практика ведения бизнеса показывает, что структура оборотного капитала имеет определенную специфику в деятельности субъекта экономических отношений. Это зависит от конкурентоспособности предприятия, рентабельности выпускаемой продукции, статуса на рынке и др [1]. Для определения конкретной специфики для каждого предприятия необходимо проводить анализ составляющих оборотного капитала с целью выяснения эффективности управления им и выявления проблем в области управления [4].

Существующие внешние и внутренние факторы могут оказывать на оборотные средства как положительное, так и отрицательное влияние. Внешние факторы практически не зависят от функционирования самого предприятия, а внутренние факторы, наоборот, возникают в процессе осуществления организацией своей отраслевой деятельности [2].

С этих позиций очень важно анализировать происходящие процессы и используя оперативное планирование,

уделять особое внимание определению потребности в оборотных средствах с учетом сложившихся на предприятии технологических и финансовых условий, а также источников их финансирования [3].

Для оценки использования ресурсов предприятия, целесообразно обратиться к бухгалтерскому анализу, проанализировать состав, структуру и динамику активов. В таблице 1 представлена динамика и структура активов строительного предприятия ООО «СЗ «Диск» в 2022–2024 годах, позволяющая оценить изменение его имущественного состояния (таблица 1).

Анализ данных таблицы 1 свидетельствует о значительном приросте размера активов предприятия, и, в частности, значительном приросте величины оборотных активов предприятия — с 184 265 тыс. руб. на начало анализируемого периода, до 969 267 тыс. руб. по состоянию на 31.12.2024 года, что говорит о росте имущественного потенциала предприятия.

Таблица 1. Структура и динамика оборотных активов ООО «СЗ «Диск» в 2022–2024 гг

Показатель	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Изменение	
					тыс. руб..	%
Активы всего, тыс. руб.	237309	213310	443972	1029297	791988	3,3 раза
Оборотные активы, тыс. руб.	184265	163670	411950	969267	785002	4,3 раза
в % ко всем активам	77,65 %	76,73 %	92,79 %	94,17 %	-	21,3 %
Запасы, тыс. руб.	63715	45811	237272	767743	704028	12,9 раза
к % оборотным активам	34,58 %	27,99 %	57,60 %	79,21 %	-	87,0 %
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	58858	45682	84278	110038	51180	1,9 раза
в % к оборотным активам	31,94 %	27,91 %	20,46 %	11,35 %	-	-64,5 %
Краткосрочные финансовые вложения, тыс. руб.	58993	71410	85711	91185	32192	54,6 %
в % к оборотным активам	32,02 %	43,63 %	20,81 %	9,41 %	-	-70,6 %
Денежные средства и денежные эквиваленты, тыс. руб.	2699	767	4689	302	-2397	-9 раза
в % к оборотным активам	1,46 %	0,47 %	1,14 %	0,03 %	-	-97,9 %

В настоящее время предприятием ведется строительство нескольких крупных объектов, поэтому значительно увеличился объем запасов в общей структуре оборотных средств — их доля в общей структуре оборотных активов возросла с 34,58 % по состоянию на начало 2022 года, до 79,21 % к началу текущего года. Прирост активов предприятия в целом за исследуемый период составил 4,3 раза (на 791 988 тыс. руб.), а оборотных активов в 5,3 раза (на 704 028 тыс. руб.) по сравнению с 2022 годом.

Стоимость запасов организации на 31.12.2024 года составила 767 743 тыс. руб., в том числе: основные строительные материалы и сырье — 197 948 тыс. руб., из них: сырье и материалы — 72 871 тыс. руб., топливо — 673 тыс. руб., прочие материалы — 1 268 тыс. руб., материалы, переданные на переработку — 57 591 тыс. руб., прочие строительные материалы — 64 791 тыс. руб., инвентарь — 754 тыс. руб.

Незавершенное строительство по состоянию на 31.12.2024 года составило 569 794 тыс. руб. Отметим, что объем затрат в незавершенном строительстве обусловлен стадией выполнения работ и степенью строительной готовности объектов.

Удельный вес дебиторской задолженности в структуре оборотных активов снизился с 31,94 % до 11,35 % по состоянию на 31.12.2024 года, однако по абсолютному значению показатель возрос на 51 180 тыс. руб., то есть в 1,87 раза и составил 110 038 тыс. руб. Дебиторская задолженность предприятия включает в себя краткосрочную и долгосрочную задолженность, каждая из которых состоит из задолженности покупателей и заказчиков, выданных авансов и задолженности прочих дебиторов.

Наибольший удельный вес в общей величине дебиторской задолженности составляет задолженность покупателей и заказчиков, частности, их краткосрочная задолженность. Так, в 2023 г. краткосрочная задолженность покупателей и заказчиков составила 69,7 %, долгосрочная — 20,3 %; в 2024 г. краткосрочная задолженность покупателей и заказчиков составила 75,8 %, долгосрочная — 6,7 %. Доля прочих дебиторов возросла с 10 % до 14,5 %.

Отметим, что в сумме дебиторской задолженности более 50 % составляют долги с истекающим сроком прав требования, что требует принятия незамедлительных мер по обращению на взыскание указанных задолженностей.

При этом дебиторская задолженность не обеспечена залоговым имуществом и не застрахована, что свидетельствует о высоких рисках неплатежей и угрозе финансовой устойчивости организации.

Величина краткосрочных финансовых вложений возросла на 32 192 тыс. руб., то есть в 1,5 раза, но при этом удельный вес в структуре оборотных средств по сравнению с 2022 годом в прошлом году снизился с 32,02 % до 9,41 %, составив 91 185 тыс. руб.

Величина денежных средств и денежных эквивалентов на начало текущего года составила всего 302 тыс. руб., достигнув своего минимального уровня за весь исследуемый период и составив менее 1 % от общей величины оборотных активов предприятия, что свидетельствует о снижении показателя абсолютной ликвидности баланса и росте риска потери финансовой устойчивости СЗ «Диск». Это может оказать влияние на исполнение организацией своих обязательств.

Проанализируем показатели оборачиваемости активов СЗ «Диск», дебиторской задолженности и оборотных средств в 2024 году и сравним со среднероссийскими и среднеотраслевыми значениями указанных индикаторов (таблица 2).

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что показатели оборачиваемости и активов в целом, и оборотных средств, и дебиторской задолженности СЗ «Диск» значительно уступают среднеотраслевым значениям организаций, сопоставимого масштаба деятельности (с выручкой от 120 до 800 млн. руб. в год) и подтверждают высокую значимость работы по повышению эффективности управления оборотными средствами и дебиторской задолженностью организации.

Рассмотрим структуру источников (пассивов) обеспечивших увеличение активов предприятия и оценим их динамику в 2022–2024 годах (таблица 3).

Как следует из данных таблицы 3, доля собственного капитала в структуре пассивов организации значительно сократилась: с 92,90 % на начало 2022 года, до 20,22 % к концу 2024 года. По абсолютному значению показатель снизился всего на 5,9 %. Такая динамика обусловлена, с одной стороны, значительным расширением деятельности компании в связи с реализацией крупного инвестиционного проекта, ввиду чего пассивы СЗ «Диск» возросли за исследуемый период в 3,3 раза, а также из-за списания невозможной к взысканию дебиторской задолженности в размере 6 381 тыс. руб. в 2024 году.

Также отметим, что размер долгосрочных обязательств общества увеличился из-за привлечения проектного финансирования в 6,1 раз по сравнению с концом 2022 года, когда в структуру долгосрочных пассивов входил только инвестиционный заем учредителя-физического лица. Доля долгосрочных источников финансирования в общей

Таблица 2. Показатели оборачиваемости активов, оборотных средств и дебиторской задолженности СЗ «Диск» в 2024 году

Показатель	СЗ «Диск»	Среднеотраслевое значение
Оборачиваемость оборотных средств, в днях	1356	154
Оборачиваемость дебиторской задолженности, в днях	306	82,4
Оборачиваемость активов, в днях	1548	180

Таблица 3. Динамика и структура пассивов ООО «СЗ «Диск»

Показатель	31.12.2021	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Изменение
Капиталы и резервы, тыс. руб.	237309	213310	443972	1029297	3,3 раз
Собственный капитал, тыс. руб.	220453	196605	198626	208127	-5,9 %
в % к капиталам и резервам	92,90 %	92,17 %	44,74 %	20,22 %	-72,68 %
Долгосрочные обязательства, тыс. руб.	0	10974	109218	682069	6,1 раз
в % к пассивам	0,00 %	5,14 %	24,60 %	66,27 %	66,27 %
Краткосрочные обязательства, тыс. руб.	16857	5731	136128	139101	7 раз
в % к пассивам	7,10 %	2,69 %	30,66 %	13,51 %	6,41 %
Заемные средства, тыс. руб.	4571	0	650	1685	-63,14 %
в % к краткосрочным обязательствам	27,12 %	0,00 %	0,48 %	1,21 %	-25,90 %
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	12286	5518	135265	137231	10,2 раз
в % к краткосрочным обязательствам	72,88 %	96,28 %	99,37 %	98,66 %	25,77 %

структуре капитала возросла до 66,27 %, в несколько раз превысив удельный вес других источников.

Как видно из данных таблицы 2, увеличился и размер краткосрочных обязательств СЗ «Диск» — более чем 7,2 раза по сравнению с началом 2022 года, а их доля в общей структуре пассивов возросла на 6,41 %, составив к началу текущего года 13,51 % пассивов Общества.

Заемные средства организации представляют собой задолженность по процентным платежам по привлеченным займам. Их удельный вес в общей структуре пассивов составил в 2024 году всего 1,21 % от суммы краткосрочных обязательств. Показатель за исследуемый период снизился на 63,14 % из-за погашения предприятием своих обязательств данного вида.

Показатель кредиторской задолженности демонстрирует самые высокие темпы роста — более чем в 10 раз за истекшие три года. При этом их доля в краткосрочных обязательствах организации возросла с 72,88 % до 98,66 % к концу 2024 года.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- структура капитала сместилась в сторону долгосрочных инвестиций, что указывает на стратегическую направленность развития компании;
- увеличение собственного капитала и сокращение обязательств повысили финансовую устойчивость;
- эффективность использования оборотных средств имеет положительную динамику, несмотря на некоторое снижение производственных показателей.

По нашему мнению, СЗ «Диск» целесообразно принять следующие меры:

- увеличить оборачиваемость запасов за счет более точного планирования закупок;
- рассмотреть возможность внедрения цифровых решений в свою систему управления финансами и производственными ресурсами, чтобы обеспечить прозрачность и управляемость процессом строительства.

#### Литература:

1. Истратов, А. С. Внутренний контроль как стратегический инструмент экономической безопасности предприятия / А. С. Истратов, Н. А. Бусуек // Развитие экономики (на микро- и макроуровнях) на основе обеспечения безопасности в сфере под/ФТ/ПРОМУ: Сборник научных статей по материалам Международной конференции преподавателей и студентов. В 2-х томах, Москва, 26 ноября 2024 года. — Москва: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2024. — С. 248–252.
2. Саватеева, В. В. Оборотные средства предприятия и их функциональное значение в процессе производства / В. В. Саватеева, Д. В. Мухина // Роль аграрной науки в развитии лесного и сельского хозяйства Дальнего Востока: Материалы VI Международной научно-практической конференции, Уссурийск, 27–28 ноября 2023 года. — Уссурийск: Приморский государственный аграрно-технологический университет, 2023. — С. 342–346.
3. Симионов, Р. Ю. Особенности управления оборотными средствами на предприятиях строительной отрасли / Р. Ю. Симионов, А. В. Александрия, А. Г. Соловьев // Век качества. — 2021. — № 2. — С. 82–90.
4. Чекалин, М. Г. Оборотные средства предприятия, их назначение, источники формирования, методы управления / М. Г. Чекалин // Агентство «Слияния и Поглощения». — 2024. — № 2(27). — С. 36–39.

Оценка эффективности использования оборотных средств  
компании — специализированного застройщика

Омельченко Виктория Владимировна, студент магистратуры  
Научный руководитель: Бусуёк Наталья Александровна, кандидат экономических наук, доцент  
Московский финансово-юридический университет МФЮА

В статье автор исследует проблемы повышения эффективности использования оборотных средств строительной компании.

**Ключевые слова:** оборотные средства, коэффициент оборачиваемости, специализированный застройщик.

Основными показателями, характеризующими эффективность использования оборотных средств, являются коэффициент оборачиваемости оборотных активов, который показывает, сколько выручки приносит один рубль, вложенный в оборотные активы, а также продолжительность одного оборота оборотных активов, который показывает сколько дней в среднем требуется для превращения оборотных активов в денежные средства через процесс производства и реализации продукции [1].

Поскольку значительная часть пассивов предприятия направлена на формирование оборотных средств, целесообразно будет проанализировать ниже оборачиваемость и эффективность использования этих средств, вовлеченных в хозяйственный оборот [2]. Данные показатели рассчитаны на основе бухгалтерского баланса СЗ «Диск» и представлены в таблице 1.

Таблица 1. Динамика оборачиваемости оборотных средств ООО «СЗ «Диск»

Показатель	2022 год	2023 год	Изменение	2024 год	Изменение
Выручка от реализации продукции, тыс. руб	42061	77456	84,2 %	265688	2,4 раз
Среднегодовой остаток оборотных средств, тыс. руб	173967	287810	65 %	690608	1,4 раз
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,24	0,27	11,31 %	0,38	42,95 %
Коэффициент загрузки всех оборотных средств	4,13	3,72	-10,16 %	2,60	-30,04 %

Темп роста выручки в исследуемом периоде, как свидетельствуют данные таблицы 1, значительно опережал (в 2,4 раза) прирост среднегодового оборотного капитала (в 1,4 раза). При этом по абсолютной величине выручка СЗ «Диск» в указанный период увеличилась на 223 627 тыс. рублей, а среднегодового остатка оборотных средств на 516 641 тыс. руб. Это обусловило увеличение коэффициента оборачиваемости оборотных активов Общества на 42,95 %, составив 0,38. Коэффициент загрузки оборотных средств напротив имел отрицательную тенденцию изменения, сократившись на 10,16 % и на 30,04 % в 2023 и 2024 годах соответственно.

Это позволяет сделать вывод, что предприятие стало более эффективно в использовании имеющихся ресурсов; улучшение было достигнуто за счет улучшения реализации сырья, а не только за счет увеличения инвестиций в материалы. В целом, стабильность в сочетании с умеренным ростом выручки свидетельствует о положительных результатах, несмотря на небольшое увеличение коэффициента выручки. Значение коэффициента загрузки оборотных средств на уровне 0,38 отражает наличие скрытых резервов эффективности.

Предприятию СЗ «Диск» необходимо обратить внимание на внутреннюю структуру оборотных активов, так как текущее значение свидетельствует о недостаточной скорости оборота средств или их избыточности.

На наш взгляд, предприятию необходимо пересмотреть политику управления запасами и стремиться к сокращению избыточных остатков.

Разработать систему ежедневного контроля за оборачиваемостью ТМЦ. Для более детального анализа рассчитаем эффективность использования оборотных средств, где отражена отдача от одного рубля вложений (табл. 2).

