

2025



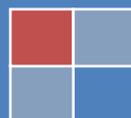
ИНСТИТУТ  
ЭКОНОМИКИ  
УНИВЕРСИТЕТ ЛОБАЧЕВСКОГО



# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

*Сборник научных статей по итогам  
XI Всероссийской научно-практической конференции  
«Актуальные проблемы управления»  
(22 октября 2024 г).  
Электронное издание.*

*Нижний Новгород  
2025*



УДК33  
ББК65.05  
А43

**Редакционная коллегия:**

д.э.н., профессор Яшин С.Н.; к.э.н., доцент Борисов С.А.; к.э.н., доцент Салмина Н.А.; к.п.н., доцент Мариико В.В.; к.э.н., доцент Иванов А.А.; к.э.н., доцент Ширяева Ю.С.; к.э.н., доцент Оранова М.В.; к.э.н., доцент Кулагова И.А.; к.э.н., доцент Захарова Ю.В.; к.э.н., доцент Нестерова Т.А.; ассистент Благоднравова Ю.К.

А43 Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (22 октября 2024 г.). Электронное издание / ред. кол. – С.Н. Яшин, С.А. Борисов, Н.А. Салмина, В.В. Мариико, А.А. Иванов, Ю.С. Ширяева, М.В. Оранова, И.А. Кулагова, Ю.В. Захарова, Т.А. Нестерова, Ю.К. Благоднравова. – Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2025 – 907 с.

Сборник включает в себя тезисы докладов и статьи, рассмотренные в рамках XI Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления» (22 октября 2024 года).

Материалы публикуются в авторской редакции.

©Национальный исследовательский  
Нижегородский государственный  
университет им. Н.И. Лобачевского, 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ.....</b>	<b>12</b>
<i>Тюкавкин Н.М., Карпушкин И.Д.</i> УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ .....	12
<i>Киселева О.Н.</i> ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНОМ: ПРАКТИКА И ПРОБЛЕМЫ .....	21
<i>Гуськова И.В.</i> ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МИГРАНТОВ В РОССИЮ.....	26
<i>Яшин С.Н., Ошурин С.В.</i> УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЫ.....	32
<b>СЕКЦИЯ 1. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ.....</b>	<b>42</b>
<i>Ажгиреева А.Н., Ильина А.С., Фролов В.В.</i> ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ESG В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПУТЬ К УСТОЙЧИВОМУ БИЗНЕСУ .....	42
<i>Анохин Е.В., Анохин В.А.</i> КРАУДСОРСИНГ – ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С ЮЗЕРАМИ ИЛИ ЛУЗЕРАМИ? .....	46
<i>Бахарева С.В., Левченко А.Р., Фролов В.В.</i> ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ.....	51
<i>Березин В.Е., Ильичева Н.М.</i> ИНВЕСТИЦИИ В ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА.....	55
<i>Варпаева И.А.</i> ДРОБЛЕНИЕ БИЗНЕСА В АСПЕКТЕ ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ.....	59
<i>Гаранина А.А.</i> ТЕОРИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ.....	64
<i>Голышак М.В., Бедретдинова Е.Н.</i> ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКЛАМНЫЙ СЛОГАН КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИЙ .....	68
<i>Дружиловская Э.С.</i> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАВИЛ ОЦЕНКИ НЕФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В РСБУ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ.....	73
<i>Елистратов И.Р.</i> ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ МЕДИЦИНСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА КАЧЕСТВО ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ .....	76
<i>Ивашечкина Л.Г., Абасов А.Д.</i> СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ....	80
<i>Ивашечкина Л.Г., Лисин М.Л.</i> НЕКОТОРЫЕ МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	87
<i>Кашина О.И.</i> РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ.....	92
<i>Климова Е.З., Воротникова А.М.</i> ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИБЫЛИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	96
<i>Князькин А.В.</i> НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ .....	102
<i>Красильников Д.В.</i> ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДАШБОРДОВ КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ .....	107
<i>Красильников Д.В.</i> СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ (НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ Г. ДЗЕРЖИНСКА).....	110

<b>Куликова А.В.</b> ИНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ИНТЕРНЕТ-КОММУНИКАЦИЙ.....	115
<b>Латышев О.Ю., Латышева П.А., Луисетто М.</b> ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАЧЕСТВ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, СПОСОБСТВУЮЩИХ ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕСОМ .....	120
<b>Носаков И.В.</b> О ВЛИЯНИИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ФИРМЫ .....	125
<b>Овчаров А.О., Борисова М.И.</b> ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВОЗВРАТА ИЗЛИШНЕ УПЛАЧЕННЫХ СУММ НАЛОГОВ .....	129
<b>Павленков М.Н., Ульянычева Е.В.</b> МОНИТОРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	134
<b>Полянина А.К., Свешникова Е.В.</b> РАЗВИТИЕ ИТ-КОМПАНИЙ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ: ОСОБЕННОСТИ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ.....	139
<b>Пронина С.В., Рутаисире П.С., Борисов С.А.</b> ОБЗОР РЫНКА ТРУДА В РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ.....	145
<b>Пронина С.В.</b> УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ СТРАНЫ: ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД .....	148
<b>Родионов А.С.</b> РОЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ.....	152
<b>Салмин П.С.</b> ОГРАНИЧЕНИЕ ПРАВ ДОСТУПА ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПРИ ПОМОЩИ НЕПЕРИОДИЧЕСКОГО РЕГИСТРА СВЕДЕНИЙ В РАСШИРЕНИЯХ К ПЛАТФОРМЕ «1С:ПРЕДПРИЯТИЕ» .....	157
<b>Салмина Н.А.</b> ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ПРОИЗВОДСТВА .....	162
<b>Стрелкова Л.В., Макушева Ю.А., Воротникова А.М.</b> ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА .....	166
<b>Суходоев Н.Д.</b> ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС – ОРГАНИЗАЦИЙ.....	171
<b>Трифонов Ю.В., Шестерикова Н.В.</b> ОЦЕНКА ЭНТРОПИИ ПРИ МОНИТОРИНГЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ .....	174
<b>Федорова Г.В.</b> РАЗВИТИЕ НАВЫКА КОМАНДНОЙ РАБОТЫ.....	178
<b>Цветкова И.Ю., Смотрякова Д.В.</b> НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОТНОШЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К МАРКЕТПЛЕЙСУ WILDBERRIES .....	183
<b>Чернов В.А.</b> ОЦЕНКА СТОИМОСТИ БИЗНЕСА С УЧЕТОМ ИНТЕНСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА .....	187
<b>Щербаков В.А.</b> ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	192
<b>Яковлева Г.Н.</b> НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА .....	195
<b>Яцко В.А., Бедретдинова Е.Н.</b> МОДЕЛИ РОСТА И РАЗВИТИЯ ОНЛАЙН-БИЗНЕСА.....	201
<b>Яшин С.Н., Волкова Е.А.</b> АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ МЕДИЦИНСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЙ.....	206

<b>СЕКЦИЯ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ПОДГОТОВКА КАДРОВ.....</b>	<b>211</b>
<i>Абрамук Д.С., Бедретдинова Е.Н.</i> НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ И УДЕРЖАНИЮ СПЕЦИАЛИСТОВ ПОКОЛЕНИЯ Z.....	211
<i>Емельянов Б.Б.</i> ОСОБЕННОСТИ КОМПЛЕКТОВАНИЯ РАБОЧИХ ГРУПП МАТРИЧНОГО ТИПА НА ОСНОВЕ ПСИХОЛОГО-СОЦИОНИЧЕСКОГО ПОДХОДА.....	216
<i>Кирюшин С.А.</i> РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК.....	222
<i>Кононова Е.Н., Булыгина А.А.</i> ТРЕБОВАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЖУРНАЛИСТСКИХ УСЛУГ .....	227
<i>Кулагова И.А., Мовчан Т.А.</i> РОЛЬ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ.....	232
<i>Лямкина В.А.</i> ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВУЗАМИ В СООТВЕТСТВИИ С КОНЦЕПЦИЕЙ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ».....	237
<i>Нестерова Т.А.</i> ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КИНОФИЛЬМА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ.....	241
<i>Остапенко А.В.</i> РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК НАЕМНЫЙ РАБОТНИК: ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО СТАТУСА .....	248
<i>Пыжова А.О., Павлова И.А.</i> ПРОБЛЕМА ДЕФИЦИТА КАДРОВ В ПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ.....	252
<i>Русакова Т.Ю., Кабиров Р.М.</i> ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В КОЛЛЕКТИВЕ.....	260
<i>Сизых Е.Н., Доронина И.А., Стрельникова Л.А.</i> УПРАВЛЕНИЕ ПРОФИЛАКТИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ, НАПРАВЛЕННОЙ НА РАЗВИТИЕ У ВОСПИТАННИКОВ И ОБУЧАЮЩИХСЯ НАВЫКОВ БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЯХ: ОПЫТ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	265
<i>Шишко А.Ю., Усова Д.А., Карнович В.А.</i> МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ .....	272
<i>Яшин С.Н., Суходоева Л.Ф.</i> ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	278
<i>Зонин Н.А., Сафонова И.Ю., Гуо Линджинг</i> ОЦЕНКА ДИНАМИКИ «СТАРЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ» ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЙОНА (НА ПРИМЕРЕ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ) .....	281
<b>СЕКЦИЯ 3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ИНВЕСТИЦИЯМИ .....</b>	<b>286</b>
<i>Баджина Нгоме Паскаэль</i> АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ И ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	286
<i>Безрукова Н.А., Цапина Т.Н.</i> ЗНАЧЕНИЕ, ПРИНЦИПЫ И ВЛИЯНИЕ РЕКОМБИНАНТНЫХ ИННОВАЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫЕ СФЕРЫ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА .....	292
<i>Борисов С.А.</i> ИННОВАЦИИ КАК ИСТОЧНИК ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ.....	295
<i>Горячева Т.В., Мызрова О.А.</i> МАЛОЕ ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: РАЗВИТИЕ И ГОСПОДДЕРЖКА .....	300
<i>Дибо Таммам</i> ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ .....	304

<b>Захарова С.Г., Жидкова Д.С.</b> УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ.....	311
<b>Захарова Ю.В., Усачева И.А.</b> ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА .....	318
<b>Иванов А.А., Иванова Н.Д., Попова Ю.А.</b> ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МНОГОУРОВНЕВОГО ПОДХОДА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА.....	323
<b>Иванов А.А., Иванова Н.Д., Кошелев Е.В.</b> ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ РЕГИОНОВ .....	326
<b>Кашина О.И.</b> РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ФИНАНСОВОГО И ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛОВ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	330
<b>Казакова Ф.А., Беспалова О.В.</b> ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ .....	335
<b>Курбаков А.В.</b> АНАЛИЗ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА В ОБЛАСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	339
<b>Малова С.А.</b> НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ИННОВАЦИЙ .....	339
<b>Топчиян Р.М., Агафонов А.Г., Леонтьев Н.Я.</b> АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ГЕНЕРАЦИИ ЗНАНИЙ .....	349
<b>Саакян А.Г.</b> АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ .....	353
<b>Суходоева Л.Ф.</b> ОЦЕНКА СТОИМОСТИ КОНКУРЕНТНЫХ АКТИВОВ ТЕРРИТОРИИ .....	358
<b>Титов А.Б.</b> МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ .....	361
<b>Туманов С.В., Захарова С.Г.</b> НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РОССИИ: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ.....	367
<b>Фролов В.Г.</b> ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ И ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ В КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ .....	373
<b>Хазан М.Ю., Любимова М.В.</b> ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ЮРИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ МАРИЙ ЭЛ ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ В СФЕРУ ТУРИЗМА КОМПЛЕКСНЫХ ПРОДУКТОВ КУЛЬТУРНО-ИСТОРИЧЕСКОГО И СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО НАПРАВЛЕНИЯ.....	376
<b>Цапина Т.Н., Безрукова Н.А.</b> СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	384
<b>Цветков М.А.</b> ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ В УСЛОВИЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ .....	389
<b>Шашкина М.Е.</b> ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В БАНКОВСКОМ БИЗНЕСЕ .....	396
<b>Шестерикова Н.В., Мордвинкина И.А.</b> МОДЕЛИРОВАНИЕ ДИНАМИЧЕСКИХ РЯДОВ РАЗРАБОТАННЫХ ПЕРЕДОВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЕЕ СУБЪЕКТОВ .....	401

<b>СЕКЦИЯ 4. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ..</b>	<b>406</b>
<b><i>Афанасьева О.Н.</i></b> ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ.....	406
<b><i>Белова А.М., Породина С.В.</i></b> АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ СФЕРЫ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В Г.О.Г. НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ И ЕЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ .....	412
<b><i>Благонравова Ю.К.</i></b> СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКОЙ РЕГИОНА .....	417
<b><i>Воробьева Е.С.</i></b> ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК .....	421
<b><i>Гатауллина А.И., Давыденко В.Д., Яковлева П.Э.</i></b> СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ВЛИЯНИЯ ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ МОНОГОРОДОВ (НА ПРИМЕРЕ Г. АЛЬМЕТЬЕВСК, Г. ЕЛАБУГА И Г. ЗЕЛЕНОДОЛЬСК).....	427
<b><i>Жильцова Ю.В.</i></b> СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И РЕАЛИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ	434
<b><i>Захарова Ю.В., Потемкина А.Ю.</i></b> ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЖИЛИЩНОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ПОДДЕРЖКИ МНОГОДЕТНЫХ СЕМЕЙ.....	439
<b><i>Ким Н.В.</i></b> НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В РОССИИ .....	443
<b><i>Королёв А.О., Кратович И.Ф., Ширяева Ю.С.</i></b> АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ТРУДА И ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ .....	448
<b><i>Кратович И.Ф., Королёв А.О., Ширяева Ю.С.</i></b> АНАЛИЗ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИНИСТЕРСТВА СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	453
<b><i>Купцов А.В.</i></b> СЛОЖНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ОТКРЫТОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	457
<b><i>Купцов А.В.</i></b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ПРЕПОДАВАНИЯ В СИСТЕМЕ ШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	462
<b><i>Летягина Е.Н., Гуселева П.А.</i></b> О ВЛИЯНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СУБСИДИЙ НА РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА .....	466
<b><i>Лось А.А., Породина С.В.</i></b> ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ КУЛЬТУРЫ В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ .....	470
<b><i>Овчаров А.О., Карбанова А.П.</i></b> ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ.....	476
<b><i>Оранова М.В., Киселёва С.С.</i></b> ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО ПОТЕНЦИАЛА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ И ПУТИ ЕГО ПОВЫШЕНИЯ.....	480
<b><i>Оранова М.В., Захарченко Н.С.</i></b> АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКИ НА ТЕРРИТОРИИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ И ИНСТРУМЕНТЫ ИХ РЕШЕНИЯ.....	486
<b><i>Павленков М.Н., Парамонов А.В., Павленков И.М.</i></b> ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	491
<b><i>Русакова Т.Ю.</i></b> МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	496