Таблица 2. Экономическая эффективность использования оборотных средств ООО «СЗ «Диск»

Показатели	2022	2023	Изменение	2024	Изменение
Получено на 1 руб. оборотных средств:					
а) выручки	0,24	0,27	11,3 %	0,38	43,0 %
б) прибыли	-0,13	0,01	1,1 раз	0,02	30,0 %
Размер оборотных средств на 1 руб. валовой продукции	5,00	5,58	11,0 %	2,86	-48,7 %



Из данных таблицы 2 следует, что несмотря на положительную динамику показателей экономической эффективности использования оборотных средств в анализируемом периоде, их уровень крайне низок, что обуславливает необходимость принятия руководством организации комплекса мер, направленных на повышение прибыльности его деятельности.

В целом по предприятию наблюдается положительная рентабельность при сохранении стабильной выручки, однако СЗ «Диск» нуждается в улучшении показателей производственной эффективности. Оптимизируя эти области, СЗ «Диск» может повысить экономическую стабильность и конкурентоспособность в текущих рыночных условиях.

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- структура капитала сместилась в сторону долгосрочных инвестиций, что указывает на стратегическую направленность развития компании;
- увеличение собственного капитала и сокращение обязательств повысили финансовую устойчивость ООО «СЗ «Диск»;
- эффективность использования оборотных средств имеет положительную динамику, несмотря на некоторое снижение производственных показателей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что наибольшую угрозу для анализируемого предприятия представляет рост дебиторской задолженности и снижение оборачиваемости запасов, что свидетельствует о неэффективной системе управления запасами и слабой кредитной политике. В результате предприятие сталкивается с риском кассовых разрывов, снижением финансовой устойчивости и финансовой гибкости, что снижает его способность адаптироваться к внешним угрозам [3].

В целях повышения решения указанных проблем и улучшению финансовой устойчивости предприятия необходимо принятие следующих мер.

1. Ужесточить кредитную политику предприятия. Одним из ключевых направлений повышения эффективности использования оборотных средств является ужесточение политики управления дебиторской задолженностью. Данное направление включает в себя: внедрение лимитов, контроль за сроками оплаты, активную работу с проблемной задолженностью.
2. Оптимизировать структуру запасов. Еще одной важной рекомендацией является оптимизация структуры запасов с целью избегания избыточных запасов на складах. Для данной меры стоит уделить внимание закупке, производству и сбыту.
3. Необходимо стимулировать продажи путем совершенствования стратегии продаж и маркетинга для увеличения числа привлекаемых дольщиков. Необходимо уделить внимание и ценовой политике, на наш взгляд, предприятию следует скорректировать ее, следует рассмотреть и возможность проведения акций и предоставления скидок новым дольщикам, как это делают лидеры рынка.

#### Литература:

1. Сафаров, Ю. С. Понятие собственного капитала хозяйствующего субъекта и факторы, оказывающие влияние на его формирование / Ю. С. Сафаров, Н. А. Бусуек // Экономика и управление: вызовы, проблемы, перспективы: Сборник научных статей по материалам научно-практической конференции преподавателей и студентов, Москва, 24 апреля 2020 года. — Москва: Московский финансово-юридический университет МФЮА, 2020. — С. 406–410
2. Волчкова, Е. Н. Оборотные средства предприятия в отрасли строительства и экономическая эффективность их использования / Е. Н. Волчкова, С. В. Кошелев // Актуальные проблемы и пути развития энергетики, техники и технологий: Сборник трудов X Международной научно-практической конференции, Балаково, 24 апреля 2024 года. — Балаково: Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», 2024. — С. 220–223.
3. Борисовская, Т. А. Оборотные средства как ключевой элемент экономической деятельности предприятия / Т. А. Борисовская, Д. А. Атрюх // Инновационное развитие России. Экономика и менеджмент в XXI веке: Сборник научных трудов по итогам Международной научно-практической конференции, Москва, 16 ноября 2023 года. — М.: Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2024. — С. 222–228.

## Система KPI как инструмент управления проектами в арктическом порту: адаптация к условиям Мурманского морского торгового порта

Петухов Михаил Сергеевич, студент магистратуры  
Мурманский арктический университет

*В статье исследуется система ключевых показателей эффективности (KPI) как инструмент управления проектами на примере Мурманского морского торгового порта (ММТП). Обоснована актуальность внедрения адаптированной системы KPI с учётом арктической специфики, мультимодальных перевозок и экологических требований. Предложена иерархическая структура показателей, включающая стратегический, тактический и операционный уровни. Разработаны рекомендации по мониторингу и корректировке KPI в условиях сезонных ограничений и геополитических вызовов.*

**Ключевые слова:** управление проектами, KPI, Мурманский морской торговый порт, арктическая логистика, мультимодальные перевозки, экологический мониторинг.

В условиях переориентации грузопотоков и реализации стратегии развития Северного морского пути (СМП) возрастает роль Мурманского морского торгового порта как ключевого транспортного узла Арктического региона. Согласно указу Президента РФ № 204 от 07.05.2018, грузопоток по СМП должен достичь **80 млн тонн/год** к 2030 году. Для достижения этой цели требуется совершенствование системы управления проектами на базе **ключевых показателей эффективности (KPI)**.

Цель исследования — разработать адаптированную систему KPI для управления проектами ММТП с учётом арктических условий, мультимодальности и экологических требований.

Задачи исследования:

1. Проанализировать теоретические подходы к управлению проектами и формированию KPI.
2. Выявить специфику проектной деятельности ММТП.
3. Разработать иерархическую структуру KPI для арктического порта.
4. Предложить механизмы мониторинга и корректировки показателей.

Использованы следующие методы исследования: системный, процессный и целевой подходы; анализ отчётности ММТП; статистический расчёт коэффициентов; моделирование сценариев.

Основой исследования являются три базовых подхода к управлению проектами:

1. **Системный подход** (Г. Саймон) — рассматривает проект как открытую систему с учётом внешних факторов (ледовая обстановка, санкции).
2. **Процессный подход** (М. Хаммер, Дж. Чампи) — фокусируется на оптимизации операций (перевалка, складирование).
3. **Целевой подход** (П. Друкер) — связывает KPI со стратегическими целями (рост грузооборота, экология).

Ключевыми понятиями являются:

- **Проект в портовой логистике** — временное предприятие по созданию уникального продукта/услуги (мо-

дернизация терминала, расширение перевалочных мощностей).

- **KPI** — измеримые метрики, отражающие степень достижения целей (время обработки судов, коэффициент загрузки, выбросы CO<sub>2</sub>).

- **Мониторинг** — систематический сбор и анализ данных через ERP-системы, GPСтрекинг, датчики экологии.

К специфике проектной деятельности ММТП прежде всего относятся те факторы влияния, которые играют значительную роль в деятельности порта. Это, прежде всего **арктические условия, связанные с сезонностью** навигации; необходимостью ледокольной проводки; с повышенными эксплуатационными затратами.

Также, к специфике проектной деятельности ММТП относится **мультимодальность перевозок**, в частности, зависимость от ж/д-инфраструктуры; синхронизация графиков подачи вагонов и судов.

В настоящее время к проблемам управления проектами в ММТП относятся:

- снижение грузооборота на **20 %** в 2024 г. (до 13,9 млн т);
- простой вагонов из-за ограниченной пропускной способности ж/д-подходов;
- высокие затраты на экологическую программу (бюджет **3 млрд руб.**).

В этой связи остро стоит вопрос о формировании и использовании системы KPI для ММТП.

Рассмотрим **структуру и механизмы системы KPI** для ММТП.

Иерархия показателей будет включать:

**1. Стратегический уровень** (цели на 5–10 лет):

- рост грузооборота СМП до 80 млн т/год;
- снижение экологического следа на 30 % к 2035 г.

**2. Тактический уровень** (годовые планы):

- загрузка терминалов ( $\geq 85$  %);
- время обработки судна ( $\leq 24$  ч);
- эффективность пылеподавления ( $\geq 90$  %).

**3. Операционный уровень** (ежедневный мониторинг):

- время стоянки судна (ч);
- коэффициент использования кранов (%);
- уровень пыли в зоне перевалки (мг/м<sup>3</sup>).

Применим следующие формулы расчёта ключевых KPI

**Коэффициент загрузки терминалов:**

$$K_{\text{загр}} = Q_{\text{макс}} \cdot Q_{\text{факт}} \times 100 \%, \quad (1)$$

где  $Q_{\text{факт}}$  — фактический объём перевалки (т),

$Q_{\text{макс}}$  — паспортная мощность (т).

**Время обработки судна:**

$$T_{\text{обр}} = n \sum T_i, \quad (2)$$

где  $T_i$  — время обработки каждого судна (ч),  $n$  — коли-

чество судов.

**Эффективность пылеподавления:**

$$K_{\text{пыл}} = (1 - C_{\text{норм}} / C_{\text{факт}}) \times 100 \%, \quad (3)$$

где  $C_{\text{факт}}$  — фактическая концентрация пыли (мг/м<sup>3</sup>),

$C_{\text{норм}}$  — норматив (мг/м<sup>3</sup>).

Механизмами мониторинга могут быть:

– Автоматизированный сбор данных: ERP-системы (SAP, 1C) для учёта грузооборота; GPSTрекинг ж/дсо-ставов; датчики CO<sub>2</sub> и пыли.

– Визуализация: дашборды в Power BI; еженедельные отчёты для руководства.

Предлагаем провести следующие мероприятия по эффективному внедрению KPI.

В первую очередь, принять ряд мер по адаптации к сезонности: введение сезонных коэффициентов для времени обработки судов, а также учёт затрат на ледокольную про-водку в себестоимости.

Также необходима интеграция экологических пока-зателей: включение  $K_{\text{пыл}}$  в систему мотивации персонала и обязательна публичная отчётность по выбросам CO<sub>2</sub>.

Следует обратить внимание на оптимизацию мульти-модальности: синхронизацию ж/д и морских операций через единый диспетчерский центр; минимизацию вре-мени перевалки (целевой показатель: ≤ 6 ч).

И, конечно, принять меры по цифровизации, на-пример, по внедрению IoT-датчиков для мониторинга экологии и использованию ИИ для прогнозирования задержек.

Таким образом, Разработанная система KPI позволяет:

- повысить прозрачность управления проектами в ММТП;
- снизить издержки за счёт оптимизации загрузки терминалов и ж/длогистики;
- продемонстрировать экологическую ответствен-ность порта.

Практическая значимость разработанных мер заклю-чается в том, что инструменты мониторинга могут быть внедрены в ERP-систему ММТПА, а предложенные KPI соответствуют нацпроектам развития СМП. Более того, адаптация показателей к арктическим условиям повы-шает конкурентоспособность порта.

В перспективе исследования возможны моделиро-вание сценариев развития ММТП с использованием ИИ, а также сравнительный анализ KPI арктических портов (Норвегия, Канада).

Литература:

1. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. — Москва: Вильямс, 2021. — 384 с.
2. Хаммер, М. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / М. Хаммер, Дж. Чампи. — Санкт Пе-тербург: Издательство СПбГУЭФ, 2019. — 288 с.
3. ГОСТ Р 54869 2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. — Москва: Стандартинформ, 2012. — IV, 20 с.
4. Мурманский морской торговый порт. Годовой отчёт за 2024 год [Электронный ресурс] / ММТП. — URL: <http://portmurmansk.ru/ru/> (дата обращения: 24.12.2025).
5. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» [Электронный ресурс]. — URL: <http://kremlin.ru/acts/bank/43027> (дата обращения: 24.12.2025).

## Повышение уровня вовлеченности сотрудников в процессе реализации корпоративных стратегий

Ховалыг Ай-Суу Артёмовна, студент магистратуры  
Тувинский государственный университет (г. Кызыл)

*В современном бизнесе эффективная реализация стратегии невозможна без активного участия сотрудников. Вы-сокий уровень вовлеченности повышает мотивацию, улучшает командную работу и обеспечивает устойчивый рост компании. Данная статья рассматривает современные подходы и методы повышения вовлеченности сотрудников, на-правленные на улучшение результатов реализации корпоративных стратегий.*

**Ключевые слова:** вовлеченность сотрудников, корпоративные стратегии, управление персоналом, профессиональное развитие, стимулирование активности, стратегия управления талантами, цифровые инструменты.

## Введение

Сегодняшняя бизнес-среда отличается высокой неопределенностью и быстро меняется под влиянием технологических инноваций, глобализации рынков и усиления конкуренции. Компании вынуждены регулярно обновлять свои стратегии, ориентируясь на внешние и внутренние факторы. Ключевую роль в успешной реализации стратегических планов играют именно сотрудники, поскольку именно они выполняют основную массу практических действий, необходимых для достижения поставленных целей.

Однако многие компании сталкиваются с проблемой низкой вовлеченности сотрудников, что негативно сказывается на качестве и скорости реализации стратегических проектов. Поэтому проблема повышения уровня вовлеченности становится одной из важнейших задач современного менеджмента.

## Понятие вовлеченности сотрудников

Под вовлеченностью понимают эмоциональную привязанность и чувство ответственности сотрудника за общее дело, стремление прилагать максимум усилий для достижения успеха компании. Основные признаки вовлеченного сотрудника включают высокую мотивацию, инициативность, открытость новым знаниям и технологиям, ориентацию на общие цели организации [5].

Исследования показывают, что высокая вовлеченность ведет к следующим положительным эффектам:

- Рост производительности труда,
- Уменьшение количества ошибок и брака,
- Сокращение затрат на привлечение новых кадров,
- Увеличение доли инновационных предложений,
- Укрепление корпоративной культуры и лояльности клиентов.

## Факторы, влияющие на вовлеченность сотрудников

Для эффективного повышения вовлеченности необходимо понимать, какие факторы оказывают наибольшее воздействие на этот процесс. Основными факторами являются:

- **Корпоративная культура:** Наличие сильной и вдохновляющей миссии, ценностей и традиций компании положительно влияет на восприятие сотрудников.
- **Коммуникация:** Открытая и честная коммуникация руководства с подчиненными помогает формировать доверие и понимание общей стратегии.
- **Признание успехов:** Подтверждение значимости вклада каждого сотрудника стимулирует активное участие в реализации стратегии.

- **Условия труда:** Удобства рабочего места, комфортные условия труда повышают ощущение комфорта и снижают стресс.

- **Профессиональное развитие:** Возможность карьерного роста и повышения квалификации увеличивает интерес сотрудников к выполнению текущих задач.

## Современные подходы к повышению вовлеченности

Современные компании используют разнообразные подходы для повышения вовлеченности сотрудников. Рассмотрим наиболее эффективные из них:

**1. Система геймификации:** Использование игровых элементов в рабочем процессе создает дополнительную мотивацию и удовольствие от работы.

**2. Участие в управлении:** Привлечение сотрудников к принятию ключевых решений позволяет чувствовать себя частью команды и нести личную ответственность за общий результат.

**3. Формирование лидерских качеств:** Поддержка лидеров мнений и наставников среди сотрудников формирует атмосферу взаимоподдержки и доверия.

**4. Использование цифровых инструментов:** Автоматизированные системы коммуникации, учета рабочего времени и предоставления вознаграждений помогают контролировать процессы и обеспечивать равноправие в доступе к возможностям.

**5. Постоянное обучение и развитие:** Предоставление образовательных курсов, тренингов и мастер-классов способствует поддержанию интереса сотрудников к профессии и укреплению связей внутри коллектива.

## Примеры успешных практик

Многие крупные компании применяют комплексные программы повышения вовлеченности, демонстрируя высокие результаты:

- **Google:** внутренние инициативы типа “20 % time” позволяют сотрудникам тратить пятую часть рабочего времени на собственные проекты, что развивает креативность и инициативу.

- **Cisco Systems:** программа Cisco Rewards поощряет сотрудников за высокий вклад в реализацию стратегий компании через награды и признание.

- **Toyota:** политика открытых дверей и обмен информацией способствуют вовлечению сотрудников в принятие стратегических решений [8].

## Заключение

Высокий уровень вовлеченности сотрудников — залог успешной реализации корпоративных стратегий. Компа-



ниям необходимо применять комплексный подход, сочетая формирование корпоративной культуры, укрепление коммуникаций, создание привлекательных условий труда и постоянное развитие персонала. Применение но-

вейших методик и цифровизации позволяет достичь высокого уровня вовлеченности и обеспечить стабильное развитие компании даже в условиях нестабильной рыночной ситуации.

#### Литература:

1. Воробьева, А. Г. Управление системой организации и оплаты труда персонала: учебное пособие / А. Г. Воробьева. — Москва: РТУ МИРЭА, 2021. — 82 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/218714> (дата обращения: 15.12.2025).
2. Газизьянова, Ю. Ю. Бухгалтерский учет: учебное пособие / Ю. Ю. Газизьянова, Т. Г. Лазарева; составители и порядок представления бухгалтерской отчетности.. — Самара: СамГАУ, 2023. — 264 с. — ISBN 978-5-88575-730-0. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/392540> (дата обращения: 15.12.2025).
3. Гишкаева, Л. Л. Формы и системы заработной платы в современной экономике / Л. Л. Гишкаева, Р. Х. Азиева, П. М. Эдиева // Социально-экономические и финансовые аспекты развития Российской Федерации и её регионов в современных условиях: материалы I всероссийской научно-практической конференции, Грозный, 23 апреля 2020 года. — Грозный: Чеченский государственный университет, 2020. — С. 107–111.
4. Гринь, М. Г. Бухгалтерский финансовый учет: учебное пособие / М. Г. Гринь. — Брянск: Брянский ГАУ, 2017. — 308 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/133014> (дата обращения: 15.12.2025).
5. Гусарова, И. А. Экономика предприятия: учебное пособие / И. А. Гусарова, Ю. В. Пантелеева, К. В. Николаева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Казань: КНИТУ, 2022. — 100 с. — ISBN 978-5-7882-3196-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/330779> (дата обращения: 15.12.2025).
6. Дорофиенко, В. В. Управление трудовой деятельностью на малом предприятии: учебное пособие / В. В. Дорофиенко, Н. Е. Муромец, В. В. Лоскутова. — Донецк: ДОНАУИГС, 2020. — 308 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/225851> (дата обращения: 15.12.2025).
7. Емельянова, М. В. Оплата труда как основа мотивационного стимулирования в современной экономике / М. В. Емельянова, Н. А. Залевская // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2021. — № 2(87). — С. 178–190.
8. Жогина, К. А. Формы и системы оплаты труда в современном мире / К. А. Жогина, Т. А. Никитина // Научный вестник Гуманитарно-социального института. — 2022. — № 15. — С. 13.

## Анализ факторов влияния трудовой мобильности на конкурентоспособность организации

Ховалыг Ай-Суу Артёмовна, студент магистратуры  
Тувинский государственный университет (г. Кызыл)

*Исследуется влияние трудовой мобильности на конкурентоспособность организации. Рассмотрены внутренние и внешние факторы, оказывающие воздействие на трудовую мобильность, выявлены взаимосвязи между уровнем мобильности персонала и показателями конкурентоспособности предприятия. Приводятся эмпирические данные, подтверждающие гипотезу о положительном воздействии гибкости трудовых ресурсов на успех организации.*

**Ключевые слова:** трудовая мобильность, конкурентоспособность, факторы влияния, организационное поведение, рынок труда.

#### Введение

Трудовая мобильность представляет собой способность сотрудников перемещаться между различными рабочими местами, профессиями, должностями и регионами. Высокая степень мобильности обеспечивает организациям преимущества в адаптации к изменениям рыночной конъюнктуры, позволяет быстро реагировать на запросы потребителей и эффективно управлять рисками. Однако многие российские компании сталкиваются с проблемами низкой внутренней мобильности, отсутствием необходимых компетенций и ограниченным доступом к внешним рынкам труда [7].

Основная задача настоящего исследования заключается в анализе факторов, влияющих на трудовую мобильность, и оценке их воздействия на конкурентоспособность организации.

Понятие трудовой мобильности и её виды

Под трудовой мобильностью понимается готовность и способность работников изменять своё положение на рынке труда. Выделяют три основных вида трудовой мобильности:

- Внутренняя мобильность (перемещение внутри одной организации);
- Внешняя мобильность (смена работодателей);
- Межрегиональная мобильность (перемещения между регионами).

Каждый вид оказывает различное влияние на организацию, способствуя либо повышению её гибкости, либо увеличению рисков потерь ключевых сотрудников.

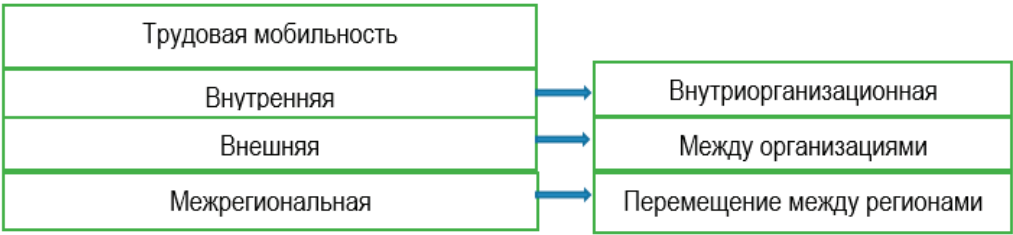


Рис. 1. Классификация видов трудовой мобильности [6]

Факторы, влияющие на трудовую мобильность

Анализ факторов проводится на двух уровнях: микроуровне (индивидуальном уровне сотрудника) и макроуровне (рыночных и институциональных факторах). Среди наиболее значимых факторов выделяют:

- Индивидуальная квалификация и профессиональные компетенции;
- Возраст и опыт работы;
- Семейное положение и жилищные условия;
- Государственная политика поддержки занятости населения;
- Конъюнктура рынка труда и экономическая ситуация в регионе.

Каждая группа факторов обладает определённой спецификой, влияющей на восприятие сотрудником возможности смены места работы или перемещения в другое подразделение.

Таблица 1. Факторы, влияющие на трудовую мобильность [3]

Тип фактора	Примеры
Микроэкономические	Образование, возраст
Макроэкономические	Экономическая стабильность
Психосоциальные	Личностные предпочтения
Правовые и культурные	Законодательство, традиции

Эмпирическое исследование

Эмпирическое исследование было проведено на выборке из 500 сотрудников разных отраслей промышленности. Использовались анкеты и структурированное интервью. Полученные данные были обработаны методами регрессионного анализа и дисперсионного анализа.

Главные выводы заключались в следующем:

- Молодежь и сотрудники с высоким уровнем образования демонстрируют большую склонность к межфирменной мобильности;
- Персонал старших возрастных групп чаще стремится к внутренним перемещениям внутри своей организации;
- Высокий уровень безработицы снижает общий уровень мобильности;
- Программы переобучения и повышения квалификации способствуют росту внутреннего движения кадров.

## Заключение

Полученные результаты подтверждают значительную зависимость между уровнем трудовой мобильности и успешностью компании. Гибкость трудового ресурса повышает устойчивость организации к рыночным колебаниям, ускоряет процесс реагирования на изменение спроса и улучшает общую управляемость организацией.

Таким образом, важно уделять особое внимание созданию привлекательных рабочих мест, обеспечивающих карьерный рост и профессиональное развитие сотрудников, одновременно формируя комфортную среду для внешней и внутрикорпоративной мобильности.

## Литература:

1. Арасланова, О. Г. Экономика труда: учебник / О. Г. Арасланова. — Киров: ВятГУ, 2017. — 185 с. — ISBN 978-5-98228-128-9. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/164415> (дата обращения: 15.12.2025).
2. Багдасарьян, Н. Г. Социология: учебник и практикум для вузов / Н. Г. Багдасарьян, М. А. Козлова, Н. Р. Шущанян; под общей редакцией Н. Г. Багдасарьян. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 448 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02135-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535444> (дата обращения: 15.12.2025).
3. Балтачеева, Н. А. Экономика труда: учебное пособие / Н. А. Балтачеева, Н. Д. Лукьянченко. — Донецк: ДонНУ, 2020. — 175 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/179965> (дата обращения: 15.12.2025).
4. Белкин, М. В. Нормирование труда на предприятиях отрасли: учебное пособие / М. В. Белкин, В. Н. Никитин. — Москва: РУТ (МИИТ), 2019. — 287 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/175734> (дата обращения: 15.12.2025).
5. Былков, В. Г. Нормирование труда: учебное пособие для вузов / В. Г. Былков. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 537 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15058-2. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544354> (дата обращения: 15.12.2025).
6. Васючёнок, Л. П. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Л. П. Васючёнок, Е. И. Бахматова. — Минск: БНТУ, 2020. — 85 с. — ISBN 978-985-583-070-3. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/247823> (дата обращения: 15.12.2025).
7. Верига, А. В. Бухгалтерский финансовый учёт: учебное пособие / А. В. Верига. — Донецк: ДОНАУИГС, 2019. — 619 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/215015> (дата обращения: 15.12.2025).
8. Воробьева, А. Г. Оплата и стимулирование труда персонала: учебное пособие / А. Г. Воробьева. — Москва: РТУ МИРЭА, 2022. — 82 с. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/256808> (дата обращения: 15.12.2025).

## Совершенствование процесса оценки эффективности трудовых ресурсов в современных условиях

Ховалыг Ай-Суу Артёмовна, студент магистратуры  
Тувинский государственный университет (г. Кызыл)

*Процесс оценки эффективности трудовых ресурсов играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития организаций в современных экономических условиях. В статье рассматриваются современные подходы к оценке эффективности трудовых ресурсов, предлагаются методики улучшения данного процесса, учитывающие специфику современного бизнеса и инновационные технологии. Основное внимание уделяется вопросам повышения качества и объективности оценочных процедур, интеграции новых цифровых инструментов и возможностей big data-аналитики.*

## Введение

Актуальность изучения проблем оценки эффективности трудовых ресурсов обусловлена возрастающей конкуренцией на рынке труда, необходимостью привлечения высококвалифицированных специалистов и стремительным раз-

витием цифровых технологий. Современные условия требуют внедрения инновационных методик оценки, обеспечивающих высокую точность результатов и позволяющих организациям оперативно реагировать на изменения внутренней и внешней среды.

### Основная часть

Обзор существующих методов оценки эффективности трудовых ресурсов

Оценка эффективности трудовых ресурсов осуществляется различными методами, среди которых выделяются:

- Традиционный метод оценки по результатам работы (KPI).
- Метод самооценки и обратной связи (360-градусная оценка).
- Оценка по компетенциям.
- Балльная система оценки эффективности.

Каждый из перечисленных методов имеет свои преимущества и недостатки. Например, KPI ориентирован на количественные показатели, но не всегда отражает качественные характеристики работника. Оценка по компетенциям помогает выявить личностные и профессиональные способности сотрудника, однако требует значительных временных затрат и высокой квалификации экспертов [6].

### Проблемы существующей системы оценки

Современные исследователи выделяют ряд недостатков традиционных подходов к оценке эффективности трудовых ресурсов:

- Субъективизм в оценке качеств сотрудников.
- Недостаточная гибкость применяемых методик.
- Низкая интеграция информационных технологий в процесс оценки.
- Отсутствие учета долгосрочной перспективы развития сотрудника.

Эти проблемы создают препятствия для принятия эффективных управленческих решений и снижают общий уровень продуктивности труда.

### Направления совершенствования процесса оценки

Совершенствование процесса оценки предполагает внедрение новых подходов и инструментов, направленных на устранение выявленных недостатков. Среди перспективных направлений можно выделить:

Использование больших данных (Big Data)

Анализ больших объемов данных позволяет получать более точные и объективные оценки. Применение машинного обучения и аналитики поведения сотрудников открывает новые возможности для выявления скрытых закономерностей и оптимизации рабочих процессов [7].

### Интеграция геймификации

Использование игровых элементов повышает заинтересованность сотрудников в процессе оценки, стимулирует позитивное отношение к процедурам контроля и создает благоприятную атмосферу внутри коллектива.

### Автоматизация оценочных процедур

Автоматизированные инструменты позволяют сократить временные затраты на проведение оценки, снизить влияние человеческого фактора и повысить точность результатов.

### Формирование индивидуальных траекторий профессионального роста

Создание персонализированных планов развития сотрудников способствует раскрытию их потенциальных способностей и достижению высоких показателей производительности [5].

### Практический пример реализации предложенных подходов

Рассмотрим организацию среднего размера, занимающуюся производством высокотехнологичной продукции. Для повышения эффективности оценки трудовых ресурсов руководство внедрило автоматизированную систему сбора и об-



работки данных, основанную на анализе ключевых показателей деятельности каждого сотрудника. Система интегрирует информацию из различных источников, включая корпоративную почту, CRM-системы и внутренние базы данных.

Результатом стало значительное улучшение точности оценки, снижение временных затрат на процедуры мониторинга и увеличение общей продуктивности коллектива. Благодаря применению инновационных технологий компания смогла своевременно выявлять потенциальные проблемы и разрабатывать меры по их устранению.

### Заключение

Разработка и внедрение усовершенствованного подхода к оценке эффективности трудовых ресурсов представляют собой важный этап в повышении конкурентоспособности организаций. Инновационные технологии открывают широкие возможности для объективной оценки профессиональных качеств сотрудников, своевременного реагирования на возникающие риски и постоянного улучшения внутренних процессов.

Применение представленных предложений обеспечит устойчивое развитие компаний в условиях растущих требований к качеству человеческих ресурсов и повысит общую эффективность использования трудового потенциала.

### Литература:

1. Блинов А. О., Фасоляк Н. А. Управление эффективностью персонала // Менеджмент в России и за рубежом. 2022. № 3. С. 87–95.
2. Воробьев Г. Н., Гончаров С. Ф. Человеческий капитал как основа экономического роста фирмы // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2023. № 1. С. 45–53.
3. Иванов Ю. В., Кочетков Е. И. Оценка и мониторинг трудовой активности персонала: теория и практика // Российское предпринимательство. 2022. Т. 23. № 4. С. 67–78.
4. Литвинова О. С., Рыжкова М. Г. Современные тенденции управления персоналом в условиях цифровой трансформации экономики // Вестник Томского государственного университета. Экономическая серия. 2023. № 1. С. 34–42.
5. Экономика и управление: современные вызовы, тенденции и перспективы развития: материалы конференции. — Улан-Удэ: ВСГУТУ, 2019. — 479 с.
6. Экономика организации: учебник и практикум для среднего профессионального образования / А. В. Колышкин [и др.]; под редакцией А. В. Колышкина, С. А. Смирнова. — 2-е изд. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 498 с.
7. Экономика труда: учебник для вузов / М. В. Симонова [и др.]; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 259 с.