<b>Савкина М.А., Пахомова Е.А.</b> ПРЕСТУПЛЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК И УГОЛОВНО – ПРАВОВЫЕ МЕТОДЫ БОРЬБЫ С НИМИ.....	503
<b>Смирнова В.А.</b> ОЦЕНКА СФЕРЫ ОБРАЩЕНИЯ С ПРОМЫШЛЕННЫМИ И КОММУНАЛЬНЫМИ ОТХОДАМИ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ.....	511
<b>Соменкова Н.С.</b> АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	511
<b>Соменкова Н.С.</b> ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА .....	516
<b>Степанова Е.С., Шалаева С.Н., Никитина Д.Д.</b> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ МОНОГОРОДОВ УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ (НА ПРИМЕРЕ Г. ГЛАЗОВ, ВОТКИНСК, САРАПУЛ) .....	521
<b>Тарасов А.А., Марков С.Н.</b> ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ В РОССИИ И КИТАЕ .....	528
<b>Ширяева Ю.С., Агулов А.А.</b> СИСТЕМА МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЕЗУЛЬТАТ .....	534
<b>Шлиенкова Е.В., Рыжова Е.В.</b> НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ТУРИЗМ И СПЕЦИФИКА ЕГО ПРИСУТСТВИЯ НА МАЛОЙ ТЕРРИТОРИИ (НА ПРИМЕРЕ Г.О.Г. ЧКАЛОВСК) .....	538
<b>Яшин С.Н., Смирнова В.А.</b> АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ .....	543
<b>СЕКЦИЯ 5. ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАДАЧ.....</b>	<b>548</b>
<b>Бедретдинова Е.Н., Левченко М.В.</b> ГИПЕРАВТОМАТИЗАЦИЯ КАК КЛЮЧ К УСПЕХУ БИЗНЕСА .....	548
<b>Вандышева С.В.</b> ЭЛЕКТРОННАЯ МОБИЛЬНАЯ ТОРГОВЛЯ КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА .....	554
<b>Дружиловская Э.С.</b> ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ.....	559
<b>Граница Ю.В.</b> ФРАГМЕНТАЦИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ОТДЕЛЬНЫХ ДЕТЕРМИНАНТ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО РАЗВИТИЯ .....	563
<b>Емельянов С.Б.</b> СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ.....	569
<b>Ершов Ю.О., Беспалова О.В.</b> РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА РЕГИОНОВ РОССИИ ПО КАЧЕСТВУ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ.....	576
<b>Коробова Ю.С.</b> ВОПРОСЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ .....	579
<b>Лохина И.Н., Еремеева М.А.</b> ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭКОНОМИКЕ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ЛУКОЙЛ, ВНЕДРЕНИЕ В КОМПАНИЮ КОНЦЕПЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ .....	584
<b>Макарычева И.В.</b> МЕСТО РОССИИ В РЕЙТИНГЕ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА.....	590
<b>Макарычева И.В.</b> РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ В ЦИФРОВИЗАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКИ .....	594
<b>Мамаева Л.Н., Гриб Е.Р.</b> ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА .....	599

<i>Мамаева Л.Н., Зайцева Е.А., Сергиенко В.В.</i>	ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В БИЗНЕСЕ .....	605
<i>Муранова Т.Д.</i>	ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ .....	610
<i>Одинцова Т.Н., Тимонина В.А.</i>	ВОСПРИЯТИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ВУЗЕ .....	614
<i>Павлова И.А., Гриднев В.А.</i>	РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ В ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	619
<i>Плехова Ю.О., Перова В.И.</i>	НЕЙРОСЕТЕВОЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА РОССИИ В КОНТЕКСТЕ УВЕЛИЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА СТРАНЫ .....	625
<i>Прохорова О.В.</i>	ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ТАМОЖЕННОМ ДЕЛЕ.....	635
<i>Разин В.В., Дёгтев А.Г.</i>	ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ КЛАССИЧЕСКИХ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ПРИ КЛАССИФИКАЦИИ ТРЕБОВАНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА К БИЗНЕСУ .....	645
<i>Разин В.В., Ларина А.С.</i>	ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАДАЧ.....	650
<i>Савкина М.А., Борисова Е.В.</i>	ЗАЩИТА ФИНАНСОВЫХ ИНТЕРЕСОВ В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОТ КИБЕРПРЕСТУПНОСТИ В РОССИИ.....	655
<i>Салмин П.С.</i>	ГЛОБАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ERP В ЦИФРОВОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ .....	660
<i>Салмина Н.А.</i>	ПРОБЛЕМЫ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПРОДАЖ .....	663
<i>Сочков А.Л., Пушкина А.Д.</i>	ПРИМЕНЕНИЕ АЛГОРИТМОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА ПРОЦЕССОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РФ (НА ПРИМЕРЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ) .....	666
<i>Суходоев Н.Д.</i>	РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА.....	670
<i>Сушкова И.А.</i>	ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ.....	673
<i>Трифонов Ю.В., Поляков А.С.</i>	ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАДАЧ.....	678
<i>Шишко А.Ю., Гурин М.А.</i>	ОПЫТ И ТЕНДЕНЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ.....	682
<i>Яшин С.Н., Мохн Э.Х.</i>	ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ - НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА В АТОМНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ .....	687
<b>СЕКЦИЯ 6. СТУДЕНЧЕСКАЯ НАУКА .....</b>		<b>696</b>
<i>Анисимова А.Н., Чиркова А.А.</i>	ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗАНЯТОСТИ ТРУДА В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	696
<i>Антипова Ю.А.</i>	ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ.....	701
<i>Баяшина О.Н.</i>	ТРУДОУСТРОЙСТВО МОЛОДЕЖИ КАК АСПЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ .....	705
<i>Буденчук Ю.О.</i>	БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ: ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И ВЛИЯНИЕ НА ПРИБЫЛЬНОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ .....	710
<i>Горбунова С.С.</i>	ИССЛЕДОВАНИЕ ЛОКАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ СОУЧАСТНОГО МУЗЕЙНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ.....	715

<b>Горюнов О.А., Сиднев А.А., Плешков Д.С.</b>	ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОНЛАЙН-СЕРВИСОВ ДЛЯ ПЕРЕВОДА ИНОЯЗЫЧНЫХ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ТЕРМИНОВ.....	721
<b>Гуселева П.А.</b>	РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ .....	726
<b>Дабахов С.М.</b>	ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	731
<b>Долгова Т.А.</b>	ВЛИЯНИЕ КОНФЛИКТОВ НА РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ В КОМПАНИИ .....	736
<b>Закиров Ю.А., Вершинина В.Д.</b>	ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В РЕШЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАДАЧ: ПЕРСПЕКТИВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ .....	741
<b>Каргина В.Д.</b>	СПЕЦИФИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ БАНКА.....	745
<b>Каримова М.А.</b>	АНАЛИЗ РЕГИОНОВ РОССИИ ПО СТРУКТУРЕ ЭКОНОМИКИ НА БАЗЕ МОДЕЛИ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ .....	750
<b>Козловцева Е.В.</b>	МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ: ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ .....	754
<b>Королева Е.С.</b>	ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЛИЧНЫЕ ФИНАНСЫ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ .....	759
<b>Корюкина Л.А.</b>	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	765
<b>Красноперова О.В.</b>	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДА.....	770
<b>Кринко Я.С.</b>	ОМНИКАНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА.....	775
<b>Крылов В.А.</b>	ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ VR ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ LEAN STARTUP .....	780
<b>Крючкова Ю.Р.</b>	РОЛЬ МУЗЕЙНОГО ТУРИЗМА В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ МАЛОЙ ТЕРРИТОРИИ (НА ПРИМЕРЕ Г.О.Г. ЧКАЛОВСК).....	784
<b>Кузина Е.Н.</b>	ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СПЕЦИАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ ВОЛГО-ВЯТСКОГО ФИЛИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО МУЗЕЯ ИЗОБРАЗИТЕЛЬНЫХ ИСКУССТВ ИМ. А.С. ПУШКИНА) .....	789
<b>Лаврентьева Е.С.</b>	ЭКОНОМЕТРИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА .....	795
<b>Майсюк К.О.</b>	АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЁ РАЗВИТИЯ .....	799
<b>Малюточкина Н.С.</b>	ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ЖИЛИЩНОЙ ПОЛИТИКИ В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ ГОРОД НИЖНИЙ НОВГОРОД.....	804
<b>Маркитан Н.Д.</b>	РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ HR-БРЕНДА В РОССИЙСКОМ БИЗНЕС-СЕКТОРЕ .....	808
<b>Маркова Ю.В.</b>	РОЛЬ ЗАЕМНОГО КАПИТАЛА ПРИ ФИНАНСИРОВАНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА .....	812
<b>Мурадов Э.М.</b>	ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПАССАЖИРСКИХ АВТОПЕРЕВОЗОК В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ .....	818

<b>Неклюдов И.А.</b> МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА.....	822
<b>Останина М.М., Шибанова Е.С.</b> ПРОБЛЕМА СВЕРХКВАЛИФИКАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ НА РЫНКЕ ТРУДА РФ .....	827
<b>Павлов А.Н.</b> ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ФИРМЫ.....	832
<b>Пахтусов А.В.</b> АНАЛИЗ БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ С 2020-2024 ГОД.....	836
<b>Пиманкин Н.М.</b> СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ .....	841
<b>Рыбьяков Н.Н.</b> ВЛИЯНИЕ КАДРОВЫХ ТРЕНДОВ НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ ЯМАЛО-НЕНЕЦКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА.....	846
<b>Селезнева Н.В.</b> ПРОБЛЕМЫ СОХРАНЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В МАЛЫХ ГОРОДАХ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ.....	850
<b>Смирнова А.А.</b> ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМА В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ .....	855
<b>Спирина Ю.И.</b> АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ РЕГИОНОВ РФ НА БАЗЕ АЛГОРИТМОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ .....	861
<b>Сумина Е.С.</b> ПРОДЮСИРОВАНИЕ КУЛЬТУРНЫХ ПРОЕКТОВ В ИСТОРИЧЕСКОМ КВАРТАЛЕ. АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ (НА ПРИМЕРЕ СТУДЁНОГО КВАРТАЛА Г.О.Г. НИЖНИЙ НОВГОРОД) .....	866
<b>Тарасова О.Е.</b> СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПУТЕМ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МУШУ ГРУПП») .....	870
<b>Тютин Е.И.</b> СПЕЦИФИКА ДИСТАНЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	875
<b>Устюжанина Д.К.</b> КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ РЕГИОНОВ РФ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ ВРП .....	880
<b>Уткин А.И.</b> СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЙСТВИЙ ЦБ РФ В 2024 ГОДУ .....	884
<b>Харитонова Л.А.</b> ТЕНДЕНЦИИ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ .....	889
<b>Цветков М.П.</b> ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ «ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КРЕДИТНОГО РИСКА».....	894
<b>Шанина Д.Ю.</b> СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ HR-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	899
<b>Шульц В.В., Толмачева Е.Р.</b> ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ КРИЗИС КАК УГРОЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ .....	903

## ПЛЕНАРНОЕ ЗАСЕДАНИЕ

### УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

*Тюкавкин Н.М.*

Доктор эконом. наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инноваций,  
Самарский национальный исследовательский университет им. С.П. Королева

*Карпушкин И.Д.*

Аспирант,

Самарский национальный исследовательский университет им. С.П. Королева

**Аннотация.** Статья отражает основное внимание к направлениям развития инновационной активности промышленных предприятий, в современных условиях. Основными направлениями развития инновационной активности выступают: импортозамещение инноваций и развитие собственных инновационных разработок в контексте укрепления технологического суверенитета.

**Ключевые слова:** магистратура, управление инновационным развитием, производственные системы.

В современных геополитических условиях, в условиях экономических санкций и продолжающегося противостояния России с недружественными странами, а также ее изоляции от инновационных и интеллектуальных разработок, для развития экономики государства требуется усиление инновационной активности, как одного из направлений стабилизации устойчивого развития государства.

В данной связи повысилась роль инновационно-инвестиционных проектов, НИОКР, осуществляемых на отечественных предприятиях без иностранных вендоров. На отечественном рынке инноваций, ситуация дополнительно усложнилась, вследствие ухода с рынка иностранных компаний,

запрета на использование импортных поставок оборудования, технологий и использования интеллектуальных разработок. Кроме этого, закрыт доступ отечественных инновационных компаний к зарубежному патентованию, а российские патенты не признаются в странах Европы и США.

Требуется отразить и тот факт, что отечественная промышленность, в первую очередь, должны обеспечить насыщение внутреннего рынка государства отечественной продукцией и обеспечить технологический суверенитет государства. Вследствие этого, показатели инновационной деятельности отечественных предприятий не отражает требуемых значений, что еще более актуализирует роль и значение инноваций и развитие инновационной активности для реального сектора экономики.

Из статистических данных следует, что уровень инновационной активности промышленных предприятий за период с 2020 по 2022 годы незначительно повысился, до значения 0,2, тем самым демонстрируя слабое развитие, в то время как в индустриально развитых странах его значение значительно выше, что отражает недостаточные результаты инновационной деятельности промышленного сектора, низкий уровень использования инновационных технологий (рисунок 1) [1]

Для динамичного роста и развития рынка инноваций, предприятия должны формировать корпоративные стратегии развития производства и инноваций, интенсивно осуществлять разработку, производство и коммерциализацию инновационных продуктов и опережающих технологий. Требованиями к развитию инновационной деятельности являются глобальные тренды и вызовы инновационного развития, новые запросы потребителей инновационной продукции и научно-технологические прогнозы развития экономики государства.

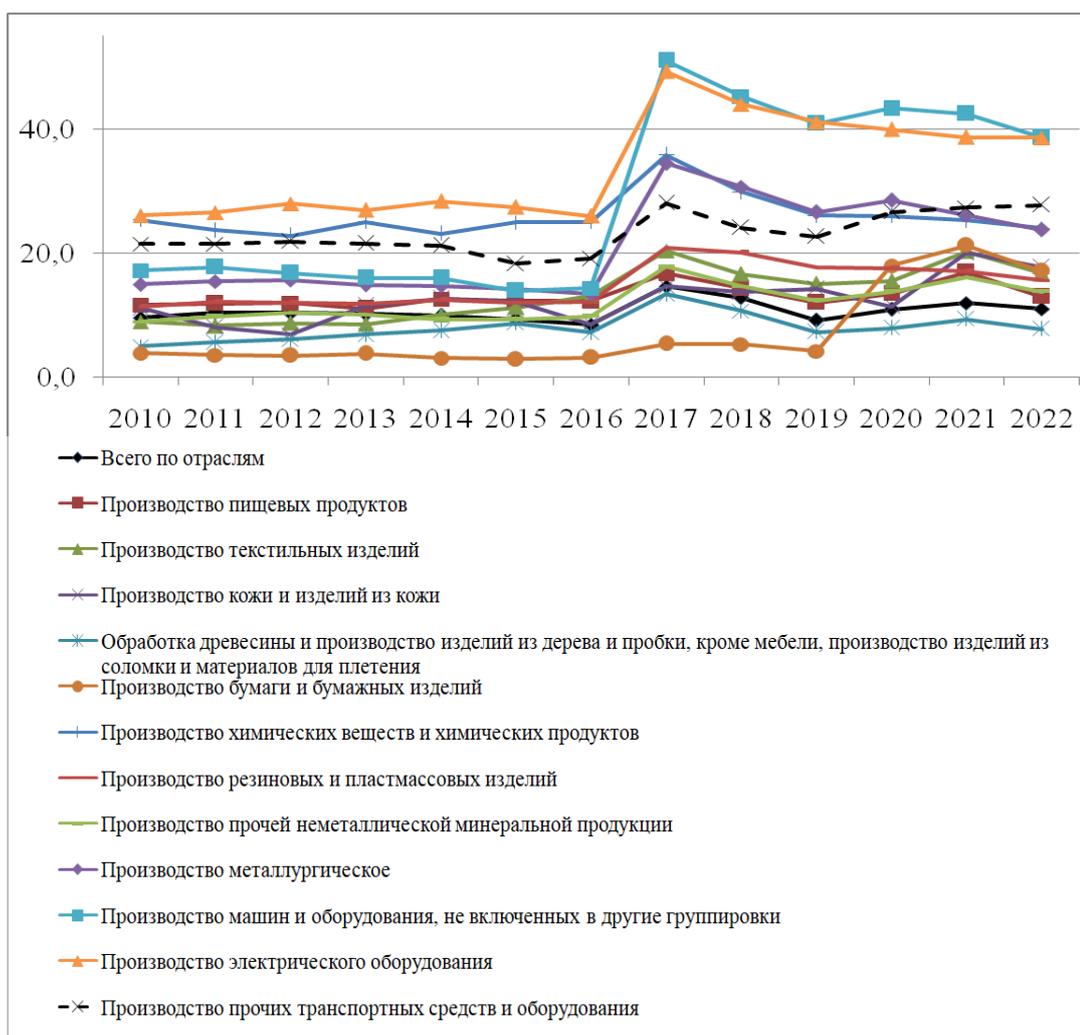


Рисунок 1 – Уровень инновационной активности промышленности РФ [2], %.

На рисунке 2 представлен объем отгрузки инновационной продукции в совокупном объеме отгрузки предприятий.