# МАРКЕТИНГ, РЕКЛАМА И PR

## Применение принципов нейробиологии в управлении компаниями на российском рынке

Карастоянова Юлия Анатольевна, студент  
Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы (г. Москва)

*В статье рассматривается применение принципов нейробиологии в управлении современными компаниями на российском рынке. Анализируются точки соприкосновения менеджмента и науки о мозге, ключевые методы и инструменты, а также культурные и этические аспекты их внедрения в отечественную бизнес-среду.*

**Ключевые слова:** нейробиология, управление, нейроменеджмент, российские компании, этика, принятие решений, мотивация персонала.

### Введение

Современная коммерческая реальность требует от организаций внедрения новаторских решений, которые выступают фундаментом стратегических планов роста. Управленцы активно исследуют свежие методики организации труда, направленные на укрепление рыночных позиций и гарантию стабильного функционирования предприятий. Среди подобных многообещающих областей выделяется нейробиология, демонстрирующая особую перспективу относительно действий людей посредством анализа принципов функционирования головного мозга. Включение открытий нейробиологии в управленческую деятельность, именуемое нейроменеджмент, создает перспективы детального осмысления механики выбора стратегий, стимулирования персонала и совершенствования производственной активности.

Использование информации нейробиологии в производственном секторе и прочих областях экономики ориентировано на повышение продуктивности и результативности трудовой деятельности. Стратегии, основанные на понимании механизмов обучения, памяти, внимания и мотивации, позволяют создавать новые методы управления персоналом и оптимизировать рабочие условия [7, с. 309]. Понимание того, как мозг обрабатывает информацию, реагирует на стимулы и принимает решения, дает руководителям инструменты для создания более продуктивной, здоровой и вовлеченной рабочей среды.

В данной статье будут рассмотрены ключевые аспекты применения нейробиологии в управлении, проанализированы доступные методы, оценены особенности их внедрения на российском рынке и обозначены важнейшие этические границы.

### Нейробиология в управлении: точки соприкосновения

Основа связи нейробиологии и управления заключается в том, что любая организация представляет собой сложную систему взаимодействующих людей. Продуктивность подобного сотрудничества определяется мыслительными и чувственными явлениями, протекающими в церебральных структурах каждого работника. Нейробиология способствует осмыслению того, каким образом действуют данные механизмы. В качестве иллюстрации научные работы демонстрируют характер воздействия аффективных состояний на формирование хозяйственных выборов, тогда как рискованные элементы трансформируют модели поступков на плоскости нервных связей. Подобная информация открывает перспективы создания более оптимальных методик руководства и предвидения финансовых направлений развития.

Центральной областью пересечения выступает стимулирование кадров. Нейробиология раскрывает деятельность церебрального аппарата поощрения, где главное значение занимает дофамин. Осознание указанных принципов дает возможность конструировать схемы побуждения, базирующиеся не исключительно на факторах извне, таких как денежные бонусы, но и инициирующие глубинную тягу к реализации поставленных задач. Аналогично тому, как нейробиологию используют для моделирования поведения потребителей, эти же принципы могут быть применены для понимания и направления поведения сотрудников, создавая условия, в которых они чувствуют себя более удовлетворенными и продуктивными [5, с. 320]. Другими важными областями являются управление стрессом, основанное на знании о влиянии корти-

зола на когнитивные функции, и организация обучения с учетом принципов нейропластичности — способности мозга создавать и укреплять новые нейронные связи.

### Методы и инструменты нейробиологии в бизнесе

Современный бизнес уже начинает применять конкретные методы, основанные на нейробиологии, для оптимизации своей деятельности. Одним из таких подходов является концепция Neuro-Agile, которая интегрирует достижения нейронауки в гибкие методологии управления. Этот подход помогает командам лучше адаптироваться к быстро меняющимся условиям VUCA-мира, повышая их устойчивость, креативность и способность к совместному решению проблем за счет понимания когнитивных и эмоциональных потребностей сотрудников [6]. Инструменты Neuro-Agile включают оценку нейрофизиологического профиля сотрудников для формирования сбалансированных команд и разработки персонализированных планов развития.

Знания о работе мозга активно используются для улучшения клиентского сервиса. Например, компания PIRCH, продавец элитной техники для дома, выстраивает взаимодействие с клиентами так, чтобы задействовать все органы чувств, создавая яркий эмоциональный опыт [3]. Это основано на понимании того, что мозг лучше запоминает информацию, подкрепленную сильными позитивными эмоциями, что формирует у клиента прочную лояльность к бренду. Подобные подходы применимы и внутри компании: например, при внедрении изменений или презентации новых стратегий.

Кроме того, нейробиология помогает создавать убедительные и запоминающиеся бизнес-кейсы и презентации. Структурирование информации с учетом особенностей работы человеческого внимания и памяти, использование визуальных образов и историй, вызывающих эмоциональный отклик, значительно повышает шансы на то, что ключевые идеи будут не только поняты, но и приняты аудиторией, будь то инвесторы, партнеры или собственные сотрудники. Эти методы позволяют перейти от сухой подачи фактов к созданию нарратива, который вовлекает и мотивирует к действию [1].

### Культурные и социальные особенности, влияющие на внедрение нейробиологических методов в российские компании

Внедрение нейроменеджмента в российских компаниях наталкивается на культурные и социальные барьеры. Традиционная иерархическая модель управления противостоит нейробиологическим подходам, требующим открытости, доверия и децентрализации решений. Это несоответствие осложняет интеграцию новых методов в устоявшиеся корпоративные структуры.

При формировании кластеров основным критерием отбора часто становятся текущие экономические по-

казатели. Однако с нейробиологической точки зрения важнее инициативность, компетентность и способность участников к синергии. Требования государственных органов подтвердить экономическую эффективность на начальном этапе могут блокировать создание инновационных объединений с отсроченным эффектом, подерживая финансово стабильные, но менее гибкие предприятия.

Для преодоления этих барьеров необходима смена управленческого мышления, признание человеческого капитала ключевым ресурсом и постепенное внедрение нейробиологических принципов через обучение руководителей и пилотные проекты. Такой подход позволит адаптировать передовые методы управления к российским реалиям.

### Этические аспекты. Граница между управлением и манипуляцией

Применение нейротехнологий в управлении сталкивается с серьёзными этическими проблемами, главная из которых — разграничение допустимого влияния и манипуляции сознанием сотрудников. Хотя потенциал таких технологий значителен, их использование вне медицинского контекста создаёт риски для автономии личности и самовосприятия. Поэтому важно оценивать, какие социальные изменения они вызывают и какова реальная цена повышения производительности [2, с. 215].

Особую проблему представляет «очарованность нейротехнологиями» — склонность безоговорочно доверять данным с приставкой «нейро». Это открывает возможности для манипуляций, поскольку сотрудники могут соглашаться на применение технологий, не понимая их принципов и последствий. Маркетинговые обещания производителей способны влиять на мнения и даже чувство свободы воли, снижая критическое восприятие.

В этой связи необходимо разработать и соблюдать «нейроправа», включающие право на конфиденциальность, личную идентичность и свободу воли. Корпоративное использование устройств для мониторинга активности мозга должно регулироваться строгими нормами: обеспечиваться прозрачность, информированное согласие и защита данных от misuse, например, в кадровых решениях. Главной целью должно оставаться благополучие человека и рост эффективности через сотрудничество, а не скрытый контроль.

### Заключение

Нейробиология предоставляет менеджменту научно обоснованные инструменты, позволяющие перейти от интуитивного управления к стратегиям, раскрывающим потенциал персонала. Применение информации о церебральных процессах обеспечивает увеличение результативности труда, уменьшение напряженности и усиление приверженности персонала организации. Реализация ней-

роменеджмента связана с существенными трудностями, что особенно проявляется в контексте отечественной корпоративной среды, где необходимо приспособление зарубежного опыта к локальным реалиям. Результативность включения нейробиологических подходов определяется

в меньшей степени техническими средствами, а главным образом желанием управленцев формировать отношения, основанные на взаимном уважении с командой, где приоритетом является процветание и профессиональный рост работников.

#### Литература:

1. Герчик Ю. Г., Рогоза А. Н., Бойцов С. А. Управление кластерными структурами в сфере медицины и медицинской промышленности с использованием принципов нейробиологии // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2018. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-klasternymi-strukturami-v-sfere-medititsiny-i-medititsinskoj-promyshlennosti-s-ispolzovaniem-printsipov-neyrobiologii> (дата обращения: 13.10.2025).
2. Ди Сальво, М. Защита нейроправ в эпоху нейротехнологий и искусственного интеллекта. Этические проблемы права и нейробиологии / М. Ди Сальво // Russian Journal of Economics and Law. — 2025. — Т. 19, № 1. — С. 202–233.
3. Как знание основ нейробиологии помогает PIRCH обеспечивать превосходный сервис? URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2017/03/21/kak-znanie-osnov-neyrobiologii-pomogaet-pirch-obespechivat-prevoshodnyj-servis/?ysclid=mgp2hln0pe882778933> (дата обращения: 13.10.2025).
4. Как нейробиология помогает создать запоминающийся кейс URL: <https://netology.ru/blog/09-2021-neyrobiologiya-dlya-biznesa> (дата обращения: 13.10.2025).
5. Коробко, Д. Нейробиология в современной модели управления поведением потребителей / Д. Коробко, А. И. Мордовец // Теория и практика управления в современных условиях: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2024. — С. 317–321.
6. Нейробиология для Business Agility подходов — Neuro-Agile как ответ на VUCA-BANI мир URL: <https://vc.ru/education/814941-neirobiologiya-dlya-business-agility-podhodov-neuro-agile-kak-otvet-na-vuca-bani-mir?ysclid=mgp2q6pdhh584523273> (дата обращения: 13.10.2025).
7. Соян, В. В. Нейробиология, стратегические перспективы использования для промышленных предприятий = Neurobiology, strategic perspectives use for industrial enterprises / В. В. Соян, А. В. Рыженкова; науч. рук. О. В. Гостева // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты: сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции. — Брест: БрГТУ, 2023. — Часть 2. — С. 307–310. — Библиогр.: с. 309–310.



## ИСТОРИЯ

### История подвига: Дмитрий Михайлович Карбышев

Бушин Евгений Вячеславович, учитель истории и обществознания  
МОУ «Бронцевская СОШ» МР «Ферзиковский район» (Калужская область)

Бушина Екатерина Вячеславовна, педагог дополнительного образования  
МКОУ ДО «Центр детского творчества» МР «Ферзиковский район» (Калужская область)

18 февраля 1945 года в концлагере Маутхаузен фашистами был замучен генерал-лейтенант Дмитрий Михайлович Карбышев. Несломленный Герой Советского Союза, малая планета имени которого сияет в космосе.

Дмитрий Карбышев — сумевший воплотить в себе несочетаемое: мужество воина и интеллект ученого, выбравший вечную жизнь взамен тридцати сребреников фашистского дьявола. Произнёсший такие слова: «Нет большей победы, чем победа над собой! Главное — не пасть на колени перед врагом» [1].

О личности генерал-лейтенанта Красной Армии говорит документ Управления инженерных войск гитлеровской армии в гестапо: «Этот крупный советский фортификатор, кадровый офицер старой русской армии, человек, которому перевалило за 60 лет, оказался насквозь зараженным большевистским духом, фанатически предан идее верности воинскому долгу и патриотизму... Карбышева можно считать безнадежным в смысле использования у нас в качестве специалиста военно-инженерного дела» [2]. Исчерпывающая характеристика истинного патриота, отвергающего любые сделки и уступки врагу.

К началу Великой Отечественной войны Карбышев подошел опытным и результативным воином. За его плечами были четыре военных конфликта, Великая Отечественная война стала пятым.

Вспомним его биографию. Родился Дмитрий в 19 веке, в 1880 году в городе Омске в семье военного чиновника невысокого ранга. Небогатая семья, потеря отца и жизнь в стесненных условиях не помешали юноше на «отлично» окончить кадетский корпус [3]. Обучение в Николаевском военно-инженерном училище в Петербурге определило его судьбу. 20-летний Карбышев с высшими баллами окончил «полный курс по первому разряду», в звании подпоручика был направлен для прохождения службы на Дальний Восток.

В 24 года он уже участник русско-японской войны и орденосец. Пять наград: Святого Владимира 4-й степени, Святого Станислава 3-й степени, Святого Станислава 2-й

степени, Святой Анны 4-й степени, Святой Анны 3-й степени с надписью «За храбрость».

В 30 лет — военный инженер, окончивший Николаевскую военно-инженерную академию в Петербурге, проект крепости Владивостока которого признан лучшим в России.

В годы Первой мировой войны Дмитрий на передовой, подвиги и ранения, награды и признания.

С 1918 года, принимая революцию, Дмитрий Михайлович вступает в Красную армию. Во времена гражданской войны и интервенции заведует инженерными мероприятиями.

К 1926 г. переходит на гражданскую службу преподавателем на кафедру военно-инженерного дела Военной академии имени Фрунзе, затем в Академии Генерального штаба Рабоче-крестьянской Красной армии. Боевой генерал вносит неоценимый вклад в повышение уровня военно-инженерных знаний общевойсковых командиров, в развитие теории и тактики инженерного обеспечения. В 1938 году Карбышев становится профессором, доктором наук и орденоносцем Красной Звезды. В копилке ученого множество научных работ, его имя приобретает мировую известность.

В 1939 году Дмитрий возвращается к военной стезе. В рамках «зимней войны» он исследует линию обороны Маннергейма.

К началу Великой Отечественной войны ему уже 60 лет. Войну он встретил на Западном фронте. В августе 1941 года при попытке вырваться из окружения с группой бойцов и командиров 10-й армии (во время переправы через Днепр у деревни Добрейка, в 15 километрах севернее Могилева) наш герой был контужен и в бессознательном состоянии попал в плен.

Тогда для Дмитрия Михайловича начинается самый страшный период его жизни.

Предстоящие четыре года станут испытанием на прочность силы духа.

Более 10 концлагерей, в том числе и фабрики смерти: Замосць, Майданек, Освенцим, Маутхаузен, тюрьмы гестапо в Берлине и Нюрнберге.

Перед оказавшимся в плену Карбышевым были открыты два пути: сытая жизнь «добропорядочного» бюргера и продолжение карьеры уважаемого ученого с доступом в лучшие библиотеки и научные заведения Германии — путь предателя.

Альтернатива — моральные и физические пытки.

Дмитрий Михайлович был ценным кадром для фашистов по двум причинам.