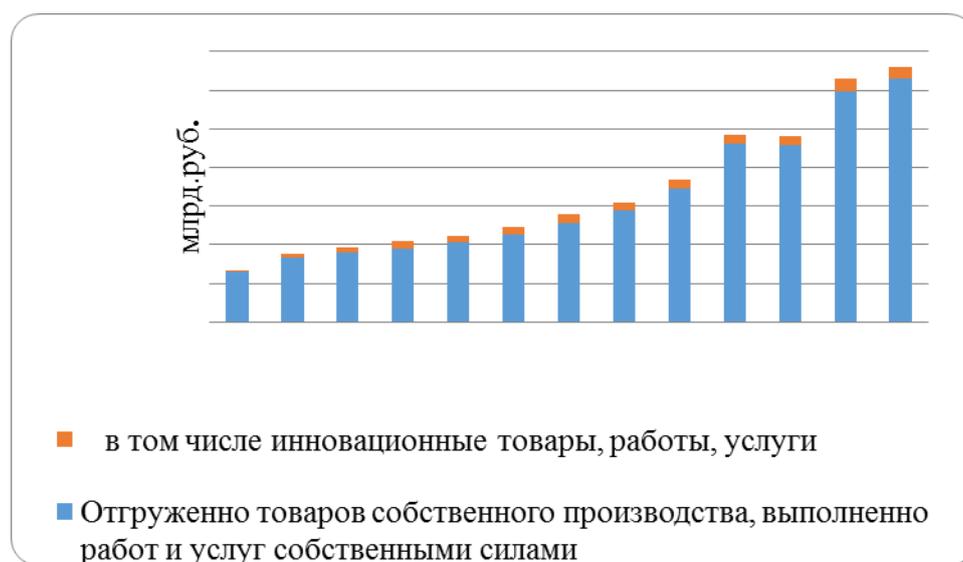


Рисунок 2 – Объемы отгрузки инновационной продукции в совокупном объеме отгрузки предприятий [2]

На рисунке 2 представлено, что объемы отгрузки инновационной продукции, в общей отгрузке промышленных предприятий составляют незначительную часть.

Динамика реализации НИОКР на промышленных предприятиях отражена в таблице 1.

Таблица 1 – Динамика реализации НИОКР на промышленных предприятиях, ед. [3]

Показатели	2000	2010	2020	2021	2022
Всего, в т.ч.	4 099	3 492	4 175	4 175	4 195
научно-исследовательские организации и НИИ	2 686	1 840	1 633	1 627	1 584
Конструкторские подразделения	319	361	238	232	248
Научно-исследовательские и проектно-конструкторские подразделения промышленных предприятий	284	238	441	446	494
Иные	387	487	857	845	846

Из таблицы 1 следует, что из общего числа промышленных предприятий лишь незначительная часть осуществляет реализацию НИОКР.

Динамика внутренних затрат промышленных предприятий на реализацию НИОКР отражена в таблице 2.

Таблица 2 – Внутренние затраты промышленных предприятий на НИОКР [3]

Показатели	2000	2010	2020	2021	2022
Внутренние затраты на НИОКР, млрд. руб.	76,7	523,4	1 174,5	1 301,5	1 435,9
Внутренние затраты на НИОКР, по отношению к ВВП, %	1,05	1,13	1,10	1,00	0,94

Из таблицы 2 следует, что внутренние затраты на НИОКР, по отношению к ВВП, на основе международных сравнений, низкие, относительно развитых индустриальных стран.

Проводя аналитику разработанных и используемых инновационных технологий, заметим, что руководители российских промышленных предприятий отдают предпочтение трансферу технологий, а не собственным разработкам (рисунок 3), что препятствует достижению лидерства в сфере

инноваций, а также технологического суверенитета. Данный факт связан с тем, что отечественные предприятия не хотят рисковать, в случае нереализации инновационных проектов и нести убытки. Тем более, что до 2022 года, можно было осуществить закупку импортных технологий за рубежом. Поэтому и не развивалась отечественная база НИОКР, не уделялось должного внимания инновационной активности, что явилось следствием низкого уровня технологического суверенитета и зависимости отечественного промышленного сектора от импортных технологий.

Содействовать устранению данного факта может содействовать модернизация промышленного комплекса, кардинальная трансформация Национальной инновационной системы, развитие сектора НИОКР, коммерциализации инноваций, а в дальнейшем, при создании в стране базы для инновационной деятельности, развитие и стимулирование инновационной активности.

Из вышеизложенного следует, что у России имеется два пути экономического развития: импортозамещение зарубежных технологий и продукции и осуществление собственных инновационных разработок – развитие инновационной активности.

Политика импортозамещения инноваций России, отражает усиленные темпы развития партнерских связи в сфере инновационных разработок со странами БРИКС, Китаем и Юго-Восточной Азии. В некоторых направлениях инновационной деятельности, особенно в отрасли автомобилестроения, достигнуты существенные успехи – Россия сумела, практически полностью заместить современные иностранные автомобили европейского производства на китайские, за исключением «серого» импорта.



Рисунок 3 – Показатели разработки и использования технологических инноваций [4]

Но данное замещение вызывает также ряд проблем. Так цель китайского автопрома – это экспансия продукции на российский рынок, а цель отечественных производителей – создание собственного производства. Россия вынуждена идти на непопулярные шаги, для насыщения рынка продукцией автопрома. Решение данной задачи – опережающее импортозамещение, создание собственных инновационных технологий, технологий будущего. Примерами импортоопережения российской промышленности выступают космическая отрасль, военное самолетостроение, беспилотные технические устройства, ядерная энергетика, отрасль цифровизации, гиперзвук и др. На отечественных предприятиях ускоренными темпами реализуются программы

импортозамещения и других инновационных технологий, необходимых для развития внутреннего рынка страны, ее суверенитета.

В настоящее время, в сфере импортозамещения инноваций, основными тенденциями являются:

-активная разработка и реализация инновационно-инвестиционных проектов, в части импортозамещения и развития технологического суверенитета;

-активное использование результатов интеллектуальной собственности, цифровизации деятельности, цифровых платформ (агрегаторов коммуникаций);

-повышение роли аналитики и значимости управления инновационными бизнес-процессами, использование новых бизнес-моделей и сетевых структур для их реализации и др.

Что касается развития инновационной активности промышленных предприятий, отметим следующее: автор предлагает для ее оценки использовать показатели прибыли и показатели затрат на инновационную деятельность. В работе предложен метод оценки инновационной активности промышленных предприятий на основе данных параметров, используя функцию Кобба-Дугласа.

В предложенном методе, показатели оценки, наглядно, отражаются демонстрацией зависимости функций издержек и прибыли предприятий, которыми можно управлять, при внедрении инноваций в производство: на предприятиях, не осуществляющих инновационную деятельность, функция издержек динамично повышается, что и выступает причинами снижения прибыли. При внедрении инноваций, функция издержек представляет понижающийся тренд, а функция прибыли – рост [5].

Без внедрения инноваций в производство, зависимость издержек и прибыли отражается формулами (1).

$$TC_L = TFC + H \cdot Q \quad \text{и} \quad PR_L = P \cdot Q^a - H \cdot Q + TFC \quad (1)$$

При внедрении инноваций в производство, издержки превращаются в дигрессивные и функции выглядят следующим образом (2):

$$TC_H = TFC + H \cdot Q - R \cdot Q^h \quad \text{и} \quad PR_H = P \cdot Q^a - TFC - H \cdot Q + R \cdot Q^h \quad (2)$$

где:  $R, h$  – показатели нелинейности функций дигрессивных издержек.

Автором произведена апробация данного метода на примере ПАО «АвтоВАЗ» (таблица 3).

Таблица 3 - Статистические показатели ПАО «АвтоВАЗ» отражены в таблице 4 [5].

Показатели, млрд.руб	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Выпуск продукции ( $V$ )	233,826	525,599	817,609	1 074,460	1 375,695	1 545,269
Издержки ( $TC$ )	220,785	488,705	760,259	996,114	1 272,202	1 434,536
Прибыль ( $PR$ )	13,041	36,894	57,350	78,346	103,493	110,733

Рисунок 4 отражает графики функций издержек, а рисунок 5 – графики функций прибыли производства.

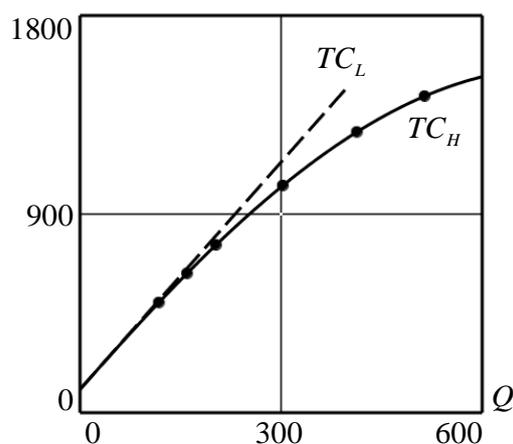


Рисунок 4 - Графики функции пропорциональных и дигрессивных издержек.

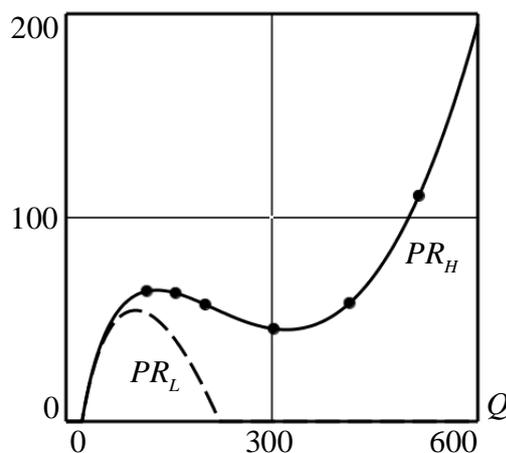


Рисунок 9 - Графики функции прибыли  $PR_L$  и функции прибыли  $PR_H$ ,

Из рисунка 4 следует, что функции пропорциональных издержек имеют возрастающий тренд, а функции дигрессивных издержек имеют направленность к понижению. На рисунке 5 отражены функции прибыли предприятия, соответствующие данным издержкам.

Вывод: предлагаемый методический подход, подтверждает научное положение, что при внедрении инноваций в производство, повышается

прибыль и снижаются издержки, что представляет повышение инновационной активности субъекта хозяйствования.

### **Список литературы:**

1. Индикаторы инновационной деятельности: 2024: статистический сборник / В.В. Власова, Л. М. Гохберг, Г.А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. – 260 с. – 250 экз. – ISBN 978-5-7598-3014-6 (в обл.)

2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

3. Российский статистический ежегодник. 2023: Стат.сб./Росстат. – Р76 М., 2023 – 701 с.

4. Россия и мир: 2023. Экономика и внешняя политика. Ежегодный прогноз / рук. проекта: А.А. Дынкин, В.Г. Барановский; отв. ред.: Г.И. Мачавариани, И.Я. Кобринская. – Москва: ИМЭМО РАН, 2022. – 130 с. ISBN 978-5-9535-0568-0 DOI 10.20542/978-5-9535-0568-0

5. Гусева Д.А. Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук «развитие инновационной активности промышленного комплекса России на основе цифровизации как фактора обеспечения технологического суверенитета», 2024. С.187.

# ЦИФРОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНОМ: ПРАКТИКА И ПРОБЛЕМЫ

*Киселева О.Н.*

Доктор эконом. наук, доцент,  
профессор кафедры отраслевого управления и экономической безопасности,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу цифровизации региональных систем управления для повышения их эффективности.

**Ключевые слова:** регион, цифровизация, цифровое управление, цифровая платформа, цифровой двойник, Центр управления регионом.

Решение вопросов, направленных на обеспечение эффективного управления (на различных уровнях) в настоящее время является не столько «модным трендом», сколько актуальной необходимостью, учитывая складывающуюся экономическую и политическую ситуацию. Своевременная и соответствующая реакция на возникающие вызовы возможна лишь при условии функционирования эффективной системы управления, оперирующей современными технологиями и инструментарием, обеспеченной соответствующими кадровыми ресурсами, обладающими необходимыми навыками и компетенциями разработки и реализации управленческих решений.

В период активной цифровизации экономики, характерной в настоящее время для нашего государства и демонстрирующей высокие результаты и явные преимущества «цифры» по сравнению с «традиционным» инструментарием, очевидным является вывод о необходимости интеграции цифровых технологий в действующие системы управления с целью повышения их эффективности. При этом, отталкиваясь от взглядов ученых, обосновывающих приоритетную роль регионального уровня экономики в развитии государства, целесообразно акцентировать внимание, прежде всего, на вопросах цифровизации регионального управления. Так, указывается, что именно данный уровень является «генератором институтов, упорядочивающих

и организующих взаимодействие субъектов микро- и макроуровня в процессе роста» [1]. Тогда как Г.Б. Клейнер утверждает, что именно мезоэкономика придает импульс к новому этапу развития экономики [2]. Следовательно, можно предположить, что свойственная цифровизации эффективность будет способствовать интенсификации регионального развития, что, в свою очередь, будет способствовать положительной динамике показателей, отражающих социально-экономическое развитие и государства в целом.

Как указывается специалистами, цифровизация управления регионом представляет собой «переход к управлению субъектом РФ на основе накопления, обработки и анализа данных, использования этих данных в цифровых бизнес-процессах и при оценке результатов деятельности» [3]. И, как показывает практика, данный переход уже совершается различными субъектами нашей страны. Так, в 2020 году в Мурманской области запустили единую цифровую платформу, разработанную в партнерстве с компанией «Русатом Инфраструктурные решения» [4]. Как указывается, функционирование данной платформы позволяет «связать» информационные системы шестнадцати различных ведомств, тем самым обеспечивая интеграцию в единую систему данных, необходимых для эффективного управления в режиме «одного окна», а также обеспечивая необходимую обратную связь. Другим примером является деятельность компании «Ростелеком», направленная на создание Ситуационного центра высшего должностного лица региона как «информационно-аналитической платформы поддержки принятия управленческих решений с возможностью мониторинга, анализа и планирования ключевых показателей деятельности на объектах применения, автоматизации процессов принятия решений» [5]. Также компания осуществляет цифровизацию в регионах по направлениям: безопасность, видеонаблюдение, транспорт, цифровизация энергетики и ЖКХ, цифровые двойники и ИС, экология, реализация которых осуществлена в более 80 регионах нашей страны. Еще в 2020 году, в соответствии с решением президента Владимира Путина, во всех субъектах России были созданы Центры

управления регионом, деятельность которых направлена на мониторинг, обработку и анализ обращений и сообщений жителей, обеспечение межведомственного взаимодействия органов власти [6]. В рассматриваемом контексте компанией БТФ, российским разработчиком программных продуктов и заказных решений для государственного сектора и бизнеса, предлагается создание цифрового двойника региона как «совокупности структур данных, описывающих показатели жизни региона и функционирования региональных и местных органов власти, а также регламентов получения данных для этих структур» [3]. «8 октября 2024 года премьер-министр России Михаил Мишустин в ходе стратегической сессии, посвященной подготовке Стратегии пространственного развития России, объявил о создании цифровой платформы для управления развитием населенных пунктов для целей повышения эффективности принятия решений в сфере комплексного социально-экономического и пространственного развития городов и поселений» [7].

Представленные примеры цифровизации системы управления на уровне регионов являются лишь частью существующего многообразия цифровых технологий и инструментов, которые находят применение в настоящее время и обеспечивают повышение эффективности процессов управления.

В целом, обобщая существующий опыт, можно указать на следующие преимущества цифровизации управления регионов, а именно:

- агрегирование необходимых данных в режиме «одного окна», позволяющее получать необходимую для принятия управленческих решений информацию;
- ускорение процессов сбора и анализа необходимых управленческих данных;
- обеспечение единого, «понятного» формата управленческих данных, их наглядности;
- стандартизация алгоритмов, методов и технологий управленческой деятельности;

- обеспечение прозрачности реализуемых управленческих процессов и определение ответственных за их эффективное осуществление;
- предоставление оперативной информации об уровне социально-экономического развития региона.

Таким образом, цифровизация управления на уровне регионов позволяет не только формировать «объективную картину» состояния региона, но и оперативно выявлять «узкие места» и принимать соответствующие управленческие решения для их нивелирования.

Тем не менее, в настоящее время процесс цифровизации системы управления регионами сталкивается с рядом проблем, которые снижают скорость данной трансформации. Прежде всего, негативное влияние оказывает отсутствие единой концепции цифровой системы управления. В большинстве случаев отсутствует единое понимание того, каким образом должна выглядеть такая система, какие элементы должна включать и в каком виде. Предлагаемые в настоящее время решения не могут быть единым шаблоном для всех регионов, учитывая присущую им специфику, а также акценты, на которые необходимо обращать внимание – у каждого региона они свои. Соответственно, определение концепции формирования цифрового управления, являясь исходным и важнейшим этапом, в настоящее время вызывает сложности ввиду как отсутствия подобного опыта у регионов, так и в результате отсутствия четкого видения того, что должно быть «на выходе» процесса цифровой трансформации.

Другой, не менее важной, проблемой является «кусочный» характер цифровизации, выраженный через наличие многообразия различных систем данных управленческих структур аппарата управления региона. Как указывалось, цифровое управление региона – это единое пространство, генерирующее всю необходимую информацию о важнейших составляющих социально-экономического положения региона и его динамике. Наличие несвязанных друг с другом информационных систем, отражающих различные аспекты регионального развития, как правило, в различных форматах,

усложняют процесс агрегирования данных и интегрирования их в единую совокупность.

Кроме того, можно указать на существующую «узость» подхода к цифровизации: как правило, главенствующей идеей является цифровизация аспектов государственного управления. Тем не менее, регион – это сложная совокупность социальных и коммерческих структур, инфраструктуры и других объектов, от уровня эффективности управления которыми зависит непосредственно уровень развития региона. Соответственно, цифровое управление регионом должно обеспечивать формирование целостной картины состояния региона, не ограничиваясь лишь приоритетами государственного управления.

Кроме указанных, в качестве проблем перехода к цифровому управлению на уровне региона можно указать и на отсутствие ряда специалистов, обеспечивающих как разработку, так и обслуживание системы, на недостаток средств для реализации проектов цифровизации управления, учитывая складывающуюся ситуацию, а также другие. Тем не менее, практика демонстрирует осуществление, возможно, более медленное, чем хотелось бы, постепенного перехода на цифровой формат управления регионами, а, следовательно, это позволяет говорить о перспективе повышения эффективности управления ими, что, несомненно, положительно отразится на динамике социально-экономического развития.

### **Список литературы:**

1. Маевский В.И. Мезоуровень и иерархическая структура экономики // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). 2018. Т.10. №3. С.18-29.
2. Мезоэкономика развития / под ред. Г.Б. Клейнера; Рос. акад. наук, Центр. экон. -мат. ин-т. М.: Наука, 2011. 805 с.
3. Как перейти к цифровому управлению регионом: роль экосистемы хранения и анализа данных. URL: <https://bftcom.com/company/media/novost/kak->

pereyti-k-tsifrovomu-upravleniyu-regionom-rol-ekosistemy-khraneniya-i-analiza-dannykh/

4. «Умный регион» в Заполярье: как управлять областью на основе данных. URL:

<https://trends.rbc.ru/trends/industry/cmrm/608018be9a79472938598fff?from=copy>.

5. Управление регионом. URL:

[https://www.company.rt.ru/projects/digital\\_region/projects/region\\_management/](https://www.company.rt.ru/projects/digital_region/projects/region_management/).

6. Центры управления регионов (ЦУР). URL: <https://www.tadviser.ru>

7. Мишустин: В России создается цифровая платформа для управления развитием населенных пунктов. URL: <https://www.tadviser.ru>

## **ОЦЕНКА НЕОБХОДИМОСТИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ МИГРАНТОВ В РОССИЮ**

*Гуськова И.В.*

Доктор эконом. наук, профессор,

профессор кафедры управления человеческими ресурсами,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация:** В статье производится оценка необходимости привлечения трудовых мигрантов в условиях демографических изменений. Мигранты в России компенсируют убыль населения, заполняют дешевые рабочие места, однако совершенно не компенсируют утечку умных и одаренных людей. Обосновывается необходимость управления миграцией. Приведен анализ взаимосвязи между социально-экономическими показателями и миграционными потоками.

**Ключевые слова:** трудовые мигранты, политика занятости, эффективность занятости.

В современной научной литературе множество работ посвящено исследованию влияния трудовой миграции на российский рынок труда она вновь и вновь поднимается учеными из-за сложившейся демографической ситуации и террористической опасности. Работ, посвященных принципам и механизмам миграционной политики в части ее взаимодействия с политикой занятости внутри страны, а также распределения ресурсов и обязанностей, ответственности недостаточно. Ведь даже уполномоченного органа, который должен анализировать и разрабатывать такое взаимодействие в России нет.

Необходимость привлечения трудовых мигрантов вполне объективна объясняется сокращением абсолютной численности и трудовых ресурсов. Официальный статистический орган России в лице Росстата прогнозировал численность населения в количестве 146 079,7 тыс. чел., оценка численности постоянного населения составляла 146 150,8 тыс. чел. на 1 января 2024.

Радует то, что данные прогнозы не оправдались, хотя на общую численность населения оказал влияние миграционный прирост и присоединение новых территорий. Число прибывших в Россию составило 4 051 437 человек, миграционный прирост составил в 2023 году по официальным данным Росстата 203 629 чел., число нелегальных мигрантов оценивается около 10 млн. чел. В настоящее время существует риск дефицита достоверной статистической информации для исследовательской работы.

В стране не хватает людей в условиях длительной отрицательной демографической ситуации, причем распределение между регионами и отраслями крайне дифференцировано. Все чаще встает вопрос о необходимости перераспределения незанятого населения и безработных за счет их переобучения, или за счет привлечения трудовых мигрантов, что в целом гораздо проще и дешевле, как кажется на первый взгляд. Однако миграция имеет значительные риски и последствия, социальные и культурного, так и экономического характера. В стране существует механизм регулирования миграции: есть мониторинг социально-трудовых отношений, приняты: Государственная программа «О мерах по оказанию содействия добровольному

переселению в Российскую Федерацию соотечественников, проживающих за рубежом» (Указ Президента РФ № 547 от 12.08.2022), Национальный проект «Демография», Концепция государственной миграционной политики Российской Федерации на период до 2025 г.

Но в стране нет унифицированного ответственного органа власти, занимающегося миграционной политикой: миграционные процессы необходимо мониторить, на основе полученной информации осуществлять анализ, производить прогнозы, определять нормы, нивелировать риски.

Чаще всего решения принимаются в контексте внешней ситуации и не имеют под собой ресурсной основы, не связаны со стратегическими целями экономического развития страны. В результате не разработан инструмент распределения потоков трудовых ресурсов в целях обеспечения эффективной занятости.

### ***Проанализируем миграционную ситуацию в России:***

Необходимость миграционного прироста часто обусловлена естественным движением населения, который представляет собой результат рождаемости и смертности людей. Показатели естественного движения населения в России приведены в табл. 1.

Понятно, что на миграцию и мобильность трудовых ресурсов влияют следующие факторы: сложившаяся геополитическая нестабильность, влияние экономических санкций Запада; участие российских вооруженных сил в военных конфликтах; разница в оплате труда в странах СНГ и ЕАЭС, миграционное законодательство России, Азии и Европы; сближение экономических интересов между Россией и Китаем и др.

Нами проведено статистическое исследование миграционных потоков на территорию федеральных округов и РФ. Только около 44,7% прибывших зарегистрированы в новом месте жительства, что указывает на значительный неконтролируемый поток прибывших на территорию региона.

Таблица 1 - Показатели естественного движения населения России  
(Источник: Росстат РФ)

Годы	Всего, человек			На 1000 человек населения		
	родившихся	умерших	естественный прирост	родившихся	умерших	естественный прирост
1950	2 74 5997	1031010	1714987	26,9	10,1	16,8
1960	2 782353	886090	1896263	23,2	7,4	15,8
1970	1 903713	1131183	772530	14,6	8,7	5,9
1980	2 202779	1525755	677024	15,9	11,0	4,9
1990	1 988858	1655993	332865	13,4	11,2	2,2
1995	1 363806	2203811	-840005	9,3	15,0	-5,7
2000	1 266800	2225332	-958532	8,7	15,3	-6,6
2005	1 457376	2303935	-846559	10,2	16,1	-5,9
2010	1 788948	2028516	-239568	12,5	14,2	-1,7
2011	1 796629	1925720	-129091	12,6	13,5	-0,9
2015	1 940 579	1 908 541	32038	13,3	13,0	0,3
2020	1 436 514	2 138 586	-702072	9,8	14,6	-4,8
2021	1 398 253	2 441 594	-1043341	9,5	17,5	-8,0
2022	1 304 087	1 898 644	-594557	8,8	13,8	-5,0
2023	1264354	1764618	-500264	8,6	12,1	-3,5

Структура прибывших делится на 2 большие преобладающие группы: те, кто проживает на этой территории до 1 года и те, кто проживает более 5 лет. Можно предположить, что первая группа приезжает исключительно на заработки и вторая группа уже обосновалась и как-то интегрировалась в наше общество.

Миграционный поток из развитых стран в общем объеме миграционного потока незначителен, что требует более детального изучения.

Основной поток прибывших мигрантов составляют граждане Таджикистана, Казахстана, Киргизии и Узбекистана (табл. 3).

Согласно данным Росстата, удельный вес лиц с высшим образованием, прибывших на территорию России старше 14 лет составляет 18,6% в 2022 году, в 2023 году -19,2% соответственно, докторов наук составляет мизерные 0,04% в 2022г. и в 2023 г., , кандидатов наук – 0,15% в 2022 г. и 0,165% - в 2023 г.. То есть потока интеллектуальной элиты отсутствует. Такая структура потока мигрантов вряд ли способствует экономическому росту и технологическому скачку, так необходимому нашей стране.

Таблица 3 - Миграция населения субъектов Российской Федерации со странами СНГ в 2023 году (Источник: Росстат РФ)

	Число прибывших из стран СНГ - всего	в том числе по странам:									
		Азербайджан	Армения	Беларусь	Казахстан	Киргизия	Республика Молдова	Таджикистан	Туркмения	Узбекистан	Украина
Российская Федерация	490 864	24 340	48855	12 496	48 465	54 162	22 502	171 234	13 345	44 536	50929

Миграция со странами дальнего зарубежья из РФ имеет незначительный, но положительный прирост в 2023 г. в размере 9913 чел.

Среди стран лидеров – Германия, США, Израиль, куда уезжают наши граждане, как правило, как по этническим признакам (поволжские немцы, евреи), так и в связи с более высоким уровнем жизни в других странах по сравнению с уровнем жизни в РФ.

В 2023 году поток выбывших мигрантов перенаправился в страны Юго-Восточной Азии, возможно это связано с бизнес-решениями большинства хозяйствующих субъектов и инвестиционными потоками.

Интересны данные, связанные с недоиспользованием рабочей силы. Данные показывают, что потенциальная рабочая сила составляет порядка 1 млн. чел., есть лица, находящиеся в состоянии неполной занятости в размере 500 – 800 тыс. чел, что может увеличить численность занятых на 1200-1500 тыс. чел. За счет перераспределения и трудовых ресурсов в региональном и отраслевом разрезе. Плюс официальная численность занятых в неформальном секторе в 2023 году равна 13 444 тыс. человек, среди них 12 641 тыс. человек работает только в неформальном секторе и 803 тыс. человек в том и другом, большая часть которых работает в торговле (3958 тыс. чел.), 19,1% имеют высшее образование и доля мужчин равна 54,5%. На основании этих данных можно сделать, что потенциал роста занятых значительный и количество мигрантов, тем более нелегалов может быть сокращен.

Например, снижение доли оплаты труда в структуре ВВП, которая сократилась с максимума в размере 48,2% в 2016 году до 40,3% в

2023, а доля прибыли увеличилась соответственно с 40,8 до 51,7% в тот же период. Такая же отрицательная динамика демонстрируется в развитии технологий и инновационной экономики: удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг сократился с 8,5% до 5,1 в тот же период. Данный факт может быть объяснён тем, что работники с низких квалификаций не способны производить инновационные товары, снижение реальных доходов не способствует росту спроса на дорогие инновационные продукты. Получается замкнутый круг: дешевая рабочая сила вытесняет национальную из экономики, снижает уровень оплаты труда, не стимулирует инновационное развитие.

#### **Список литературы:**

1. Закон Российской Федерации от 19 апреля 1991 г. № 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации». [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_60/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_60/) (дата обращения: 09.10.2023).

2. Гуськова И.В., Лаврентьева М.А, Миграционная привлекательность Приволжского федерального округа // Региональная экономика, 2014 ' №5(332) С.2026

3. Миграционная база данных WDR2023, Всемирный банк, Вашингтон, округ Колумбия, <https://www.worldbank.org/wdr2023/data>.

4. Полякова, М. В. Развитие системы трудовой адаптации миграционных потоков на региональных рынках труда: монография / М. В. Полякова, Е. К. Самраилова, П. И. Ананченкова, С. А. Шапиро – М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. – 193 с.

5. WDR2023 Migration Database, World Bank, Washington, DC, <https://www.worldbank.org/wdr2023/data>

6. World Bank. 2018. Moving for Prosperity: Global Migration and Labor Markets. Policy Research Report. Washington, DC: World Bank

## УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЯМИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЫ

**Яшин С.Н.**

Доктор эконом. наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Ошурин С.В.**

Аспирант,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Данная статья посвящена изучению механизмов управления корпоративными структурами в условиях переменной среды. Значимость исследования определяется критической необходимостью приспособления организаций к динамично изменяющимся рыночным условиям с целью поддержания и развития их конкурентных преимуществ. В рамках исследования осуществляется детализированный анализ как внешних, так и внутренних факторов, оказывающих воздействие на функционирование предприятий, а также разрабатываются и апробируются стратегии и методики повышения эффективности управленческих процессов в условиях непрерывно эволюционирующего рынка. В работе подчеркивается важность стратегического планирования, адаптивного управления и минимизации управленческих расходов для успешного функционирования компаний.

**Ключевые слова:** компания, нестабильная среда, управление, внешнее окружение, поведение, факторы.

Изучение выбранной темы важно, поскольку в ситуации современного рынка, которая характеризуется сложностью и постоянными изменениями, ключевым для выживания компаний и сохранения их конкурентных преимуществ становится тщательный анализ разнообразной информации о изменениях и возможных изменениях внешнего окружения. Систематическое

исследование внешних факторов дает предприятиям возможность прогнозировать будущие события, готовиться к неожиданным ситуациям и продлевать периоды для разработки и корректировки стратегических направлений деятельности, тем самым превращая потенциальные риски в выгодные стратегические возможности [2].

Рассмотрение данной темы углублено представлено в исследованиях ряда ученых, в число которых входят Гельвановский М., Захаров А.Н., Попов А.С., Фасхиев Х.А. и другие эксперты, что подчеркивают ее широкий академический интерес и важность.

Поставленная цель изучения состоит в том, чтобы охарактеризовать специфику управленческих процессов в компаниях, функционирующих в условиях нестабильного и постоянно изменяющегося внешнего окружения.

Задачами данного исследования является комплексное изучение структуры организации в целом, а также детальный анализ ключевых элементов управления организацией. В работе предполагается идентифицировать признаки, характеризующие эффективное управление в периоды нестабильности, а также изучение важнейших факторов, способствующих улучшению эффективности управленческих процессов и повышению общей производительности организации в данных условиях.

Эффективность организации зависит от взаимодействия экономических процессов и множества факторов. Она опирается на внешние ресурсы (например, производственные факторы) и внутренние возможности для их преобразования в продукцию, что влияет на функционирование организации [1, 3].

Организации функционируют в контексте нестабильного внешнего окружения, что делает изучение их взаимосвязей с данным окружением чрезвычайно значимым, что подтверждается представленными данными на рисунке 1.