Во-первых, они надеялись разведать секреты системы обороны советских войск, способы и методы ее организации в инженерном отношении, в особенности при обороне городов. В последствии его научный опыт предполагалось использовать для инженерных работ Рейха.

Во-вторых, использовать ряд известных офицеров для морального давления на военных и гражданских. Сломить боевой дух советского народа, веру в генералов и необходимость защиты родины. Страна, из которой бегут именитые военачальники слаба, сопротивление продлевает агонию сталинского режима, шансов на победу нет, жертвы бессмысленны.

Именно Карбышев должен был стать во главе сопротивления советской России, возглавить шайку предателей, названных тогда коллаборационистами.

Вскоре они найдут истинного Иуду — Андрея Власова, лучшим описанием которого станет его же фраза: «Хоть и по шею в грязи, но быть хозяином» [4].

Немцев же интересовал морально чистый и статусный Карбышев, дворянин с казачьими корнями, представитель военной элиты царской России и столп науки инженерного дела СССР.

С ним долго и методично работали. С ним вели беседы как немецкие офицеры и ученые, так и русские перебежчики.

Карбышев ответит на предложения врага так: «Мои убеждения не выпадают вместе с зубами от недостатка витаминов в лагерном рационе. Я солдат и остаюсь верен своему долгу. А он запрещает мне работать на ту страну, которая находится в состоянии войны с моей Родиной» [5].

В Берлине гитлеровцы поменяли методы. Лукавство уступило место грубой силе.

Дмитрия поместили в одиночную камеру с круглосветным ярким электрическим светом. Приносили ему соленую пищу и не давали пить. Неделя за неделей. Периодически к нему заходил профессор Гейнц Раубенгеймер... с добрыми намерениями. На все предложения Карбышев твердо отвечал: «Нет».

Оттуда его переведут в лагеря смерти. Каторжная жизнь на износ станет реальностью, платой за патриотизм.

Фашисты просчитались. Для Дмитрия Михайловича не существовало иного выбора, кроме служения Отечеству. Он был готов выдержать все. Нескончаемые побои и каторжный труд, постоянный голод и обострившиеся болезни истощили организм уже немолодого человека.

О подвиге Карбышева станет известно спустя год. Последними словами тяжелобольного майора канадской армии Сэддон де Сент-Клер станут воспоминания о русском офицере: «Я прошу вас записать мои показания и переслать их в Россию. Я считаю своим священным долгом беспристрастно засвидетельствовать то, что знаю о генерале Карбышеве. Я выполняю свой долг обыкновенного человека перед памятью великого человека. Вечером 17 февраля 1945 года нас, большую партию, загнали в душевую, велели раздеться догола, а потом пустили на нас сверху струи холодной воды. Это продолжалось долго. Мы все посинели. Многие не выдерживали, падали, умирали от разрыва сердца. Потом нам разрешили надеть только свое нижнее белье и деревянные колодки на ноги и выгнали на мороз. Мы понимали, что доживаем последние часы. Старый генерал (Карбышев), как всегда, был спокоен. Его только бил сильный озноб, как и каждого из нас. Он что-то горячо и убедительно говорил окружающим его русским. Они его внимательно слушали. В его фразах я уловил несколько раз повторяющиеся и понятные мне слова «Советский Союз». Затем, посмотрев в нашу сторону, он сказал по-французски: «Бодрее, товарищи. Думайте о своей Родине, и мужество не покинет вас». В это время гестаповцы, стоящие позади нас с пожарными брандспойтами в руках, стали поливать нас потоками холодной воды. Кто пытался уклониться от струи, тех били дубинками по голове. Сотни людей падали с разmozженными черепами. Я видел, как упал и генерал Карбышев...» [6].

Впоследствии появились и другие воспоминания выживших.

Подвиг Карбышева — пример выбора добра и отвержение зла, несогласие и отторжение предательства родины, земли, где ты родился и жил, места, в котором остались твои родные люди.

Как верно заметил один из иностранных пленных лагеря смерти, обращаясь к Дмитрию Михайловичу: «Страна, которая имеет таких сынов, как Вы; армия, которая имеет таких генералов, как Вы; культура, которая воспитала таких ученых, как Вы; партия, в рядах которой есть такие люди, как Вы, генерал Карбышев, — непобедимы!» [7].

#### Литература:

1. Хайремдинов Л. «Нет большей победы, чем победа над собой!» // Красная звезда. 4 марта 2025 г. с.4.
2. Две звезды генерала Карбышева // Министерство обороны Российской Федерации [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://army.ric.mil.ru/Stati/item/291875/>.
3. Познанский В. С. Д. М. Карбышев. Историко-биографический очерк. Н., 1980. — с.6–7.
4. Генерал Власов: история предательства: В 2 т.: В 3 кн. / Под ред. А. Н. Артизова, В. С. Христофорова. М., 2015. — с.6.

5. «Мы понимали, что доживаем последние часы». О подвиге несломленного генерала Карбышева // ТАСС [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://tass.ru/armiya-i-opk/7780227>.
6. Незримый фронт. Воспоминания бывших узников концлагеря «Заксенхаузен». М., 1961. — с.58.
7. Памяти Героя Советского Союза генерал-лейтенанта Дмитрия Михайловича Карбышева. М., 1960. — с.9.

## Теократическое государство имамат: понятие, происхождение, особенности

Рамазанов Магомедсайд Ренатович, студент  
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

*Автором был проанализирован имамат как политический режим. Общество государства такого типа строго и точно управлялось нормами шариата (религиозными нормами). После распада СССР, на территории Северного Кавказа, где и был опыт существования имамата, восстанавливается роль и значение Ислама как одного из факторов управления: появляются органы религиозного контроля (например, Муфтият в Республике Дагестан), в обществе люди вместе с законодательством РФ считают обязательным и соблюдение норм шариата. Данная статья посвящена понятию, происхождению и особенностям имамата как политического режима.*

**Ключевые слова:** теократическое государство, имамат, государственная власть, суннизм, шиизм, шариат.

## Theocratic state — imamate: concept, origin, peculiarities

*The author analyzed the imamate as a political regime. The society of this type of state was strictly and precisely governed by the norms of Sharia (religious norms). After the collapse of the USSR, in the territory of the North Caucasus, where there was an experience of the existence of the imamate, the role and importance of Islam as one of the management factors was restored: religious control bodies appeared (for example, the Muftiate in the Republic of Dagestan), people in society, along with the legislation of the Russian Federation, consider it obligatory to observe Sharia norms. This article is devoted to the concept, origin and features of the imamate as a political regime.*

**Keywords:** theocratic state, Imamate, state power, Sunnism, Shiism, Sharia.

Вопрос о власти испокон веков занимал центральное место в обществе. Проблема власти не обошла стороной и исламское общество, и впоследствии именно она и привела к расколу мусульман всего мира на два крупных течения — суннитов и шиитов, которым соответствуют две разные модели власти.

В исламских концепциях теократического государства важное место занимает учение об имамате. Это учение появилось и получило развитие у мусульман-шиитов. Поэтому мы и связываем классическое понимание имамата с шиизмом. Однако были случаи, когда государство-имамат складывалось на базе суннизма. Нам необходимо выявить общие черты классического имамата и определить, чем суннитский имамат отличался от шиитского.

Итак, уже после смерти пророка Мухаммада, в обществе Арабского халифата возникло противостояние, вылившееся в гражданскую войну 656–661 гг. («Первая фитна»): после смерти халифа Умара в 644 г. на его роль претендовали Али ибн Абу Талиб и Усман ибн Аффана. Первый был зятем пророка Мухаммада, а второй — одним из родственников [1, с. 20–29]. По итогам гражданской войны, которая поделила общество на сторонников рода Али и сторонников рода Усмана, у власти в Арабском халифате остался род Усманов, поддерживаемый вдовой

пророка Мухаммада Айшей и мудрейшими лицами Ислама в Медине, их стали именовать суннитами («сунна» — пример того, что одобрял при жизни пророк Мухаммад). После смерти Усмана Али удалось ненадолго возглавить халифат, а после его смерти у власти стал его сын — Хасан ибн Али, который был вынужден передать власть Муавии из рода Усмана. Теперь в Арабском халифате утвердился династия Омейядов (из рода Усмана), при которых началось разделение светской и духовной властей в халифате. Сторонники же рода Али, немногочисленная группа, остались ущемленными, они не признали Усмана и его потомков халифами, стали именовать себя шиитами, а Али и его потомков — истинными имамами.

«...Еще в доисламской Аравии имамом называли человека, «стоящего впереди» (например, проводника каравана верблюдов) или «руководящего каким-либо делом». С утверждением ислама слово имам приобрело более конкретное значение: «предстоятель на молитве», «духовный руководитель»» [7, с. 204]. В ранне-исламских государственных образованиях, как правило, человек, предводительствовавший в религии, в молитве и являлся главой общины или государства, т. е. являлся носителем и духовной, и светской власти. Отсюда и пошло название такой модели управления государством — имамат, под

которым понимался институт верховной власти, светской и религиозной в едином лице.

Итак, шиитское учение об имамате окончательно оформилось в конце IX в., в это время «исчез» двенадцатый имам из рода Али. После прекращения первого ряда шиитских имамов, в IX в. началось время «малого сокрытия»: последний, «исчезнувший», имам признавался «скрытым», вместо него функции имама выполняли четыре его личных посланника, якобы имевшие с ним связь. После смерти всех посланников начался период «большого сокрытия» (предполагается, что продолжается по сей день), функции имама стали выполнять шиитские духовные авторитеты («имамы времени»), а сам скрытый «истинный» имам должен, по мнению шиитов-имамитов, рано или поздно вернуться и восстановить свои права на власть [7, с. 209].

К основным столпам Ислама (основы религии, соблюдение которых обязательно для того, чтобы считаться последователем исламской веры) шиитами был добавлен еще один — вера в имамат, что означает, что власть — это божественная милость, поэтому она не может быть выборной, а предопределена Богом, как пророчество. Вера в имама государства становилась условием шиитского Ислама. А власть имама становилась практически неограниченной, помимо того, что он был духовным руководителем, авторитетом, он еще и полностью руководил мирскими делами, вершил правосудие. Исходя из религиозных убеждений, шиитские мусульмане не могли пойти против своего имама (а иначе они не выполняют один из столпов религии и умрут в неверии). При этом можно говорить о том, что для легитимации власти ранним шиитским руководством целиком и полностью использовалась религия. Первый ряд имамов из рода `Али стремился получить власть в Халифате, поэтому использовал религию, как инструмент: первичным было получение власти, религия же — вторичным. Но в последствие по значимости религия в имамате выходит на первое место, а имам — на второе (как посредник реализации «божьей воли»).

Так, шиитскими теоретиками и теологами была создана такая религиозно-политическая модель власти, где имамы являются «помазанниками божьими», выражают на земле предписание «свыше», при этом они не нуждаются в каких-либо еще органах управления, «каким для суннитов стало, например, иджма` — формальное выражение коллективной (общинной) воли» [7, с. 210].

Если взглянуть на власть в шиитском (классическом) имамате с современной точки зрения, условно подразделив на законодательную, исполнительную и судебную, то можно сделать следующие выводы. Выше уже была установлена непосредственная связь религии и государства в имамате, соответственно религиозное Священное писание (Коран) в таком государстве становилось основным источником закона. Особенностью подобного источника закона является то, что он «послан» однажды: изменить его не получится. В таком случае остается только один инструмент маневрирования в законодательной сфере в имамате — интерпретация текста Священного

писания. «Имам обладает совершенным пониманием явного (захир) и скрытого (батин) смыслов Корана, поэтому лишь его толкование (та`вил) Корана истинно верно» [5, с. 157]. Исполнительная и судебная власти целиком и полностью принадлежали имаму, ведь он должен был исполнять все «божьи предписания» и вершить на земле правосудие, устанавливать справедливость, все принимаемые им решения, предполагалось, должны соответствовать нормам Ислама.

Особенностью исламского государства, в нашем случае имамата, является то, что все сферы жизни общества тесно переплетены с религией. В таком государстве все граждане должны руководствоваться нормами «шариата» (нормы предписанного по религии поведения). Один из последних шиитских имамов, имам Хомейни в своих трудах говорил по этому поводу следующее: «Суть ислама не сводится к морально-этическому кодексу, которого можно придерживаться или не придерживаться в зависимости от обстоятельств. Ислам регулирует все сферы жизни человека, и многие предписания касаются именно общественно-политической стороны жизни мусульманского сообщества» [4, с. 215].

«О зрелости и жизнеспособности этой идеологии свидетельствовали крупные политические успехи шиитов. Установление династии зайдитских имамов в Йемене, Фатимидов — в Северной Африке, Египте, Сирии (с 297/909 г.), Хамданидов — в Сирии, ал-Джазире (с 293/905 г.), карматовисма илитов — в Восточной и Центральной Аравии (с 281/894 г.), наконец, Бундов — в Иране (с 3201 932 г.) и Ираке (с 334/945 г.) — все эти успехи шиитов в немалой степени были подготовлены распространением шиитской религиозно-политической идеологии» [7, с. 209].

Необходимо заметить, что, как и в любом государстве, в имамате существует система институтов, упорядочивающих государственную деятельность, и все они в конечной инстанции подчинены имаму. «Чтобы выполнить в полном объеме все, предписанное Кораном, необходимы институты государства. <...> Для сбора и распределения всех вышеперечисленных налогов необходимы специальные институты, которые будут эффективно и полно выполнять свою задачу только в исламском государстве. То же самое можно сказать и относительно вопроса обороны и безопасности. <...> Обеспечить защиту на должном уровне способна только государственная армия, а значит, необходимо исламское государство. Для реализации шариатского уголовного права необходимы мусульманские суды и органы исполнительной власти» [5, с. 155–156].

Итак, мы рассмотрели, что собой представляет имамат в классическом, шиитском понимании. Однако в истории возникали государственные образования (например, Северокавказский имамат, который нам и интересен), именующие себя имаматом, но при этом базирующиеся на суннитском Исламе. Отбросив ненаучные представления о вере в «исчезнувший» род Али, которые в корне подрывают адекватность проецирования имамата на суннит-



ское общество, отрицающее «святость» этого рода, мы будем оперировать лишь теми реальными положениями об имамате, как государстве, которые практически в истории воплощались.

Руководствуясь основными столпами и положениями суннизма [6, с. 253], которые гласят, что между рядовым мусульманином и Богом не может быть посредника, что все люди равны и имеют право выражать свою волю даже вопреки лидеру (если считают ее неверной), можно теоретически обосновать, что собой будет представлять имамат в суннитском обществе в отличие от шиитского. Обозначим следующие различия:

1) Имам в суннитском государстве бывает выборным, он не может принадлежать к определенному роду (как род Али у шиитов);

2) Имам не выступает посредником между Богом и рядовым мусульманином, как это устроено у шиитов;

3) Имам не имеет исключительного права интерпретации скрытого смысла Священного писания (его интерпретация может быть оспорена иными духовными лидерами);

4) В суннитском Исламе отсутствует упомянутый выше столп (одна из основ веры), обязывающий мусульманина верить в имама. Поэтому не верить в своего имама или не поддерживать его — не равно быть неверным Исламу, как это у шиитов;

5) В структуре власти имамата у суннитов в отличие от шиитов присутствует орган, выражающий мнение джамаата (общества), каким был, например, в Северокавказском имамате Общеимаматский съезд.