Рисунок 1 – Организация как система

(Источник: разработано авторами)

Деятельность предприятий интегрирована в комплексную экономическую структуру, на которую оказывается воздействие многообразными факторами. Эти элементы обладают своей уникальной спецификой и оказывают различное влияние на итоговые показатели эффективности предприятий. Некоторые факторы могут быть полезны, другие — вредны, и могут уменьшать положительные эффекты от работы других. [5] Таким образом, успех организации во многом зависит от того, как она умеет управляться со своей внутренней и внешней средой. Внешняя среда предлагает ресурсы и информацию для производства, а внутренняя среда определяет, как эти ресурсы будут преобразованы в продукт. Согласно рисунку 2, организация действует в условиях меняющейся среды.



Рисунок 2 – Нестабильная среда организации

(Источник: разработано авторами)

Внешние и внутренние факторы, влияющие на работу организации, образуют её бизнес-экосистему [3]. Её структура и характер взаимодействия с предприятием напрямую влияют на его позиции в условиях рыночной экономики и, как следствие, на уровень его экономической стабильности и процветания. При этом особой актуальностью для администрации компании обладает мониторинг изменений во внешнем окружении, представляющем собой более подверженную колебаниям составляющую. Факторы, влияющие на предприятие из внешней среды, описаны в таблице 1.

Как факторы воздействуют на процессы и события, так определяется их важность. [4] Управление должно стремиться к взаимодействию между организацией и внешней средой на уровне, поддерживающем ее компетентность и способность адаптироваться в долгосрочной перспективе.

Эффективность управленческой деятельности в нестабильной среде заключается в способности организовать работу так, чтобы команда могла достигать целей с лучшими результатами, экономя время и ресурсы.

Это включает в себя:

- прозрачность работы;
- полную информацию о финансах и других аспектах деятельности;
- внутренний контроль управления;
- защиту прав акционеров;
- разработку и внедрение стратегий развития.

Таблица 1 - Факторы внешней среды (Источник: разработано авторами)

Среда	Факторы	Показатели	Управление в условиях нестабильности факторов
Факторы макросреды	Экономические	Колебания цен на нефть, изменения в динамике валового внутреннего продукта, степень прогресса в сфере информационных технологий, а также величина таможенных пошлин могут существенно влиять на экономическую ситуацию.	Необходимость разработать стратегию для повышения конкурентоспособности и формирования антикризисных мероприятий предприятия с целью обеспечения его устойчивого развития в краткосрочной перспективе.
	Научно-технические		
	Правовые		
	Политические		
	Социальные		
	Международные		
Экологические			
Факторы мезосреды	Положение на рынке	В контексте изучения рыночной среды, ключевое внимание уделяется таким показателям, как доля рынка, означающая пропорциональное владение компании определенным сегментом рынка в сравнении с ее конкурентами. Емкость рынка представляет собой максимальный объем продаж, который может быть достигнут всеми участниками рынка в определенный период времени в рамках заданной территории. Мера имиджа или сила бренда отражает степень восприятия и признания бренда потребителями, которая выражается через его популярность, доверие к нему и лояльность со стороны покупателей.	Необходимость анализа текущего положения на рынке, исходя из обработки и интерпретации существующих данных, подразумевает комплексный подход к оценке рыночных условий.
	Поставщики	Качество приобретенного сырья и уровень его диверсификации оказывают существенное влияние на результативность производственного процесса.	Расширение рамок диверсификации способствует анализу степени зависимости от поставщиков, что позволяет более детально оценить риски, связанные с концентрацией поставок.
	Покупатели	Изменение образа жизни населения приводит к изменению критериев к упаковочным материалам.	Трансформация образа жизни и эволюция потребностей способствует своевременной модернизации продукции, соответствующей текущим трендам и запросам.
	Конкуренты	Численность конкурентов на региональном уровне, а также количество конкурентных субъектов, обладающих федеральным статусом.	Необходимость анализа уровня конкурентоспособности на рыночных площадках

Управленческая задача состоит в целенаправленном влиянии на определенный объект с целью достижения предварительно установленных задач. Данный постулат подразумевает, что для корректного определения уровня эффективности принимаемых управленческих решений предлагается использование следующих критериев оценки:

- результативность производственных процессов, измеряемая через уровень прибыли;

- точность и адаптивность плановых мероприятий, отражающаяся в совершенствовании бюджетных показателей;

- прибыльность вложений, выраженная в высоких показателях рентабельности капитала;

- ускорение процессов капитального оборота. [8]

Система управления в условиях нестабильной среды включает в себя разработку миссии и стратегических целей организации, а также определение путей их достижения. Для формирования высокоэффективной стратегической директивы организации, руководству необходимо осуществить комплексную оценку, ответив на три критически важных вопроса: каково текущее положение фирмы в динамично меняющемся бизнес-ландшафте, каковы долгосрочные амбиции компании и через какие механизмы эти амбиции будут достигнуты. Эффективность стратегического планирования неразрывно связана с тщательным анализом как внутренней среды организации, так и внешнего рыночного окружения, четким определением миссии и стратегических целей организации, разработкой основополагающего стратегического плана деятельности, оценкой и оптимизацией бизнес-портфеля компании. Кроме того, необходимо сформировать адаптивную организационную структуру, выбрать эффективный стиль управленческой коммуникации, утвердить корпоративную политику, имплементировать разработанный план в оперативную деятельность фирмы и, при появлении новых вызовов или возможностей, осуществлять соответствующие корректировки в стратегии, обеспечивая её актуальность и релевантность в изменяющихся условиях [9]. Преимущества этого подхода

изображены на рисунке 3.

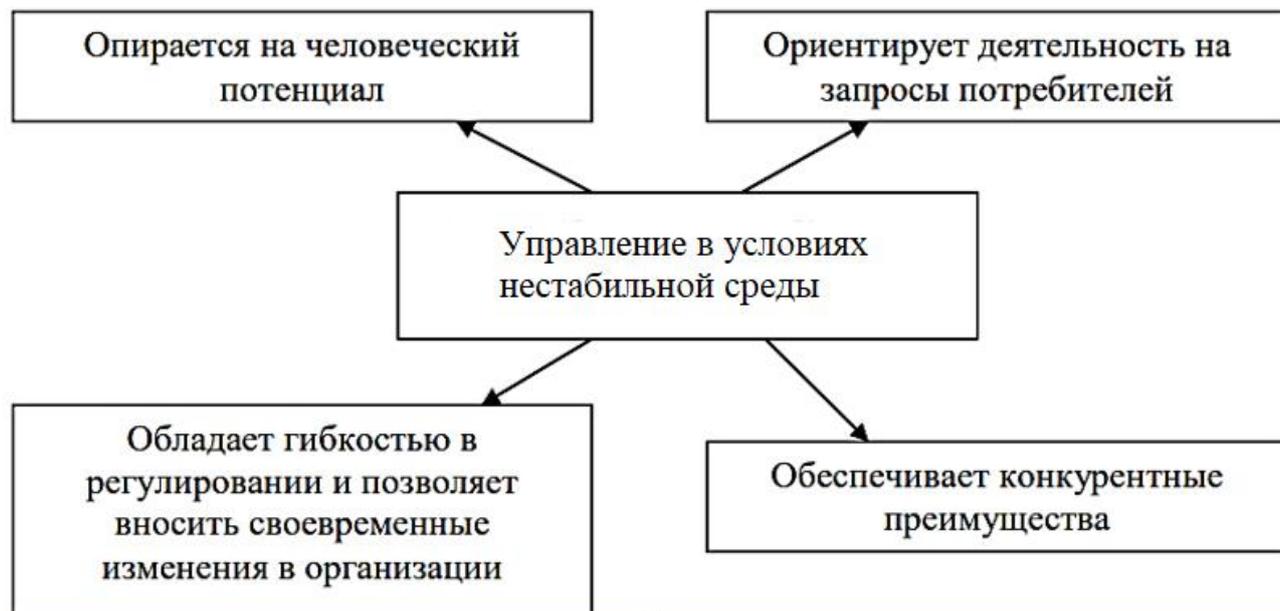


Рисунок 3 – Преимущества подготовки компании к работе в условиях нестабильной среды

(Источник: разработано авторами)

Повышение эффективности управления в динамичной экономической среде требует уделять пристальное внимание следующим аспектам:

1) Ключевым является разработка и последовательное следование стратегическим целям. Инновации в производстве, маркетинге, управлении ресурсами и прочих сферах должны способствовать превосходству над конкурентами и обеспечивать стабильность на рынке. Особое значение имеет обеспечение того, чтобы экономические выгоды от внедрения инноваций превышали связанные с этим расходы.

2) Оптимизация затрат на управление является второстепенной. Неоправданно высокие управленческие расходы требуют пересмотра системы управления как в целом, так и ее отдельных элементов.

3) Важно также заниматься разработкой и укреплением структуры организации. Эффективная организационная структура облегчает ориентацию в поставленных задачах и целях.

4) Необходимость учета институциональных изменений, включая улучшение законодательной и нормативной базы, в первую очередь относится к обязанностям государственных органов. [7]

Подводя итог, следует подчеркнуть, что разработка эффективной системы управления играет ключевую роль в обеспечении стабильности и развития компании. Успех в области управления зависит не только от наличия квалифицированных управленческих кадров, но и от строгого соблюдения высоких этических стандартов и развития культуры управления [6].

Теоретические принципы эффективного управления находят практическое применение в деятельности таких компаний, как «ЭкоТех», специализирующейся на производстве экологически чистых технологий. В условиях растущей конкуренции и изменчивости рынка, компания сталкивается с необходимостью адаптации к меняющемуся законодательству и сдвигам в потребительских предпочтениях, что делает рынок экотехнологий особенно динамичным.

Переходя от теории к практике, компания «ЭкоТех» показывает, как основы прозрачности, внутреннего контроля, защиты прав акционеров и стратегического планирования могут быть эффективно внедрены в повседневную деятельность. В «ЭкоТех» прозрачность стала не только теорией, но и основой для системы откровенной отчетности, позволяющей каждому заинтересованному лицу получить полное представление о финансовом и операционном состоянии компании. Это усиливает доверие и повышает привлекательность компании для инвесторов и партнеров, что особенно важно в секторе, где доверие тесно связано с экологической ответственностью.

В компании «ЭкоТех» внутренний контроль не ограничивается только лишь формальными заявлениями. Осуществляя регулярные аудиты и анализируя риски, организация обладает инструментарием, который позволяет не только следовать законодательным нормам, но и предвидеть возможные проблематики. Это играет наиболее значимую роль в эпоху непрерывного ужесточения экологических стандартов.

Защита прав акционеров в «ЭкоТех» обеспечивается не только через политику равенства, но и за счёт прозрачности процессов принятия критичных управленческих решений. Данная практика способствует увеличению устойчивости компании к разного рода вызовам, как внешним, так и внутренним, что крайне важно в секторе, где на первый план выходят долгосрочные инвестиции и постоянство.

Специализированное управление в «ЭкоТех» характеризуется динамичным и эволюционным подходом. Регулярное проведение стратегических разборов и обновление планов развития позволяет компании не только адаптироваться к изменениям, но и антиципировать их, направляя средства в научные исследования и разработку новшеств, что способствует выпуску на рынок высококонкурентных продуктов.

С наступлением периода экономических нестабильностей, «ЭкоТех» активизировала комплексный подход к преодолению кризисных явлений. Это включало пересмотр производственных стратегий, оптимизацию портфеля бизнес-проектов и внедрение системы показателей КРІ. Такие действия обеспечили не просто выживание в непростые периоды, но и укрепили позиции компании на рынке, демонстрируя, что управленческие теории могут быть успешно адаптированы к реальным экономическим обстоятельствам.

Пример «ЭкоТех» отражает возможности применения теоретических принципов управления на практике, направленных на обеспечение устойчивости и роста компании в условиях неопределённости. История подтверждает, что успешное ведение бизнеса требует не только глубоких теоретических знаний, но и способности адаптировать эти знания к текущим условиям рынка и специфике отрасли, выстраивая тем самым основу для достижения стратегических целей компании в самых динамичных ситуациях.

### **Список литературы:**

1. Алетдинова А.А., Алехина Д.А., Андрухова О.В., Бабкин А.В., Баирова Н.И., Богданова Р.М., Борисов А.А., Бочкова С.В., Быковская Е.В., Вертакова

Ю.В., Волкова А.А., Воронов Д.В., Гарифова Л.Ф., Глущенко М.Е., Голденева В.С., Григорьева Е.А., Ермоленко О.Д., Захарова Ю.В., Иванов А.А., Измалкова С.А. и др. // Развитие цифровой экономики в условиях деглобализации и рецессии // Санкт-Петербург, 2019

2. Гельвановский М. Компания в микро, мезо, и макроуровневом измерениях // Русский экономический журнал. – 2018. – № 3. – с. 70.

3. Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. – 2017. – № 1–2– с. 55.

4. Попов А.С. Потенциал предприятия: оценка и управление // Экономическое возрождение России. – 2018. – №3(17). – с.34.

5. Фасхиев Х.А. Как повысить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. –2019. –№4. – с. 93.

6. Яшин С. Н., Ошуринов С. В. //Управление цифровым бизнесом и трансформация бизнес-процессов в цифровой экономике / Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков. – Санкт-Петербург: Политех-Пресс, 2023. – С. 484-492.

7. Эффективное управление компанией: как этого добиться // [Электронный ресурс]. - URL: <https://blog.molodost.bz/advanced/effektivnoe-upravlenie/> (дата обращения 11.10.2024)

8. Как обеспечить устойчивость бизнеса в нестабильной среде? // [Электронный ресурс]. - URL: <http://mertens.com.ua/articles/files/InterviewIFC.pdf>(дата обращения 23.10.2020)

9. Система стратегического менеджмента: что это такое и зачем нужно компаниям // [Электронный ресурс]. - URL: <https://finacademy.net/materials/article/sistema-strategicheskogomenedzhmenta> (дата обращения 11.10.2024)

## **СЕКЦИЯ 1. ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ**

**Руководители секции:**

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

***Борисов Сергей Александрович***

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

***Салмина Наталья Александровна***

### **ИНТЕГРАЦИЯ ПРИНЦИПОВ ESG В СТРАТЕГИЧЕСКОЕ**

#### **УПРАВЛЕНИЕ: ПУТЬ К УСТОЙЧИВОМУ БИЗНЕСУ**

***Ажгиреева А.Н.***

Студент специалитета,

Социально-экономический институт, СГТУ им. Гагарина Ю.А.

***Ильина А.С.***

Студент специалитета,

Социально-экономический институт, СГТУ им. Гагарина Ю.А.

***Фролов В.В.***

Доктор биол. наук, профессор кафедры отраслевого управления и

экономической безопасности,

Социально-экономический институт, СГТУ им. Гагарина Ю.А.

**Аннотация.** В статье рассматривается интеграция принципов экологической, социальной и корпоративной ответственности (ESG) в стратегическое управление современными компаниями. Подчеркивается важность создания гармонического баланса между экономическими целями и социальными обязательствами. Предложены рекомендации для руководителей и стратегов по формированию устойчивой бизнес-модели.

**Ключевые слова:** ESG, устойчивое развитие, экологические факторы, социальные факторы, стратегическое управление, социальные обязательства, корпоративное управление.

Ведение бизнеса всегда было достаточно сложным занятием, но с учётом постоянно меняющихся тенденций и адаптации к ним, оно становится ещё сложнее. На сегодняшний день актуальной проблемой является забота об окружающей среде, что заставляет бизнес брать на себя большую социальную ответственность за свою деятельность [1, с. 83]. Теперь перед компаниями стоит не только вопрос об извлечении все большей прибыли, но и вопрос о том, как оптимизировать свои бизнес-процессы, чтобы они не причиняли вред природе и приносили пользу для общества. Для решения этого вопроса необходимо рассмотреть понятие «ESG-стратегия» (рис. 1).

Данное понятие было разработано еще в 2004 году, однако наибольшую популярность приобрело всего лишь пару лет назад. ESG-стратегия представляет собой совокупность трех факторов, лежащих во главе управления и устойчивого развития компании [2, с. 77].