#### Литература:

1. Большаков О. Г. История халифата. В 4 томах. — М.: Издательство «Восточная литература» РАН, 2010. — Т.3.
2. Гасанова А. М., Тилакаева Х. М. Социально-экономические и политико-правовые основы государства имамат // Вестник ВолГУ. — 2015 — S5 — Т. 29 — № 4 — С. 188–193.
3. Джабраилов Ю. Д. Государственно-конфессиональные отношения в Имамате // Исламоведение. — 2013 — № 3 — С. 67–74.
4. Имам Хомейни. Путь к свободе: речи и завещание. М.: ПАЛЕЯ, 1999.
5. Корнеева Т. Г. Концепция «исламского государства» имама Хомейни // Ислам в современном мире. — 2017 — Т. 13 — № 2 — С. 153–162.
6. Магомедова М. М. Религиозное течение ислама «сунниты» // Мировая наука. — 2019 — Т. 33 — № 12 — С. 252–255.
7. Прозоров С. М. Шиитская (имамитская) доктрина верховной власти // Ислам. Религия, общество, государство. — 1984 — С. 204–212.

## Государственно-административная и политико-правовая система Северокавказского имамата

Рамазанов Магомедсаид Ренатович, студент  
Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова

*Данная статья посвящена государственному, административному и правовому устройству Северокавказского имамата в период 1830–1850 гг. В статье автор описывает основные государственные органы, действовавшие в Северокавказском имамате, анализирует государственное устройство в контексте борьбы за независимость народов Северного Кавказа.*

**Ключевые слова:** Северокавказский имамат, государственная власть, Ученый совет, Государственный совет, наиб, мудирство, шариат.

## State-administrative and political-legal system of the North Caucasian Imamate

*This article is devoted to the state, administrative and legal structure of the North Caucasian Imamate in the period 1830–1850. In the article, the author describes the main state bodies operating in the North Caucasian Imamate, analyzes the state structure in the context of the struggle for independence of the peoples of the North Caucasus.*

**Keywords:** North Caucasian Imamate, state authority, Academic Council, State Council, naib, mudirstvo, Sharia.

Северокавказский имамат — уникальное многонациональное государственное образование, возникшее на территории Дагестана и Чечни. Наибольших успехов оно

добилось во время имама Шамиля. Четко установленных границ у имамата не было, но по оценкам Р. А. Фадеева имамат на пике включал в себя территорию окружностью





### Территория Имамата

Рис. 1. Карта Северокавказского имамата [3, с. 156]

«около 900 верст или 961 км» [7, с. 21]. На севере имамат граничил с Северной Осетией, а на юге — с шамхальством Тарковским: почти вся Чечня и большая часть территорий нынешнего Дагестана вошли в имамат.

Для управления столь немалым государственным образованием в сложных условиях борьбы за независимость с Российской империей, Турцией и Ираном требовался отлаженный механизм управления: иерархия государственных органов и отвечающее требованиям ситуации административно-территориальное деление. Процесс закладки данного механизма начался еще при первых двух имамах: Гази-Мухаммаде (1829–1832) и Гамзат-беке (1833–

1834). Но принял окончательный вид именно при имаме Шамиле (1834–1859).

В период наибольшего могущества на территории имамата насчитывалось около 100–150 тыс. покорных имаму Шамилю дворов [3, с. 160]. Необходимой была грамотная территориально-административная система, которая обеспечила бы имаму эффективное управление многонациональным народом в период борьбы. Так, Шамилем вся территория имамата была поделена на отдельные наместничества, во главе которых стояли наибы, личные наместники имама. Максимум имамат насчитывал около 50 наибств [2, с. 221]. Наимства в свою очередь для удобного управления





стоятельно, либо доложить имаму. «Во время подготовки и сбора войск мудир осуществлял руководство организаторской и военно-административной работой наибов, подчиненных им маъзунов, командиров воинских отрядов. Во время военных операций мудир подчинялись подвластные ему наибы и их войско, и они действовали под единым командованием мудира. Мудир, в свою очередь, действовал под руководством главнокомандующего вооруженными силами Имамата» [3, с. 150]. Мудиром назначался, по аналогии с уровнем наибства, муфтий на уровне мудирства, который отвечал за судебные и религиозные дела, ему подчинялись нижестоящие муфтии.

Уже с 1830 годов в имамате начинает формироваться структура государственных органов, которая достигла своей окончательной формы в период пика могущества Северокавказского имамата, который приходился на конец 1840–1850 гг. Итак, одним из первых и самых ближайших к имаму органов был Ученый совет, впервые собранный в 1841 г., «это не постоянно действующее учреждение. Он собирался от случая к случаю. В составе его — виднейшие представители мусульманского духовенства, мусульманские ученые» [4, с. 106]. Ученый совет был своеобразным совещательным органом, не специализирующимся на конкретных государственных вопросах, а обсуждающим общую политическую ситуацию в имамате. Муршиды или алимы (наставники) в основном и составляли ученый совет при имаме. Но этот орган фактически просуществовал до 1841 г., со временем власть имама Шамиля укреплялась и его роль все увеличивалась, соответственно алимы, его наставники, уже переставали иметь значение в принятии решений.

Частично функции ученого совета стал выполнять важнейший орган в имамате, учрежденный в 1841 г. на общеимаматском съезде, — Государственный совет (Диван-хана), сосредоточивший в себе всю верховную власть. Его возглавлял имам лично, он включал самых доверенных лиц имама: ближайших и преданных наибов и настав-

ников. Этот орган был постоянным и работал в формате заседаний, которые проводились каждый день, кроме пятницы [1, с. 9]. На них имам заслушивал выступления каждого из участников по той или иной проблеме, после чего им принимались соответствующие решения. По мере укрепления власти Шамиля, роль имама в этом органе все более усиливалась, слова имама на одном из поздних съездов: «...если же между вами такой, который не в состоянии будет перенести его трудностей (трудностей принятого им указа) и привести его в исполнение, тот пусть оставит свою должность и сойдет в число простонародья» [5, с. 13–14]. Хотелось бы отметить, что внутри Государственного совета не было четкой структуры, то есть не было подразделений, отвечающих за решение проблем в какой-либо конкретной сфере. Вместо этого на собраниях все его члены обсуждали все нависшие над имаматом проблемы, что на самом деле, на момент девятнадцатого столетия являлось достаточно примитивным.

На рисунке 4 изображена схема Ю. У. Дадаева, сотрудника Дагестанского Государственного университета, показывающая, какие основные функции выполнял Государственный совет. Таким образом, он ведал всеми делами в имамате, каждый орган в конечной инстанции подчинялся ему. А судя по тому, что роль имама Шамиля была основополагающей в работе этого органа, то напрашивается вывод, что фактически вся власть, хоть и не напрямую, была в руках у имама Шамиля.

Государственный совет был постоянно действующим органом в имамате, но для решения чрезвычайных и крайне важных вопросов созывались общеимаматские съезды. Они, как правило созывались не часто, раз в год, два. На них обсуждались, например, меры борьбы с самодержавием или государственное устройство. Членами съездов были все наибы и мудир, почти все должностные лица имамата и алимы. «Общеимаматские съезды сыграли важную роль в возникновении, становлении политического, экономического, социально-духовного и ад-

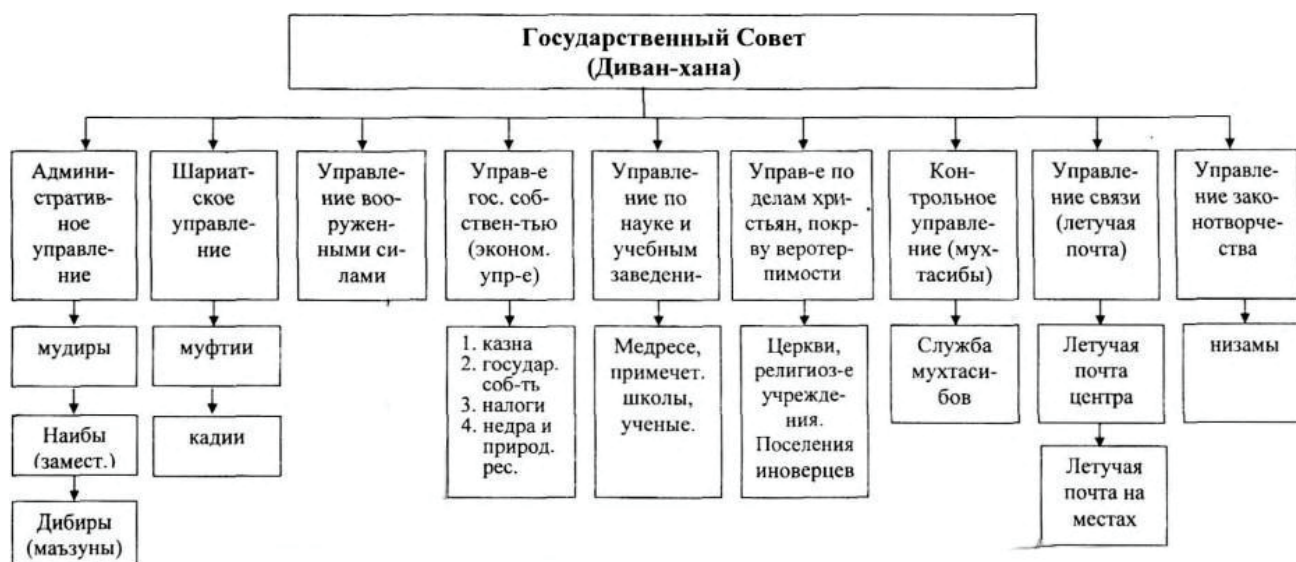


Рис. 4. Функции Государственного совета в имамате [3, с. 158]

министративного государственного устройства Имамата» [3, с. 217]. Как уже неоднократно упоминалось, Шамиль, по мере укрепления власти, все меньше значения придавал совместному решению вопросов, все больше прибегал к единоличному принятию решений. Роль общеимаматских съездов со временем меняется: «Широкие съезды «ученых» совместно с виднейшими муридами, съезды, избиравшие имамов и руководившие политикой Имамата, во время мюридизма сменяются совещаниями наибов, выслушивающими и подписывающими распоряжения имама» [6, с. 350].

Говоря о праве и о законодательной власти в имамате, необходимо вспомнить, что национально-освободительное движение при первых имамах началось с борьбы с обычным правом (адатами) и установления норм шариата на всей территории имамата. Поэтому главным законом в стране был шариат, а его источником — Коран. Имамы призывали соблюдать этот закон не только внешне (формально), но и внутренне, на духовном уровне. Достаточно быстро стало понятно, что просто заменить складывающиеся тысячелетиями адаты шариатом — неэффективное решение, ведь его нормы, ниспосланные более тысячи лет назад, не могли предусмотреть точного регулирования всех общественных отношений в Северокавказском имамате, появлялись бы бреши в законодательстве, заполнявшиеся разным толкованием. А это значит, что наибы могли бы интерпретировать скрытый смысл так, как считают верным для себя, что неизбежно привело бы к самоуправству и к краху единства и централизации.

Именно поэтому имам Шамиль принял решение дополнить положения шариата, чтобы ликвидировать все бреши в законодательстве. Дополнения норм шариата Шамилем стали называться низамами. Как правило, они должны были строиться на базе глубинного толкования норм шариата имамом. «Сам Шамиль утверждал, что низам — это собрание различных правительственных мер, касающихся только безопасности страны, благополучия народонаселения и усиления средств к сопротивлению внешним врагам» [3, с. 163]. Низамы принимались

имамом единолично, потому что он имел приоритетное право толковать скрытый смысл шариата в имамате (элемент шиитского имамата), которое никто не пытался оспорить.

Судебная власть в имамате должна была полностью строиться на нормах шариата и низамах Шамиля, производить разбирательства и выносить приговоры судьи должны были только в соответствии с ними. Верховным судьей в имамате выступал имам. Было уже сказано выше, что судебную власть на местах представляли муфтии (в мудирствах и в наибствах) и кадии (в вольных общинах, аулах).

Говоря о структуре государственной власти в имамате, нужно упомянуть и орган, который обеспечивал, финансировал функционирование имамата. Речь идет о государственной казне, которая была создана еще при первом имаме, Гази-Мухаммаде, но получила значительное расширение полномочий при Шамиле. Байтул-мал, так называлась казна в имамате, использовалась для финансирования проводимой государственной политики и вооруженных сил. Она пополнялась несколькими способами: в нее поступали имущество, конфискованное у феодалов, и налоги, собираемые с населения. Среди таких налогов были закят (десятая часть от всей произведенной продукции), хумс (часть денег от добычи и пленных), харадж (подать с горных пастбищ) [3, с. 254].

Таким образом, в Северокавказском имамате выстраивалось четкое политико-административное деление. На местах власть основывалась на принципе демократизма. Имамат представлял собой федерацию из наибств. На всей территории имамата основным законом были нормы шариата и низамы имама Шамиля.

Ключевыми органами управления были:

1. Общеимаматский съезд, высший не постоянно действующий орган государственной власти;
2. Государственный совет, высший постоянно действующий орган государственной власти.

Этим двум органам подчинялись все остальные государственные структуры, а имам Шамиль играл ключевую роль в принятии решений в этих органах.

#### Литература:

1. Выдержки из записок Абдурахмана сына Джамал-Эдинова о пребывании Шамиля в Ведено. Тифлис, 1862.
2. Гаджиев В. Г. Роль России в истории Дагестана. — М.: Издательство «Наука», 1965.
3. Дадаев Ю. У. Государство Шамиля. Социально-экономическое положение, политико-правовая и военно-административная система управления. — Махачкала: Издательство «Ихлас», 2006.
4. Движение горцев Северо-восточного Кавказа в 20–50 гг. XIX века. Сборник документов. — Махачкала: Дагестанское книжное издательство, 1959.
5. Низамы Шамиля // Сборник сведений о кавказских горцах. 1870. Вып. 3. С. 13–14.
6. Покровский Н. И. Кавказские войны и Имамат Шамиля. — М.: РОССПЭН, 2000.
7. Фадеев Р. А. Сочинения в трех томах. Т. 1. — СПб: Издание В. В. Комарова, 1889.

## Проблемы европейской безопасности в 1939–1941 гг.

Стекланникова Лилия Александровна, студент магистратуры  
Кубанский государственный университет (г. Краснодар)

*В статье автор анализирует англо-франко-советские переговоры и внешнеполитические взаимодействия СССР и Великобритании.*

**Ключевые слова:** политика умиротворения, переговоры, агрессия.

Европейский кризис 1939 года обострил вопрос войны и мира. Захват Германией Чехословакии, ультиматум Польше и аннексия Мемеля показали экспансионистские намерения Гитлера. Румыния также оказалась под экономическим контролем Третьего рейха. Версальская система рушилась, надвигалась война.

Исход кризиса зависел от позиции Великобритании, Франции и СССР. Антигерманский союз мог бы стать барьером агрессии. Однако их подходы к безопасности различались. Лондон и Париж долго делали ставку на умиротворение агрессоров, но захват Праги показал крах этой политики. Общественность требовала решительных мер. Оппозиция настаивала на союзе с СССР.

Западные державы, из-за идеологических разногласий, не желали тесных отношений с СССР, предпочитая сближение с Польшей и другими странами Восточной Европы. Получив информацию о готовящемся нападении Германии на Польшу и Румынию, Великобритания и Франция предоставили им гарантии. Франция, зависимая от Великобритании, следовала ее политике.

Гарантии были непоследовательными: они не касались границ, оставляя возможность их ревизии в пользу Германии. Данциг считался яблоком раздора, но для Гитлера был лишь предлогом. Он уже готовил план нападения на Польшу.

Меморандум английских начальников штабов показал слабость антигерманской коалиции. Германия имела превосходящие силы. Великобритания и Франция не могли оказать прямой помощи Польше и Румынии, а также обеспечить их вооружением. Вывод был тревожным: для противодействия Германии требовалась помощь СССР.

Гарантии, таким образом, были скорее для успокоения общественности и попыткой сдержать Гитлера. Однако в апреле 1939 года Гитлер расторг германо-польскую декларацию и англо-германское соглашение, показав свою реакцию на гарантии.

Британское правительство Чемберлена неоднозначно относилось к сотрудничеству с СССР. Премьер и его окружение видели в СССР лишь поставщика военных материалов для Польши и Румынии, сомневаясь в его оборонном потенциале. Другие, как министр внутренних дел С. Хор, настаивали на тесном взаимодействии.

СССР же требовал взаимной помощи и предлагал широкую антигерманскую коалицию, но Великобритания предпочитала Польшу и не хотела брать на себя жестких обязательств.

На заседании кабинета 27 марта 1939 г. Чемберлен заявил, что привлечение СССР к антигерманскому фронту обречено из-за негативной реакции других стран и усложнит дипломатию. Он предложил сосредоточиться на Польше и Румынии, заключив с СССР секретное соглашение о помощи им в случае войны с Германией. Лорд Галифакс поддержал премьера, считая Польшу более ценным союзником. Министр Хор, напротив, указывал на важность России как «непобедимой» силы и предлагал параллельные контакты с СССР.

Кабинет одобрил курс на сотрудничество с Польшей и Румынией, рассматривая СССР как вспомогательную силу в случае

германской агрессии. Оценка Красной Армии британским военным атташе полковником Файербрейсом, несмотря на признание ее мощи, подкрепляла скепсис британского руководства, усугубляемый политическими и идеологическими разногласиями.

Англичане завысили оценку польской армии, недооценив угрозу со стороны Германии и переоценив декларацию 1934 года. Польская армия технически уступала вермахту, нуждалась в модернизации, а пехота, авиация и танковые войска составляли лишь малую часть [1, с. 14]. Поэтому Польше были нужны сильные союзники.

Великобритания, не желая усиления Германии за счет Польши и Румынии, предоставила им гарантии. Однако британская оборонная стратегия ставила сухопутные войска на последнее место, приоритет отдавался флоту и защите метрополии. Экспедиционный корпус состоял всего из двух дивизий, что отражало как неподготовленность армии, так и стремление к умиротворению агрессора.

Реалии предвоенной Европы и политика уступок агрессору (Чехословацкий кризис, Мюнхенское соглашение) показали слабость британской политики. В 1939 году Великобритания была вынуждена принять меры по укреплению обороны: введена воинская повинность, ускорена программа вооружений, увеличено количество дивизий. Однако к началу войны эти меры не были реализованы.

Медлительность развертывания английских вооруженных сил объяснялась безопасным положением Великобритании по сравнению с континентальной Европой и морским превосходством, которое немцы не могли поколебать. Основной угрозой были воздушные атаки люфтваффе: в 1938 г. Германия произвела 5 235 самолетов, Англия — 2 827, а к 1939 г. почти сравнялась с Германией (8 295 против 7 840). Важную роль сыграла си-



стема радаров, внедренная к 1940 г., что помогло в Битве за Англию.

Правительство Чемберлена сохраняло надежду договориться с Гитлером, не отказываясь полностью от политики умиротворения. 3 мая 1939 г. обсуждалась возможность возобновления контактов с Германией, а гарантия Польши рассматривалась как условная, предоставляющая правительству свободу решения.

Польский вопрос стал ключевым из-за агрессивных планов Германии. В июне 1939 г. дипломат Ванситтарт сообщил о готовящемся вторжении в Польшу не позднее сентября и подготовке вермахта к 27 августа. Гитлер рассчитывал добиться подчинения Польши угрозами или быстрой войной.

Однако война из-за Польши не входила в планы Англии, поэтому в июне-августе 1939 г. велись секретные переговоры с Германией, сосредоточенные на спорном вопросе Данцига. Связь с рейхом поддерживалась через шведских промышленников, представителей Лиги Наций, Муссолини и Ватикан.

Медлительность развертывания английских вооруженных сил объяснялась безопасным положением Великобритании, превосходством на море и угрозой с воздуха, которую компенсировала разработка радаров. Английское правительство сохраняло надежду договориться с Гитлером, не отказываясь полностью от политики умиротворения. В 1939 г. обсуждались возобновление контактов с Германией и возможность уклонения от гарантии Польши, несмотря на угрозу вторжения, подтвержденную разведданными.

Секретные англо-германские переговоры июня-августа 1939 г. касались экономического сотрудничества, нападения и раздела сфер влияния, но успеха не имели. Противоречия между странами были непримиримы, и Европа стояла на пороге войны.

СССР, разочарованный политикой коллективной безопасности и умиротворения Запада, сменил наркома иностранных дел Литвинова на Молотова в мае 1939 г., что означало отход от прежней политики. В Европе ходили слухи о советско-германском пакте, что подтверждалось разведданными. Англичане опасались сближения СССР с Германией, что могло ослабить антигитлеровский фронт.

Сталин, разочарованный западными державами, рассматривал возможность соглашения с Гитлером. Информация из британских архивов свидетельствует о переговорах Германии и СССР, включая планы раздела Польши и военную поддержку России. В Берлине уход Литвинова восприняли как шанс улучшить отношения с СССР.

Отставка Литвинова осложнила англо-франко-советские переговоры, несмотря на внешнее благополучие. Стороны проявляли взаимное недоверие и не шли на уступки. Великобритания и Франция опасались смены советского курса и не отказывались от диалога с Берлином.

В начале июля 1939 года переговоры зашли в тупик из-за разногласий по определению «косвенной агрессии». Западные державы неохотно предоставляли гарантии

Прибалтике, настаивая на прямой германской агрессии. Это не устраивало СССР, так как не обеспечивало защиту от косвенного давления Германии, как это было с Австрией и Чехословакией.

Чемберлен предложил отказаться от гарантий Прибалтике, ограничить гарантии прямой агрессией против России и ввести консультации в случае угрозы безопасности важного государства. Однако эти предложения не заменяли военного соглашения, от которого Великобритания и Франция отказывались.

Переговоры продемонстрировали нежелание сторон идти на компромисс для пресечения фашистской агрессии. Великобритания стремилась навязать свою схему договора, которая не обеспечивала безопасности СССР и могла привести к столкновению с Германией без взаимной помощи. Западные державы были заинтересованы в затягивании переговоров, чтобы предотвратить сближение СССР с Германией.

Военные миссии, прибывшие в Москву в августе 1939 года, действовали медленно и сдержанно, что подтверждало незаинтересованность Запада в быстром успехе переговоров. Британские и французские представители были проинструктированы вести переговоры медленно и не передавать конфиденциальную информацию.

Для Лондона переговоры имели смысл лишь в плане недопущения советско-германского сближения. Британские чиновники открыто говорили о желании выиграть время и использовать ситуацию в свою пользу, избегая заключения военного соглашения.

Ключевым вопросом московских переговоров был проход советских войск через Польшу и Румынию. Британские начальники штабов настаивали на быстром решении этого вопроса, считая, что без советской помощи Польша и Румыния не смогут долго сопротивляться Германии. Однако Чемберлен больше заботился о политике умиротворения и избегании конфронтации с Гитлером, опасаясь войны и распространения коммунизма. Поэтому Лондон не давил на Польшу и Румынию, и вопрос остался нерешённым [2, с. 255].

Отсутствие политического согласия между Великобританией, Францией и СССР осложняло военную конвенцию. Чемберлен пытался урегулировать проблему Данцига мирным путём, но Гитлер уже готовился к войне с Польшей и стремился обеспечить нейтралитет СССР.

Советско-германский пакт о ненападении 23 августа 1939 г. стал итогом провала тройственных переговоров [3, т. 1, с. 386]. Сталин, раздражённый затягиванием переговоров и активностью британцев, принял предложение Гитлера, которое включало раздел сфер влияния в Восточной Европе. Пакт означал крах политики коллективной безопасности и стал циничной сделкой двух диктаторов. До нападения Германии на СССР в 1941 г. Сталин продолжал политику умиротворения нацистов.

Уроки кризиса 1939 г. показывают, что Лондон и Москва по-разному воспринимали угрозу. Чемберлен не отказался от умиротворения, но Гитлер уже выбрал войну.

Переговоры между Англией, Францией и СССР были обречены на провал из-за недоверия и противоречий инте-

ресов. Антигитлеровская коалиция возникла лишь после начала войны и сыграла решающую роль в её победе.

Литература:

1. Парсаданова В. С. Трагедия Польши в 1939 г. // Новая и новейшая история. 1989. № 5.
2. Фляйшхауэр И. Пакт. Гитлер, Сталин и инициатива германской дипломатии 1938–1939. М., 1991.
3. История внешней политики СССР 1917–1985. М., 1986.

## СССР, США и Великобритания в поисках союзнических отношений

Стекланникова Лилия Александровна, студент магистратуры  
Кубанский государственный университет (г. Краснодар)

*В статье автор рассматривает процесс итогового формирования антигитлеровской коалиции.*

**Ключевые слова:** СССР, США, Великобритания, антигитлеровская коалиция, второй фронт.

Период с 22 июня по октябрь 1941 года стал критически важным этапом в становлении союзнических отношений между СССР, Великобританией и США. Именно в эти месяцы были заложены основы взаимоотношений, которые впоследствии предопределили исход Великой Отечественной войны и всей Второй мировой войны. Начало этого процесса можно уверенно датировать 22 июня 1941 года, днем вероломного нападения нацистской Германии на Советский Союз.

В день нападения на СССР, премьер-министр Великобритании Уинстон Черчилль продемонстрировал неожиданную и решительную позицию поддержки советского народа. Уже вечером 22 июня он заявил: «Любой человек или государство, которые борются против нацизма, получают нашу помощь. Отсюда следует, что мы окажем России и русскому народу всю помощь, какую только сможем» [1, с. 145].

Эта позиция, хотя и звучала как акт солидарности, была глубоко обусловлена прагматическими интересами Великобритании. Черчилль прекрасно осознавал, что вторжение Гитлера в Советский Союз не было самоцелью, а лишь «прелюдией к попытке вторжения на Британские острова». Он вынужден был признать: «Поэтому опасность, угрожающая России, — это опасность, грозящая нам и Соединенным Штатам» [2, т. 1, с. 192–193]. Таким образом, поддержка СССР рассматривалась как стратегическая необходимость для выживания самой Великобритании.

В отличие от Великобритании, позиция Соединенных Штатов Америки в этот начальный период была значительно менее однозначной и более противоречивой. Этому способствовало несколько факторов:

- *Географическая удаленность:* США находились на значительном расстоянии от европейского театра военных действий, что ослабляло непосредственное ощущение угрозы.
- *Сильные изоляционистские настроения:* в американских политических кругах были сильны течения, выступавшие за невмешательство в европейские конфликты.

– *Недоверие к СССР:* до 22 июня 1941 года многие американцы воспринимали СССР как «невоющего союзника» Германии. Этому способствовали такие события, как заключение пакта о ненападении между Москвой и Берлином, а также последующее присоединение Советским Союзом Западной Украины, Белоруссии и Прибалтики.

В то время как принятие в США «Закона о ленд-лизе» и его распространение на воевавшую с Третьим Рейхом Англию вызвало недовольство лишь среди наиболее ярых изоляционистов, идея дипломатической поддержки и, тем более, экономической помощи СССР встретила гораздо более противоречивую реакцию.

По сведениям советского посла К. А. Уманского, в США существовали влиятельные антирузвельтовские и даже «фашиствующие» группировки. Их представители, такие как Линдберг и Уиллер, открыто выражали враждебность к СССР. Уиллер, например, заявлял, что «советско-германской войне надо радоваться, а коммунизму помогать нечего» [3, с. 11]. Подобные настроения были весьма популярны в американском обществе.

Даже после трех месяцев кровопролитных боев на советско-германском фронте, согласно опросам, в октябре 1941 г. менее четверти опрошенных американцев (22 %) высказывались за то, чтобы рассматривать СССР наравне с Британией в качестве «полноправного партнера» по борьбе со странами оси.

С началом Великой Отечественной войны, несмотря на первоначальную политику нейтралитета, американское правительство под руководством президента Франклина Рузвельта приняло решение оказать Советскому Союзу всестороннюю поддержку. Это решение было продиктовано не только моральными соображениями, но и глубоко прагматичными интересами Соединенных Штатов в условиях разворачивающейся мировой войны.

24 июня 1941 года, всего через два дня после нападения Германии на СССР, президент Рузвельт публично заявил:

«Соединенные Штаты Америки окажут всевозможную помощь России» [4, с. 151]. Это заявление было подкреплено встречей советского посла Уманского с заместителем государственного секретаря Самнер Уэллесом. Уэллес выразил уверенность в том, что «американское правительство считает СССР жертвой неспровоцированной, ничем не оправданной агрессии», и подчеркнул, что сопротивление советского народа соответствует историческим интересам Соединенных Штатов Америки. Он заверил, что США готовы оказать «всю посильную поддержку в пределах, определяемых производственными возможностями США и его наиболее неотложными нуждами».

На практике это означало ряд важных шагов. Американцы разблокировали советские финансовые операции, сняли арест со счетов СССР в американских банках и отменили запрет на поставки вооружений в Москву, который ранее действовал в соответствии с законом о нейтралитете. Эти меры открыли путь для оказания жизненно важной экономической и военной помощи воюющему Советскому Союзу.

Позиция президента Рузвельта, как и премьер-министра Великобритании Уинстона Черчилля, с началом Великой Отечественной войны была ориентирована на поддержку Советского Союза. Однако, как отмечается, британские и американские политические круги прежде всего стремились к реализации собственных стратегических интересов.

Лондон и Вашингтон были крайне обеспокоены перспективой новых побед гитлеровских армий. США опасались, что в случае разгрома Советского Союза Германия получит доступ к колоссальным ресурсам всей Европы, что значительно усилит ее военный и экономический потенциал. Это могло бы создать прямую угрозу для самих Соединенных Штатов в долгосрочной перспективе.