Рисунок 1 – ESG-стратегия

Связь трех компонентов становится все более актуальной в современной практике российских компаний. Происходит активное внедрение данной

концепции в стратегии компаний в отраслях добычи нефти и газа, транспорта, ритейла, машиностроения, финансов. Среди лидеров: «ЛУКОЙЛ», «СИБУР Холдинг», ОАО «РЖД», ПАО «Ростелеком» и другие. Это свидетельствует о том, что успех бизнеса в значительной степени зависит от ответственного подхода к ведению дел, который принимает во внимание интересы людей и окружающей среды [3, с. 10].

Для того чтобы простимулировать компании к стремлению использовать в своей деятельности ESG подход, государство использует следующие меры [4, с. 115]:

- предоставляет субсидии для компаний, которые производят свои товары из переработанных материалов;
- дает возможность участвовать в льготных ипотечных программах застройщикам, обладающим «зеленым» сертификатом;
- разрабатывает и внедряет нормативные акты.

Несмотря на то, что приверженцами принципов устойчивого развития являются в основном крупные компании, данный подход может быть актуален и для малого, и для среднего бизнеса. Это обусловлено тем, что ключевые идеи ESG-стратегии могут помочь в формировании единого стандарта ведения бизнеса, основанного на социальной ответственности и экологических инициативах. Применение ESG-подхода может повысить операционную эффективность, снизить затраты и улучшить управление, что в свою очередь положительно сказывается на финансовых результатах [5, с. 445]. В современном мире без соблюдения этих принципов трудно рассчитывать на инвестиции и успешную конкуренцию на международной арене. Быстрое развитие ESG можно рассматривать как переход к экономике будущего, поскольку оно способствует завоеванию доверия потребителей, инвесторов, акционеров и государства.

Формирование устойчивой бизнес-модели с учетом ESG является трудной задачей и требует комплексного подхода. В ходе исследования были выявлены наиболее важные аспекты для руководителей и стратегов (табл.1).

Таблица 1 – Меры для формирования устойчивой бизнес-модели

Аспект	Описание
Оценка текущего состояния	Определение ключевых областей для внедрения устойчивых практик
Разработка стратегии ESG	Включение ESG-целей в общую стратегию бизнеса
Вовлечение заинтересованных сторон	Установление диалога с сотрудниками, клиентами, инвесторами, местными сообществами
Инвестиции в устойчивость	Рассмотрение возможности инвестирования в технологии и процессы, которые способствуют снижению углеродного следа и повышению эффективности
Обучение и развитие персонала	Создание культуры устойчивости в компании
Мониторинг и отчетность	Установка метрики для оценки выполнения ESG-целей и публикация регулярных отчетов о прогрессе для обеспечения прозрачности
Инновации и адаптация	Открытость к новым идеям и технологиям, адаптация стратегии ESG в ответ на изменения в законодательстве, рыночных условиях и ожиданиях потребителей
Партнерство и сотрудничество	Рассмотрение возможности сотрудничества с другими компаниями для достижения общих целей в области устойчивого развития
Долгосрочное планирование	Разработка стратегий с учетом долгосрочных последствий для окружающей среды и общества
Коммуникация	Эффективное информирование сотрудников, клиентов и инвесторов о Ваших условиях в области ESG

Доверие аудитории и место в ESG-рейтингах не обещает компании привлекательность в глазах инвесторов, ведь, помимо снижения негативного воздействия на окружающую среду, инвестиции в экологически устойчивое производство должны обеспечивать создание конкурентных преимуществ. Для этого необходимо сократить себестоимость продукции, снизить затраты и оптимизировать производственные процессы. И не стоит забывать о важности того факта, что деятельность компании должна приносить пользу одновременно и бизнесу, и экологии.

### Список литературы:

1. Анализ влияния принципов ESG на доходность активов: эмпирическое исследование // Финансы: теория и практика. 2021. № 4. С. 82–97.

2. Скоробогатько Е. Устойчивое развитие и ESG: новая эпоха управления // Digital. – 2022. – №2. – С.76-79 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-i-esg-novaya-epoha-upravleniya> (Дата обращения: 23.09.2024).

3. Кудряшов, А. Л. Глобальная ESG-трансформация и тенденции устойчивого развития российских компаний в условиях санкционного давления / А. Л. Кудряшов // Отходы и ресурсы. — 2022. — Т. 9. — № 4. — С. 49 – URL: <https://resources.today/PDF/50ECOR422.pdf>

4. Сухарева М.А., Ленков И.Н., Ч. Пуюй. Углеродная нейтральность: перспективы развития и влияние на мировую экономику // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 21: Управление (государство и общество). 2022. № 3. С. 101–121

5. Федорова Е.А., Степнов И.М., Дроговоз П.А., Ращупкина А.А., Ремесник А.А. Влияние уровня раскрытия корпоративной социальной ответственности на цену акций: количественный и текстовый анализ // Экономический журнал ВШЭ. 2021. № 25 (3). С. 423–451.

## **КРАУДСОРСИНГ – ТЕХНОЛОГИЯ РАБОТЫ С ЮЗЕРАМИ ИЛИ ЛУЗЕРАМИ?**

***Анохин Е.В.***

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры социально-экономических дисциплин,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Анохин В.А.***

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры финансов и кредита,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье охарактеризованы сущность, принципы краудсорсинга, рассмотрены особенности его использования в управлении

маркетингом. Сделан вывод: краудсорсинг - разновидность технологии аутсорсинга, специфика которого определяется сферой применения, видом деятельности. От сформированных условий жизнедеятельности зависит, сумеют ли участники данного процесса удовлетворить свои социальные, творческие потребности, либо приобретённый опыт станет для них платой за потерянные социальные гарантии и потраченное время, деньги, усилия.

**Ключевые слова:** управление, клиент, принципы, маркетинг, термин

Краудсорсинг (от англ. *crowd* – толпа, *sourcing* – применение ресурсов) – это использование потребительского опыта, интеллекта и коммуникационного потенциала участников процесса через предоставление возможностей принимать решения по усовершенствованию, модификации товаров и услуг с целью создания, оценки и продвижения коллективных, общественных ценностей. Коллективные *разум, творчество, выбор, финансирование* рассматриваются как виды краудсорсинга.

Реализация краудсорсинга осуществляется на базе публичной оферты, не предполагающей официальное заключение каких-либо договоров, но с учётом следующих принципов – рис. 1:

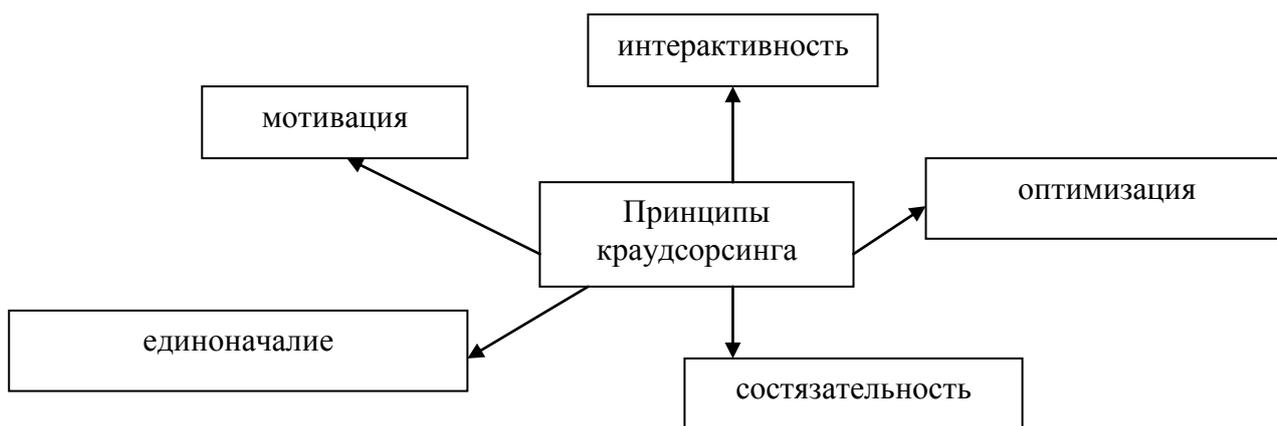


Рисунок 1 – Принципы краудсорсинга

Источник: разработан авторами

- *мотивация* – необходимо присутствие желания у людей поделиться своими идеями для того, чтобы увидеть их воплощёнными в реальности;

- *интерактивность* – важно наладить диалог, использовать коммуникации в режиме пошагового предложения вариантов, базирующихся на характере предыдущего выбора участников краудсорсинга;

- *оптимизация* – означает применение краудсорсинга для минимизации затрат при производстве товаров, работ, услуг, и подразумевает отсутствие ущерба у его участников с точки зрения потраченных ими времени, денег, усилий;

- *состязательность* – создание атмосферы весёлого соревнования среди участников краудсорсинга;

- *единоначалие* – здесь понимается как единоличное использование результатов целевой группой (компанией), приобретающей и осваивающей вклад коллектива потребителей для его дальнейшего развития и продажи.

Субъект краудсорсинга передаёт определённые функции для решения поставленных задач неопределённому кругу лиц, превращая их в дизайнеров, инженеров, рекламистов, продавцов и др. В табл. 1 рассмотрены особенности процесса краудсорсинга через призму этапов управления маркетингом.

Краудсорсинг как технология управления достаточно неоднозначна, многое здесь зависит от условий её применения (например, от того, как понимается роль маркетинга в целом). Возьмём сферу образования и занятость её представителя – учащегося - в общественных работах на бесплатной основе, вызванную необходимостью получения им соответствующих навыков. Вроде бы положительный момент. С другой стороны, существует скепсис относительно возможности объединения людей для создания выдающегося человеческого знания ради передачи его другим людям, выработки оптимального управленческого решения.

Таблица 1 – Организации управления краудсорсингом в маркетинге

Основные этапы	Содержание	Примеры применения
1. <i>маркетинговые исследования</i>	связаны с активностью покупателей в отношении того или иного продукта, его оценкой и принимаемыми решениями	клиент побуждается к формулировке требований к заказу при опросе, бланк которого содержит открытые вопросы, вопросы-меню
2. <i>отбор целевых рынков</i>	наиболее благоприятная почва для реализации краудсорсинга – в науке, просвещении и образовании, культуре, искусстве, творчестве	вирусное распространение рекламы: при оплате товаров и услуг клиентами вручаются подарки, наклейки в надежде на то, что они эти сувениры где-нибудь разместят
3. <i>разработка комплекса маркетинга:</i>	создание таких товаров невозможно без сотрудничества с потребителями в области компонентного состава, дизайна, сопутствующих услуг	товары для дома (мебель для жилых помещений, кухни, ванной и т.д.)
а) товар	действует принцип доверия к покупателям при её назначении	сфера сервиса – определение размера чаевых
б) цена*	для реализации творческих амбиций и удовлетворения социальных потребностей – в самовыражении, самоутверждении, развлечении, общении - соблюдается принцип: контент разрабатывает юзер	на сайте можно сконструировать открытку и отправить её адресату. Таким образом, в распоряжении организатора мероприятия оказываются адреса для последующих коммуникаций
в) коммуникации	торговля по каталогам	применяют парфюмерные фирмы
г) продажи*	использование потенциала потребителя при создании и корректировке стратегий	привлечение населения к разработке стратегии развития территории (вместе мы можем больше!)
4. <i>стратегия</i>		

\* данные элементы связаны с финансовыми потоками и ответственностью за них, что не свойственно краудсорсингу

Источник: разработана авторами при использовании [1, с. 45; 4]

Скептическое отношение вызвано нюансами применения краудсорсинга, связанными с формированием условий, при которых человеку комфортно занимать «не своё место», не встречая осуждения в обществе. Это сопровождается экономией на оплате труда исследователей, аналитиков, представителей других интеллектуальных и творческих профессий, что оставляет «в стороне» профессионалов, желающих и способных сделать жизнь лучше. Ситуация усугубляется тем, что обучение, по окончании которого им была присвоена соответствующая квалификация, скорее всего, оплатило государство, напрямую

обозначив таким образом потребность экономики страны в данных специалистах-профессионалах. Или, как минимум, обозначило эту потребность опосредованно, выдав лицензии на оказание платных образовательных услуг. В итоге, по причине невостребованности, специалисты теряют свою квалификацию, и оказывается, что денежные средства – государственные и/или личные, когда-то направленные на образование, были потрачены напрасно.

Распространение краудсорсинга во многом обусловлено бурным развитием Интернета и информационно-коммуникационных возможностей, на практике данная технология тесно пересекается с пробным, сетевым, вирусным маркетингом, различного рода конкурсами. Тем не менее, автор термина – английский публицист Дж. Хау – рассматривает краудсорсинг в качестве самостоятельной управленческой технологии. К такому выводу он пришёл, сравнив его с аутсорсингом - через критерии «любители» и «профессионалы», «неоплачиваемая работа» и «размер оплаты труда» [5; 6].

Однако и методология аутсорсинга, и методология краудсорсинга не исключают выполнение работ специалистами за вознаграждение. Разница, конечно, имеется, она примерно такая же, как между советскими футболистами-любителями и их западными коллегами - профессионалами, то есть, она не настолько существенна. Исходя из этого, краудсорсинг правильнее воспринимать как разновидность аутсорсинга, особенности которого определяются сферой применения. Например, необходимость создания комфортной среды, повышающую лояльность населения и снижающую его излишнюю активность, обусловила развитие краудсорсинга в управлении территориями: их администрации делегируют часть задач неопределённому кругу лиц - добровольцам, сохраняя за собой функции координации в обработке данных, логистике, контроле.

### **Список литературы:**

1. Анохин В.А. Оценка финансового состояния кредитной организации потребителем в системе банковского маркетинга /В.А. Анохин, Е.В. Анохин // Деньги и кредит. № 11/2017. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30547682>
2. Займовский С.Г. Англо-русский и русско-английский словарь / С.Г. Займовский. – М.: Советская энциклопедия, 1964. – 431 с.
3. Маркетинг: учебник для студентов, обучающихся по специальности 080111 – «Маркетинг» / А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2007. – 656 с.
4. Панкрухин А.П. Краудсорсинг – соблазнительный маркетинговый агрессор: принципы, содержание, технологии /А.П. Панкрухин// Практический маркетинг. № 1/2011. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=15580455>
5. Хау Дж. Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса /Джефф Хау; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 288 с.
6. Хейвуд Б. Дж. Аутсорсинг: в поисках конкурентных преимуществ/ Брайан Дж. Хейвуд; Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2004. – 176 с.

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ СОЦИАЛЬНО-ЭКОЛОГИЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ**

***Бахарева С.В.***

Студент специалитета,

Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

***Левченко А.Р.***

Студент специалитета,

Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

***Фролов В.В.***

Доктор биолог. наук, профессор кафедры отраслевого управления и экономической безопасности, Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

**Аннотация.** В данной статье рассматривается проблема социально-экологической ответственности организаций, а также рассматриваются основные инструменты, которые помогают организациям успешно справляться с данными проблемами.

**Ключевые слова:** экологическая проблема, ESG - отчеты, экологический аудит, менеджмент, партнёрство.

В современных условиях организации всё больше сталкиваются с необходимостью решения социально-экологических проблем, связанных с воздействием на окружающую среду и социум. В ответ на эти вызовы разработаны различные инструменты, которые помогают компаниям управлять экологическими и социальными рисками, сохраняя устойчивость бизнеса.

Социально-экологическая ответственность представляет собой осознанное соблюдение организацией всего комплекса природоохранных мер. К таким инструментам относят: экологический аудит и мониторинг, социальную отчетность, экологический менеджмент, зеленые технологии и корпоративную социальную ответственность. Рассмотрим каждый из инструментов более подробно.

#### 1. Экологический аудит и мониторинг

*Экологический аудит* – это инструмент, позволяющий организациям оценить своё влияние на окружающую среду. Он помогает выявить слабые места, связанные с использованием ресурсов, выбросами в атмосферу, отходами и энергоэффективностью. Постоянный мониторинг даёт возможность отслеживать изменения экологических показателей и предотвращать нарушение стандартов [5, с. 100-102].