Рузвельт также нуждался в СССР как в союзнике для противодействия японской экспансии на Тихом океане. Интересы двух держав в этом регионе пересекались, и усиление Японии, особенно после подписания 27 сентября 1940 года Тройственного пакта с Германией и Италией, вызывало серьезную тревогу в Вашингтоне. Этот пакт сделал Токио фактическим союзником Берлина и Рима в борьбе за передел мира. Гитлер, в свою очередь, рассчитывал, что разгром России приведет к «невероятному усилению Японии в Восточной Азии», что, по его мнению, должно было оттолкнуть Америку от Англии. Он надеялся, что ликвидация советского государства не только вынудит англичан к капитуляции, но и помешает Америке прийти им на помощь, противопоставив США усилившуюся Японию.

В то же время, становление коалиции на первых порах шло медленно вследствие того, что англичане и американцы не верили в способность Красной Армии остановить противника.

В начале войны США и Великобритания скептически оценивали шансы СССР на выживание, предполагая его

капитуляцию в течение 1,5–3 месяцев. Однако Черчилль, не желая оставаться безучастным, направил в Москву миссии. 12 июля 1941 г. было подписано первое соглашение о совместных действиях СССР и Великобритании против Германии, обязывающее стороны к взаимной помощи и запрещающее сепаратный мир. Сталин настаивал на открытии второго фронта в Европе, но у Британии не хватало сил для этого. В связи с этим концепция экономической помощи СССР стала компенсацией за недостаточную военную активность англичан.

СССР также активно искал экономическую помощь. 29 июня Молотов поручил послу в США поднять вопрос о поставках вооружений и оборудования. В июле 1941 г. советская военная миссия отправилась в Англию для обсуждения военных вопросов, но британцы не были готовы к активным действиям на Западе, сомневаясь в стойкости СССР и имея собственные стратегические проблемы. Черчилль рекомендовал СССР обращаться за материальной помощью в первую очередь к США.

Встреча советской делегации в США сопровождалась как обещаниями помощи, так и бюрократическими задержками. В телеграмме от 31 июля 1941 г. Голиков и Уманский отмечали медленное решение вопросов, игнорирующее темпы войны.

Важным этапом стало посещение Москвы личным посланником Рузвельта, Гарри Гопкинсом, в конце июля 1941 г. Он убедился, что положение СССР не катастрофично, а советское руководство уверено в удержании фронта зимой. Миссия Гопкинса стала поворотным пунктом, после которого англо-американские расчеты перестали основываться на скором крахе СССР.

Незадолго до этого, на встрече Черчилля и Рузвельта, была принята Атлантическая хартия, заложившая основы антигитлеровской коалиции. Несмотря на отсутствие СССР на конференции, его положение было в центре внимания, о чем свидетельствует послание Сталину от 15 августа 1941 г. с обещанием максимальных поставок. Хартия также повлияла на отношения СССР с оккупированными странами.

В сентябре 1941 г. СССР де-факто присоединился к Атлантической хартии, хотя ее принципы мироустройства, особенно касательно Польши, контрастировали с советской политикой. После нападения Германии СССР заявил о поддержке восстановления «польского государства в границах национальной Польши». 30 июля 1941 г. было заключено соглашение с польским правительством в изгнании о восстановлении дипотношений и создании польской армии, признав утратившими силу советско-германские договоренности о территориальных изменениях в Польше. Дипломатические отношения с Чехословакией, Норвегией и Бельгией были восстановлены. Шарль де Голль признан лидером «свободных французов».

Реальная помощь союзников запаздывала. В сентябре-октябре 1941 г. британские ВВС и субмарины оказывали ограниченную поддержку на Крайнем Севере. В августе

1941 г. СССР ввел войска в Иран, где совместно с британцами предотвратил нападение на СССР и обеспечил связь с Англией. В сентябре 1941 г. подписано англо-советско-иранское соглашение о сотрудничестве.

Отношения СССР, США и Англии укреплялись. Сталин требовал от Черчилля открытия второго фронта, переброски британских дивизий в СССР и поставок алюминия, самолетов и танков. Черчилль предложил помощь на основе товарищества, подобно американскому ленд-лизу.

Ленд-лиз, введенный США, был направлен на защиту американских интересов. США предоставляли займы или в аренду предметы обороны странам, чья оборона считалась жизненно важной. После нападения Германии

на СССР, условия ленд-лиза были распространены на Советский Союз.

В конце сентября 1941 г. в Москве подписан первый протокол о поставках. Первый караван с грузами достиг Архангельска 11 октября 1941 г. 7 ноября 1941 г. США распространили действие ленд-лиза на СССР, предоставив беспроцентный кредит в 1 млрд долларов.

К осени 1941 г. были подписаны соглашения, открывшие «дороги в Россию» для поставок помощи. Эта помощь оставалась основной формой содействия СССР со стороны Великобритании и США до высадки союзников во Франции в 1944 г. Союзнические отношения в рамках антигитлеровской коалиции были реально запущены осенью 1941 г.

#### Литература:

1. Комарков, А. Ю. Проблемы становления союзнических отношений СССР с Англией и США (22 июня октябрь 1941 г.) / А. Ю. Комарков. — Текст: электронный // Cyberleninka: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-stanovleniya-soyuznicheskikh-otnosheniy-sssr-s-angliyi-i-ssha-22-iyunya-oktyabr-1941-g>
2. Черчилль У. С. Вторая мировая война: В 6 т. Т. 1: Надвигающаяся буря. М., 1997
3. Министерство иностранных дел СССР. Советско-американские отношения во время Великой Отечественной войны 1941–1945. Документы и материалы в двух томах. Том первый. М.: Политиздат, 1984
4. Шаяхметов Ф. Ф. Формирование военно-политического союза СССР, Великобритании и США в начале второй мировой войны // Вестник Челябинского государственного университета. 2015. № 24 (379). С. 151–159

## Гребень как аксессуар и предмет быта

Хамов Игорь Владимирович, студент магистратуры

Научный руководитель: Шкотова Ольга Владимировна, старший преподаватель

Волгоградский государственный технический университет

*В статье анализируется история происхождения, развития видов и трансформации гребней для волос, а также способов их применения. На основе анализа изменений данных изделий определены их перспективы и основные области использования.*

**Ключевые слова:** гребень, расческа, пейнета

Гребень — это разновидность расчески. Он является не только предметом личной гигиены, но и важным аксессуаром, который сопровождает человека на протяжении всей истории. Гребень представляет собой основу с рядом зубцов и служит как для расчесывания волос, так и для украшения прически. Во многих культурах гребень является неотъемлемой частью национального костюма.

Как правило, гребни вертикально вставлялись в пышные пучки волос на затылке или макушке, визуально увеличивая высоту прически и, соответственно, рост дамы. Гребни, предназначенные исключительно для украшения, имели меньше зубцов по сравнению с функциональными расческами.

Первые гребни появились еще в каменном веке. В Древнем Риме подобного рода аксессуары изготавливались из костей животных. Одним из первых материалов для изготовления были коровьи рога. Сначала их вычищали изнутри, затем удаляли острый конец, разрезали пополам, выпрямляли под прессом, а в конце высушивали. Уже намного позже мастера научились делать украшения из таких материалов, как кораллы, панцири черепах, слоновая кость. Когда гребень уже был готов, его могли украсить золотом или серебром. Широкое распространение гребней началось примерно с IX века в Европе, а позже и по всему миру. В разных культурах гребень играл разные роли.

Например, в Японии аксессуар часто использовался в свадебных церемониях (рис. 1). Также существовала традиция, согласно которой парень должен был сам смастерить гребень для своей возлюбленной. Если она закалывала им волосы,



то это можно было считать взаимным ответом на чувства. В Японии гребни использовали и самураи не только для укрепления прически, но и в качестве метательного оружия.



Рис. 1. Экспонат Токийского национального музея в Японии

В Китае гребень имел символическое значение. (рис. 2) Он ассоциировался с удачей и счастьем. В этой стране его давали на свадьбу как символ благополучия и гармонии в семье. Существует также церемония расчесывания волос вечером перед свадьбой, которая символизировала некий обряд посвящения.



Рис. 2. Китайский антикварный гребень

На Руси гребень не просто использовался как аксессуар, предмет быта, но и считался оберегом от порчи, участвовал во многих обрядах, например применялся в любовной и приворотной магии (рис. 3). Также на Руси гребнем обрабатывали шерсть и волокна растительного происхождения. Он использовался для чесания вымытой шерсти, стеблей льна и конопли, которые прошли обработку на мялке и трепале. Чесание производилось для того, чтобы разъединить и равномерно распределить волокна, отделить короткие от более длинных и освободить от мусора. Также гребень использовался для закрепления кудели при прядении на веретене, выполняя роль прялки.





Рис. 3. Русский гребень

В Испании есть особая разновидность украшения — пейнета (рис. 4). Это гребень, изначально имевший высоту исключительно 20 см (сегодня есть маленькие декоративные пейнеты), часто скругленный по форме затылка, с 5–6 зубцами. Цвета у пейнет были разные, у каждого цвета — свое предназначение. Гребни черного или коричневого цвета предназначались для замужних женщин, белого и кремового — для незамужних. Красная же пейнета была предназначена для танца фламенко. Носили испанки пейнету следующим образом: гребень вкалывали в прическу строго посередине головы, отклонения влево или право были исключены. Пейнету украшали резьбой. Инкрустация камнями была исключена — в этом не было смысла, так как гребень находился под мантильей.



Рис. 4. Пейнета, изготовленная из перламутра

К XVII веку гребни стали более разнообразными по назначению. Появились гребни для создания пробора, для придания объема прическе, а также расчески. В производстве стало преобладать дерево, а для изготовления дорогих гребней все чаще использовались панцири черепах. В 1830-е годы гребни в качестве украшений стали неотъемлемой частью общеевропейской моды, что нашло отражение на портретах того времени. (рис. 5, 6). Несмотря на разнообразие форм, до XX века материалы для изготовления гребней оставались неизменными: металл, дерево, кость, панцирь черепахи.



Рис. 5. А. П. Брюлов. Портрет Софьи Александровны Волковой (1831)



Рис. 6. Хулио Ромеро де Торрес. Ракель Меллер (1910)

С развитием технологий гребни стали производить в основном из легкодоступного пластика, что, конечно же, удешевило себестоимость аксессуара. С того момента, когда гребни стали производить на заводах, все реже и реже можно было встретить украшения ручной работы. С развитием моды и стилей причесок изменился и дизайн гребней. Появились специализированные гребни для укладки, разделения волос и создания определенных причесок. Сегодня гребни для волос как аксессуар себя практически исчерпали.

Сейчас редко можно встретить девушку с заколотым в волосах гребнем. Подобного рода украшения используются в основном на свадьбах и народных церемониях, других торжественных мероприятиях.

Но гребни до сих пор используют, только уже в качестве предмета личной гигиены. И конечно же, они претерпели видимые изменения. Нынешние гребни отличаются от тех, которые были несколько веков назад. Сегодняшние модели удивляют разнообразием форм, размеров и материалов. Они могут быть деревянными, пластиковыми, с редкими

или частыми зубчиками, с ручкой или без. Также они стали практичными и удобными. За счет небольшого размера их можно носить даже с собой в сумке, гребень точно не займет много места. Такие расчески рекомендуются для ежедневного применения.

Чтобы волосы оставались здоровыми и красивыми, следует правильно подобрать гребень. Расчесывание уже века назад считалось не просто гигиенической, но и целебной процедурой, так как это своеобразный массаж, который стимулирует кровообращение, и, соответственно, питание корней. Это полезно для объема волос, их активного роста. Сейчас есть большое количество разновидностей расчесок для разного вида волос.

Гребни с тонкими зубьями отличаются особой мягкостью, поэтому идеально подойдут для длинных прядей.

Деревянные расчески с длинными, широкими зубцами будут хороши для густых, длинных волос.

Большой гребень с редкими зубцами можно приобретать девушкам с кудрями. Данная модель может справиться даже со спутанными волосами.

На сегодняшний день существуют модели с антистатическим покрытием, благодаря чему волосы не электризуются.

Профессиональные парикмахеры тоже используют гребни при стрижке, укладке или окрашивании волос. Как раз для таких целей прекрасно подходит комбинированная расческа. Она отличается от обычной тем, что имеет зубчики разной ширины и длины, что идеально подходит для создания начеса.

Гребни могут быть изготовлены из различных материалов, но самым лучшим является дерево. Деревянные модели предназначены для каждодневного использования. Они подходят для волос разных типов и длины. Пластиковые расчески, наоборот, не рекомендуется использовать ежедневно. Они больше подходят для стрижки, укладки, окрашивания волос.

Итак, подведем итоги. В наши дни гребни для волос практически не используются как аксессуар. Сейчас они более востребованы в качестве предмета личной гигиены. Это могут быть расчески различных форм, цветов, размеров, изготовленные из разных материалов. Гребешки для волос обладают множеством достоинств, которые делают их незаменимыми при уходе за волосами:

- их легко держать в руке и использовать для расчесывания или укладки волос;
- могут быть разных типов с различными видами зубьев;
- имеют легкий вес и небольшой размер, благодаря чему их удобно носить в сумке;
- имеют невысокую стоимость, так как производятся в основном из недорогих материалов;
- часто выполнены в стильном дизайне и могут иметь не только утилитарное, но и декоративное назначение.

Перспективы развития гребня для волос в качестве украшения как таковой практически нет, несмотря на их красоту. Объясняется это тем, что в последние десятилетия мода на прически и аксессуары для волос сильно изменилась. К этому еще стоит добавить конкуренцию со стороны более практичных и удобных аналогов. Поэтому гребни в качестве аксессуара используют чаще всего только на торжественных мероприятиях. Если рассматривать гребень для волос как функциональный предмет, то он еще достаточно долгое время будет одним из главных предметов личной гигиены каждого человека.

#### Литература:

1. Гребни в славянской традиции. — URL: <https://www.rutraditions.ru/news/grebni-v-slavyanskoi-traditsii> (дата обращения: 30.12.2025).
2. Гребень для волос и его значимость // Лавка старины. — URL: <https://www.dvaveka.ru/blog/greben-dlya-voles-ego-znachimost/> (дата обращения: 30.12.2025).
3. Хворенков, А. История моды. Как выглядели гребни и шпильки эпохи модерна и ар-деко? / А. Хворенков // Спрашивалка. — URL: <https://sprashivalka.com/qa/other-arts/4718832-история-моды-как-выглядели-гребни-и-шпильки-эпохи-модерна-и-ар-деко> (дата обращения: 30.12.2025).
4. Как расческа изменила историю человечества: от славянского гребня оберега до инструмента стилистов // Культурология.РФ. — URL: <https://kulturologia.ru/blogs/071221/51864/> (дата обращения: 30.12.2025).



# Молодой ученый

## Международный научный журнал

№ 52 (603) / 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 07.01.2026. Дата выхода в свет: 14.01.2026.

Формат 60×90/8. Тираж 500 экз. Цена свободная.

Почтовый адрес редакции: 420140, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Юлиуса Фучика, д. 94А, а/я 121.

Фактический адрес редакции: 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: [info@moluch.ru](mailto:info@moluch.ru); <https://moluch.ru/>

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.