#### 2. Социальная отчетность (ESG)

Отчеты по ESG (экологические, социальные и управленческие показатели) становятся важным элементом корпоративной прозрачности. Они позволяют инвесторам и партнерам оценить, насколько организация ответственна в отношении окружающей среды и общества. Компании, которые

публикуют ESG-отчеты, демонстрируют свою приверженность устойчивому развитию, что привлекает внимание социально ориентированных инвесторов [4, с. 48-52].

### 3. Системы экологического менеджмента (ISO 14001)

Стандарт ISO 14001 помогает организациям выстраивать эффективную систему управления экологическими аспектами. Внедрение этого стандарта снижает риски экологических нарушений и позволяет повысить эффективность использования ресурсов. Благодаря этому компании не только минимизируют своё воздействие на природу, но и улучшают финансовые результаты за счёт оптимизации процессов [3, с. 369].

### 4. Зелёные технологии

Внедрение «зелёных» технологий, таких как использование возобновляемых источников энергии, переработка отходов и улучшение энергоэффективности, позволяет компаниям значительно сократить их экологический след. Эти технологии помогают снизить зависимость от традиционных ресурсов, таких как нефть и газ, а также улучшить имидж компании как социально ответственного участника рынка [2, с. 1071-1084].

### 5. Корпоративная социальная ответственность (КСО)

*КСО* – это стратегический подход, который включает в себя инициативы по улучшению социальных и экологических условий. Это могут быть программы поддержки местных сообществ, благотворительные проекты или мероприятия по снижению выбросов углерода. Вовлечённость в КСО способствует формированию положительного имиджа компании среди потребителей и партнёров [1, с. 249].

### 6. Партнерства и взаимодействие с заинтересованными сторонами

Успешное решение социально-экологических проблем возможно только при активном взаимодействии с различными заинтересованными сторонами, такими как местные сообщества, государственные органы, НКО, инвесторы и клиенты. Организациям важно вовлекать эти группы в диалог, искать совместные решения и учитывать их интересы при разработке стратегий

устойчивого развития. Примеры эффективных партнерств: совместные проекты с НКО по охране окружающей среды; взаимодействие с государственными органами для соблюдения экологических норм; программы по поддержке местных сообществ и социальных инициатив.

Таким образом, использование инструментов, таких как экологический аудит, ESG-отчеты, внедрение зелёных технологий и системы экологического менеджмента, помогает компаниям не только решать социально-экологические проблемы, но и развиваться более устойчиво, сохраняя конкурентоспособность на рынке.

### **Список литературы:**

1. Григорян Е.С, Юрасов И.А. Корпоративная социальная ответственность. – Litres – 2022 – С. 249
2. Денисов И. В., Петренко Е. С., Тогайбева Л. И. Энергоменеджмент, энергоэффективность и «зеленые» технологии в строительстве и функционировании объектов недвижимости в России //Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – №. 4. – С. 1318.
3. Панасенко Е. П. ISO 14001 Как ведущий стандарт экологического менеджмента //StudNet. – 2021. – Т. 4. – №. 5. – С. 369.
4. Петрова К. С. Корпоративное управление в контексте ESG //Инновации и инвестиции. – 2022. – №. 7. – С. 48.
5. Тарасова Л. В. Экологический аудит предприятия, как инструмент экологической безопасности //Инновационная наука. – 2019. – №. 2. – С. 170.

# ИНВЕСТИЦИИ В ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

*Березин В.Е.*

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Ильичева Н.М.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры экономики предприятий и организаций,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматривается практическое применение инвестирования организации в собственные основные средства и посчитан эффект от данного мероприятия.

**Ключевые слова:** основные средства, инвестиции, эффективность производства

Основные фонды представляют собой совокупность материальных ценностей, используемых в качестве средств труда предприятия. Активная часть основных фондов является наиболее важной и ценной составляющей в структуре основных средств. Технологичность, обновляемость, современность – факторы, позволяющие напрямую влиять на производительность труда участка работ и эффективность производства в целом.

Необходимость инвестиций в основные средства предприятия рассматривается на примере Горьковской дирекции по энергообеспечению (далее НТЭ) – с.п. Трансэнерго – филиала ОАО «РЖД». В свою очередь в зону ответственности НТЭ входит обеспечение электрической энергией инфраструктуры ОАО «РЖД» с целью выполнения заданных объемов перевозок и безопасности движения поездов, а также оказание услуг энергообеспечения сторонним потребителям. Таким образом, важнейшей задачей организации является поддержание исправной работы контактной сети.

С целью повышения эффективности производства в 2017 году НТЭ был приобретен вагон испытания контактной сети (далее ВИКС), который был принят на баланс дистанции электроснабжения в качестве основного средства по первоначальной стоимости на начало периода 70 млн. руб., что при годовом бюджете затрат 320 млн. руб. является значительной тратой – 21,9 % годового бюджета затрат Дистанции электроснабжения. Годовые затраты по элементам на внедрение проекта представлены в табл.1.

Таблица 1 – Затраты на внедрение ВИКС

Сумма, тыс. руб.	Элемент затрат					
	Амортизация	ФОТ + (сумма отчислений)	МЗ (в т.ч. тех. потери электроэнергии)	ПМЗ	ПЗ (в т.ч. налог на имущество)	Всего
7000		4470 + (1317)	356	-	200	13343

Источник: составлено авторами

Таким образом, сумма CAPEX составила 70 млн. руб., сумма OPEX – 12, 343 млн. руб., затраты на нововведение итого – 82,343 млн. руб.

Уникальной характеристикой ВИКС является способность диагностировать контактную сеть на ходу в реальном времени путем поднятия токопринимающего устройства (пантографа), непрерывно регистрирующего технические показатели контактной сети и ее отдельных элементов и транслирующего необходимую информацию на пульте дистанционного управления. Путем диагностической работы и проверки контактной сети объект инвестиций позволяет своевременно предупредить отказы технических средств энергетического комплекса, так как после расшифровки программной записи, результаты которой сообщаются в центр принятия решений каждую смену бригадой ВИКС, на место обнаружения дефектов направляется ремонтная бригада участка контактной сети.

Таким образом, вложение средств в новое основное средство обеспечивает:

- увеличение производительности труда;
- снижение техногенных рисков;
- автоматизацию производства;
- снижение времени простоя.

Неочевидным эффектом инвестиций в основные средства является снижение себестоимостных затрат предприятия.

Здесь необходимо пояснить, что компания, на примере которой рассматривается практика инвестиций в ОПФ – ОАО «РЖД», включает в себя 16 филиалов – железных дорог, на полигонах которых действуют от 48 до 53 функциональных филиалов, предприятий подчинения – дирекций (Дирекция инфраструктуры, Дирекция управления движением, Дирекция тяги, Дирекция диагностики и мониторинга, Дирекция эксплуатации зданий, Федеральная пассажирская компания и т.д.). Несложно предположить, что работа того или иного предприятия подчинения напрямую сказывается на деятельности другого, деятельности полигона и компании в целом.

Так, например, транзитные грузовые и пассажирские перевозки выполняются исключительно на электровозной тяге в силу объективных технических и экономических особенностей электровоза. То есть работоспособность энергетического комплекса и контактной сети в частности напрямую связана с постоянным и безопасным движением грузовых и пассажирских составов (Дирекция управления движением (далее ДУД), Дирекция тяги (далее ДТ)). В случае отказа технических средств НТЭ нарушается работа двух вышеупомянутых предприятий: диспетчер ДУД вынужден искать пути объезда буквально вставшего посреди главного пути состава, а составитель поездов ДТ вынужден искать другие способы переместить нужные вагоны в место назначения, назначить другой локомотив (также необходимо учесть, что смена машиниста ограничена по длительности – строго 12 часов).

Для расчета экономического эффекта после внедрения ВИКС на Горьковский полигон РЖД важно отметить, что погрузка за 6 месяцев 2024

года составила 600,3 млн. тонн при доходах от грузовых и пассажирских перевозок 1378,18 млн. руб., то есть в среднем каждая перевозимая тонна груза приносит холдингу 2,296 млн. руб. [1]. Допустим, что Горьковский полигон принес 10% дохода холдингу, что составляет 137,818 млн. руб. при объеме погрузки 60,03 млн. тонн. То есть, при среднегодовом значении погрузки в 120,06 тонн, в среднем в день обеспечивается погрузка и перевозка или транзит 0,33 тонн груза ежедневно, что в стоимостном выражении составит 0,755 млн. руб. Так, при возникновении отказов технических средств энергетического комплекса Горьковского полигона железной дороги или несвоевременном их устранении, есть риск упустить часть прибыли от грузоперевозок (рис. 2). Более того, при задержке или срыве сроков доставки груза заказчик перевозки имеет право на возмещение убытков, понесенных по вине перевозчика, то есть ОАО «РЖД».

Таблица 2 – Объем перевозок ОАО «РЖД»

Период	Погрузка, млн. тонн	Тарифный грузооборот, млрд тонно-км	Грузооборот с учетом пробега вагонов в порожнем состоянии, млрд тонно-км
Янв.-сент. 2023	926,8	1987,7	2467,2
Янв.-сент. 2024	889,7	1883,1	2325,2

Источник: составлено авторами на основании данных из общего доступа [2]

Если допустить, что в процентном выражении риски упущения прибыли по причине технических неисправностей контактной сети и в следствие простоев равны 10%, годовая стоимость такого риска – 45,93 млн.руб., что составляет 65,6% от стоимости внедряемого основного средства и 55,8% от суммы затрат на его внедрение в целом. То есть такая инвестиция окупит себя за два года эксплуатации за счет снижения вышеуказанных рисков и высвобождения резерва финансово-экономической устойчивости предприятия.

Вышеизложенный пример инвестиций в ОПФ наглядно иллюстрирует необходимость постоянного совершенствования отдельных основных средств и структуры ОПФ в целом. Игнорирование важности обновления и модернизации

технологий производства зачастую может привести к упущению экономической выгоды и снижению эффективности работы предприятия.

### **Список литературы:**

1. Бухгалтерско-финансовая отчетности холдинга ОАО «РЖД». URL: <https://company.rzd.ru/ru/9471> (Дата обращения: 19.10.2024)
2. Официальный сайт ОАО «РЖД». URL: <https://www.rzd.ru/> (Дата обращения: 19.10.2024)

## **ДРОБЛЕНИЕ БИЗНЕСА В АСПЕКТЕ ОПТИМИЗАЦИИ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКИ**

*Варнаева И.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Налоговая нагрузка на российский бизнес растет, что определяют необходимость поисков путей ее оптимизации. Одним из методов легальной оптимизации уплачиваемых налогов является корректировка масштаба бизнеса в целях реализации возможностей применения преимуществ, льгот и преференций специальных налоговых режимов. При этом следует учитывать новые требования в отношении особого контроля над схемами дробления бизнеса со стороны налогового ведомства

**Ключевые слова:** налоговая нагрузка, оптимизация налоговой нагрузки, схемы дробления бизнеса

Термин «налоговая нагрузка» имеет несколько субъектно-ориентированных трактовок. С позиции бизнес-структур налоговая нагрузка - оценка общей налоговой ситуации и определения возможных путей для оптимизации налоговых обязательств бизнеса, а также оперативного

планирования и стратегического прогнозирования в аспекте налогообложения деятельности. Трактовка и сущностное содержание с позиции Банка России и налогового ведомства ориентированы на оценку добросовестности бизнеса в части легальности финансовых операций.

Показатель налоговой нагрузки может рассчитываться относительно совокупной налоговой нагрузки бизнеса, дифференцироваться по конкретным налогам и сборам, оцениваться в разрезе режимов налогообложения, анализироваться по динамике и структуре налогов.

Налоговая нагрузка на российский бизнес растёт [1], собственники бизнеса и руководство экономических субъектов ищут разные способы ее оптимизации, основанные на принципах:

1) минимизация налоговых платежей путем использования коллизий в законодательно-нормативных актах, базирующегося на постулате «любая неопределенность в налоговом законодательстве трактуется юридическим лицом -налогоплательщиком в свою пользу», фактически законодательно закреплённым в тексте пункта 7 статьи Налогового кодекса РФ, что требует от соответствующих должностных лиц предприятия-налогоплательщика умения формировать и отстаивать свое профессиональное суждение и грамотно выбирать соответствующие элементы налоговой учетной политики;

2) уклонение от уплаты налогов - сознательное, попадающее под уголовное преследование согласно Уголовного кодекса (а именно под нормы ст. 198 - 199) использование методов сокрытия показателей расчета налоговой базы по различным налогам с юридических лиц и самих объектов налогообложения, создание мнимых и фиктивных расходов, умышленное искажение официальных форм бухгалтерской и налоговой отчетности (нелегальный путь уменьшения налоговой нагрузки);

3) налоговое планирование – метод основан на использовании возможностей российского налогового законодательства и во многом объективно зависит от квалификации специалистов компании-налогоплательщика в области налогового аудита и налогового менеджмента.

Эффект оптимизации достигается, в том числе и за счет корректировки финансово-хозяйственной деятельности предприятия его масштабов (например, бизнес можно «подогнать» под критерии, установленные для применения УСН). Также сюда можно отнести возможности применения льгот и налоговых преференций (например, для ИТ-компаний на период 2022-2024 гг. установлена нулевая ставка по налогу на прибыль (если компания аккредитована Минцифры РФ, а доля доходов от работ в области ПО и баз данных не менее 70 % в сумме всех доходов экономического субъекта)); резиденты индустриальных парков могут быть освобождены от уплаты налога на имущество и др.).

Льготы в форме пониженных налоговых ставок могут устанавливаться в качестве местных (региональных). Так, например, на основании Закона Нижегородской области от 30.12. 2020 г. № 172-З [2] установлены следующие налоговые ставки (табл.1).

Таблица 1 – Льготные налоговые ставки УСН для отдельных категорий налогоплательщиков Нижегородской области (фрагмент)

УСН	Срок действия льготы	Налогоплательщики	Условия применения льготы
1% (доходы) 5% (доходы минус расходы)	по 01.07.2031 г.	организации и ИП с основным видом деятельности, соответствующим коду 62 ОКВЭД («Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги»)	1) доход от видов деятельности по коду 62 ОКВЭД - не менее 70% всех доходов; 2) размер средней заработной платы - не менее 55 000 руб.
1% (доходы) 5% (доходы минус расходы)	по 01.07.2031 г.	резиденты территорий опережающего развития Нижегородской области (ТОР «Саров», «Володарск», «Решетиха»)	удельный вес/доля доходов, полученных при исполнении соглашений об осуществлении деятельности на соответствующей территории составляет не менее 90 % доходов, учитываемых при определении налоговой базы по налогу в режиме УСН, определяемым по актуальным нормам главы 26.2 НК РФ [3]

При выборе способа оптимизации налоговой нагрузки путем разделения бизнеса (в целях возможности применения для созданных в результате деления бизнес-структур (ООО, ИП) налоговых спецрежимов) следует учитывать серьезную позицию в части контроля ФНС РФ за такими схемами.

Федеральным законом от 12.07.2024 г. № 176-ФЗ введено понятие «дробление бизнеса». Под ним понимается разделение бизнеса между несколькими формально самостоятельными компаниями или ИП, которых контролируют одни и те же лица. Цель - занижение налогов (именно в такой трактовке, отличной от сущности процессов по легальному снижению налоговой нагрузки). Считается, что полученное в результате дробления бизнеса право на применение спецрежимов обоснованно свидетельствует о нарушении норм ст. 54.1 НК РФ в части незаконной оптимизации налогов и концепции необоснованной налоговой выгоды [4].

При этом подробного толкования критериев дробления бизнеса в НК РФ нет, специалисты ФНС России при мониторинге и проверках руководствуются судебной практикой и разъяснениями своего же ведомства. В частности, обстоятельствами, свидетельствующими о применении схемы искусственного дробления бизнеса, признаются [5]:

- аналогичные виды деятельности у участников схемы и разделение бизнеса происходит между несколькими предприятиями со спецрежимом налогообложения для того, чтобы «основная» бизнес-структура освободилась от налоговой нагрузки по ключевым налогам с юридических лиц с наибольшим удельным весом в совокупном показателе налоговой нагрузки компании: НДС, налог на прибыль, налог на имущество;
- взаимозависимость участников схемы дробления бизнеса (различные родственные связи, одинаковое участие в органах корпоративного управления, служебная подконтрольность в организационной структуре бизнес-единиц и т.п.; при этом зачастую персонал перераспределяется между участниками схемы весьма формально, без фактического изменения должностных обязанностей), как прямая, так и косвенная. При этом следует учитывать, что

по законодательству взаимозависимость может быть определена не только самостоятельно, но и по закону или судебному решению (ст. 105 НК РФ [3]);

- бизнес-структуры используют одни и те же сайты, офисные и производственные помещения, кассовую технику и терминалы;
- общие поставщики и клиенты/покупатели у участников схемы;
- юридическое, бухгалтерское, кадровое сопровождение участников схемы реализуется едиными обслуживающими центрами и службами.

### **Список литературы:**

1. Рульков А. Как снизить налоги для бизнеса и не попасть под уголовное преследование. Информационно-правовой портал ГАРАНТ.РУ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/1c-wiseadvice/guide/kak-snizit-nalogi-dlya-biznesa/> (Дата обращения: 01.10.2024).

2. Закон Нижегородской области от 30.12. 2020 г. № 172-З «Об установлении налоговых ставок для отдельных категорий налогоплательщиков, применяющих УСН» (с изменениями на 02.08. 2023 г.)

3. Налоговый кодекс Российской Федерации часть первая от 31 июля 1998 г. N 146-ФЗ; часть вторая от 5 августа 2000 г. N 117-ФЗ.

4. Крицкая М. Дробление бизнеса: критерии, признаки, судебная практика. Журнал СКБ Контур. [Электронный ресурс]. URL: <https://kontur.ru/articles/5384> (Дата обращения: 01.10.2024).

5. Официальный сайт ФНС России. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nalog.gov.ru> (Дата обращения: 01.10.2024).

# ТЕОРИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В РОССИИ

*Гаранина А.А.*

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению теорий предпринимательской деятельности российскими учеными: понятию «предприниматель», предпринимательской функции, основным чертам предпринимателя. Проанализированы основные этапы развития предпринимательства в России, начиная с 1986 года.

**Ключевые слова:** предпринимательство, создание бизнеса, теории предпринимательства, этапы развития предпринимательства.

Настоящее время, считающееся современным этапом, ученые-экономисты называют четвертой волной, где внимание уделяется управленческому аспекту в анализе действий предпринимателя, его поведенческим чертам, ключевым функциям. Ситуация в России начала принципиально меняться со второй половины 1980-х гг.

Г.К. Гинс в своих научных трудах характеризует предпринимателя как уверенного человека, увлеченного своим делом, имеющего одной из характерных черт – хозяйственный оптимизм. Л.И. Абалкин определяет предпринимательство как вид деятельности, нацеленный на получение дохода. Предприниматель самостоятелен в принятии решений: выборе направлений и методов работы, разделении функций. Российский социолог Т.И. Заславская связывает предпринимательство с личной ответственностью, готовностью рисковать, автономно принимать решения для достижения успеха и получения прибыли. А.В. Бусыгин определяет предпринимателя как инноватора. По мнению ученого, предпринимательская деятельность начинается на уровне

мышления – от идеи до ее реализации. Обобщая и анализируя отечественные теории предпринимательства, следует отметить многообразие подходов ученых к определению самого понятия «предприниматель», в чем заключается предпринимательская функция, а также какие основные черты предпринимателя они называют (табл. 1).

Таблица 1 – Анализ научных трудов российских ученых-экономистов

	Г.К. Гинс	Л.И. Абалкин	Т.И. Заславская	А.В. Бусыгин
Научные труды, посвященные предпринимательству	«Предприниматель» [1,6]	«Заметки о российском предпринимательстве» [2,7]	«Бизнес-слой российского общества: сущность, структура, статус // Социологическое исследование» [3]	«Предпринимательство» [4]
Понятие «предприниматель»	разновидность хозяина, а не собственник	люди с деловой хваткой и энергией, со определенной системой ценностей, культурой отношений и этикой	собственники предприятий и фирм, как правило, профессионально занятые бизнесом	люди, стремящиеся к самостоятельному ведению деловой активности на определенных формализованных началах
Предпринимательская функция	получение выгодного хозяйственного результата	стремление к коммерческому успеху и получению прибыли	умение распоряжаться капиталом, принимать решения, нести риски	извлечение предпринимательского дохода через производство и поставку на рынок товаров
Основные черты предпринимателя	созидание, компетентность и личная заинтересованность, свободная инициатива	самостоятельность принятия решений; готовность к риску	свобода и автономность принятия решений; самостоятельность, выражающаяся в личном риске и личной ответственности	креативность, инновационный подход

Анализируя научные труды российских экономистов, предпринимателей определяют, как людей с деловой хваткой, способных к самостоятельному

ведению бизнеса; главной предпринимательской функцией называют получение предпринимательского дохода, прибыли, коммерческий успех; основными чертами предпринимателя определяют: самостоятельность принятия решения, ориентацию на достижение результата, креативность и инновационный подход [5].

В настоящее время вопросу развития предпринимательства уделяется большое значение. Выделяют несколько периодов: Первый период (1986 – 1989) – становление современного российского предпринимательства, появляется возможность открывать частные предприятия. Второй период (1990 – 1992) характеризуется обогащением правовой базы предпринимательской деятельности и появлением множества новых законов – о приватизации, о предприятиях и предпринимательстве и другие. Третий период (1992 – 1994) – основной акцент на малом предпринимательстве – устанавливаются отраслевые приоритеты развития малого предпринимательства, предусматривается выделение кредитов, появляются налоговые льготы, программы страхования. Четвертый период (1995 – 1998) – вводятся меры поддержки малому бизнесу, иницируются федеральные программы поддержки, инфраструктура (система организаций поддержки предпринимательства), формируется культура ведения бизнеса. Пятый период (1998 – 2001) – финансовый кризис, период изменения приоритетов, отраслевой структуры. Появляются прогрессивные федеральные законы «О едином налоге на вмененный доход», «О лицензировании отдельных видов деятельности», «О лизинге». Шестой период (2002 – 2008) – период подъема. Появляется новая реформа земельно-имущественных отношений, новый закон («О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»), вносятся коррективы в кодексы (Таможенный, Налоговый, Лесной кодексы). Седьмой период (2008 – 2011) – финансовый кризис, рост ставок по кредитам. Появляются технопарки, бизнес-инкубаторы. Запускается множество образовательных программ для предпринимателей. Восьмой период (2011 – 2013) государственная программа поддержки предпринимательства – содействие малому инновационному

предпринимательству, поддержка малых компаний, заключивших договоры лизинга оборудования, грантовая поддержка, поддержка микрофинансирования. Девятый период (2014 – 2017) – увеличивается стоимость кредитных ресурсов, создаются региональные интегрированные центры, помогающие предприятиям выходить на европейский рынок и искать деловых партнеров. Пересмотр административных процедур, связанных с регулированием предпринимательской деятельности. Запущена программа льготного кредитования субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП). Десятый период (2018 – н.в.). Национальный проект «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». Цифровая трансформация. Локализация производства. Предакселерация. Развитие инноваций и стартапов.

#### **Список литературы:**

1. Гинс Г.К. Предприниматель. М.: Посев, 1992. С. 222.
2. Абалкин Л.И. Заметки о российском предпринимательстве. М.: 1994. С. 1251.
3. Заславская Т.И. Бизнес-слой российского общества: Сущность, структура, статус // Социологические исследования. М.: 2015. С. 116.
4. Бусыгин А.В. Предпринимательство. М.: 1999. С. 639.
5. Крутиков В.К., Аракелян С.А., Дорожкина Т.В., Доценко Д.В. Основы бизнеса // Учебно-методическое пособие. Калуга: Калужский государственный педагогический университет им. К.Э. Циолковского, 2007. С. 336.
6. Балашов А.М. Георгий Константинович Гинс и современное российское предпринимательство // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и финансов в современных условиях. Сборник научных трудов по итогам международной научно-практической конференции. СПб.: 2015. С. 339.
7. Якутин Ю.В. Леонид Абалкин: академический взгляд на российскую школу социально - экономической мысли //М.: Российский экономический журнал (РЭЖ), 2012. Т. 4. С. 96.

# ЭФФЕКТИВНЫЙ РЕКЛАМНЫЙ СЛОГАН КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ КОМПАНИЙ

*Голышак М.В.*

Студент бакалавриата,

УО «Гродненский государственный университет им. Янки Купалы»

*Бедретдинова Е.Н.*

Старший преподаватель кафедры международного бизнеса и маркетинга,

УО «Гродненский государственный университет им. Янки Купалы»

**Аннотация.** В данной статье рассматривается эффективный рекламный слоган, как языковой знак, обладающий устойчивыми лингвистическими свойствами. Акцентируется внимание на связи рекламных слоганов и «вечных тем» человечества. Обозначается весомость семантической двусмысленности рекламного текста в продвижении современных компаний.

**Ключевые слова:** реклама, слоган, рекламный текст, рекламное сообщение, семиотика, языковой знак, мифориторика рекламы.

В быстро развивающемся современном мире существует достаточное количество составляющих успешной реализации торговых сделок, продвижения товаров и услуг, а также повышения узнаваемости брендов и их продукции. Посещая и анализируя различные торговые площадки и сервисы, мы ежедневно сталкиваемся с вышеупомянутыми способами продвижения продукции. Среди них самыми распространёнными являются отзывы и комментарии на товары, они пользуются большой популярностью, так как покупатель может увидеть независимое мнение других покупателей, которые уже приобрели данный товар или воспользовались услугой. Следует отметить, что компании часто прибегают к способу «накручивания» позитивных отзывов, так что этот критерий нельзя считать абсолютным. Не менее популярным способом продвижения являются и оценки, чаще всего по 5-балльной шкале, но ссылка на подобное ранжирование будет являться более объективной только в

случае наличия большого количества оценок, так как они тоже могут быть сфальсифицированными.

Необходимо отметить, что прежде, чем осуществлять поиск необходимого товара или услуги на каком-либо сервисе, современный покупатель с наибольшей вероятностью вспомнит своеобразного «монополиста» в необходимом спектре товаров. Причиной появления в сознании человека этого самого образа определённого бренда является реклама. Короткие видеоролики и слоганы, которые способен продекламировать каждый человек, имеющий дома телевидение или использующий сеть Интернет, на долгое время остаются у нас в памяти, иногда тем самым предопределяя наш выбор при приобретении товаров.

Для того чтобы подробнее изучить воздействие рекламы на современного человека, необходимо разобраться, что представляет собой рекламный текст. В первую очередь, рекламный текст всё ещё остаётся лингвистическим материалом (текстом), обладающим постоянными свойствами языкового знака, определёнными основоположником структурной лингвистики Фердинандом де Соссюром. Одной из характеристик языкового знака швейцарский лингвист выделял наличие понятия (плана содержания, означаемого) и акустического образа (плана выражения, означающего) [1, с. 100]. Сталкиваясь с рекламным текстом, покупатель сразу представляет логотип или сам бренд компании, для него становится очевидным, о чём идёт речь.

Исходя из факта, что рекламное сообщение является языковым знаком, рекламодателям следует его рассматривать в рамках семиотики. Семиотика – наука, исследующая свойства знаков и их систем в человеческом обществе, природе или в самом человеке (слуховое и зрительное восприятие и т.д.) [2, с. 4]. Данная наука является универсальной и распространённой в силу того, как часто человек сталкивается со знаком и его системами. Любой жест или слово, поведение животных или других людей, какие-либо указатели и сигналы – знаки. Однако следует отметить, изучая отношения между знаком и его реципиентом, точное предугадывание ответной

реакции получателя является невозможным, что обуславливается абсолютно разносторонним развитием людей, разными стилями их воспитания и отсутствием бихевиоризма.

Французский семиотик и литературовед Ролан Барт в своей работе «Рекламное сообщение» описал этот феномен, связав его с мифологическим сознанием людей: обращение к такому образу реальности, который совпадает с желаниями, целями и ожиданиями реципиентов [3]. Иными словами, хорошее рекламное сообщение – это не просто текст, имеющий прямое послание. Под языковым знаком должна скрываться связь описываемого товара или услуги и чего-то сакрального, вечной темы, к которой обращаются люди на протяжении всей истории своего существования. «Если рассматривать рекламную фразу (для более длинных текстов анализ будет точно таким же), то очень быстро выяснится, что такая фраза на самом деле содержит два сообщения, взаимное включение которых как раз и образует специфику языка рекламы» (Р. Барт) [4]. Максимальное использование риторических фигур, метафор и двусмысленности помогают ещё лучше раскрыть функцию коннотативного сообщения. Они связывают читателя с широким «миром», под которым Р. Барт подразумевал переживание древнейших образов, ощущений. Более короткие слоганы обычно легче запоминаются. Идеальная длина слогана – от 5 до 7 слов, что помогает быстро передать основное сообщение и оставить его в памяти аудитории.

Таким образом, современные рекламные кампании буквально «строят» мост между продвигаемым продуктом и вечными темами, что не убеждает потребителя «прямым текстом» приобрести что-либо, но определяет потребность и указывает на самую значимость продукта, даёт «пищу для размышления». Но как создать такой слоган, который будет работать на бренд компании, и отличать его среди конкурентов?

В мире маркетинга и рекламы, создание эффективного слогана требует глубокого понимания целевой аудитории и особенностей бренда.

Следующие принципы помогут вам в этом непростом деле:

- краткость и лаконичность – лучшие слоганы легко запоминаются

благодаря своей сжатости и точности;

- уникальность – слоган должен выделяться среди конкурентов, подчеркивая уникальные преимущества вашего продукта или услуги;

- эмоциональный отклик – успешный слоган вызывает у потребителя определенные ассоциации или чувства, укрепляя связь с брендом;

- легкость восприятия – слоган должен быть понятен широкой аудитории без дополнительных пояснений;

- соответствие ценностям бренда – слоган должен отражать основные идеи и ценности компании, укрепляя ее имидж.

Одним из примеров всемирно известных слоганов является «Just Do It» («Просто сделай это») [5]. Услышав или увидев этот рекламный слоган, современный покупатель сразу поймёт, что он принадлежит бренду «Nike». Следует отметить, что в самом слогане нет ни слова о кроссовках, либо их комфорте, элитарности, однако, этот императив буквально даёт установку о возможности преодоления любых преград и сложностей, и только вторично реципиент находит связь между посылом и самим товаром. Подобную идею в своём рекламном слогане имеет и австрийская компания «Red Bull»: «Red Bull Gives You Wings» или в адаптации на русском языке «Red Bull окрыляет» [5]. Кроме упоминания своей собственной продукции, создатели слогана также используют глагол «окрыляет» в абстрактном значении, ссылаясь на его способность давать силы и энергию для того, чтобы совершать даже невозможное. Достаточно воодушевляющий рекламный слоган у энергетического напитка. Также, не менее известный слоган компании «Apple»: «Think Different» подчеркивает уникальность подхода компании к инновациям и технологиям, выделяя ее на фоне конкурентов.

Следовательно, сильный эмоциональный отклик и четкая ориентация на целевую аудиторию являются ключевыми элементами в создании эффективного слогана. Слоганы, которые легко запоминаются и вызывают сильные ассоциации, способствуют укреплению бренда и его узнаваемости.

Таким образом, эффективный рекламный текст – это ассиметричный языковой знак, имеющий несколько планов содержания, один из которых будет напрямую отсылать потенциального покупателя к рекламируемой продукции, а второй – к вечным мотивам человечества, философским вопросам. Эти мотивы стимулируют активную когнитивную деятельность, а также надолго остаются в сознании и памяти реципиента.

Эффективность слогана или рекламного теста можно измерить через опросы аудитории, анализ узнаваемости бренда, увеличение продаж и трафика на сайт после запуска рекламной кампании со слоганом.

В современном мире, где каждый день мы сталкиваемся с тысячами рекламных сообщений, создание уникального и запоминающегося слогана становится не просто задачей, а искусством. Эффективный рекламный слоган может привлечь внимание целевой аудитории, вызвать эмоциональный отклик и даже стать культовым.

### **Список литературы:**

1. Соссюр, Ф. де. Курс общей лингвистики: учебн. пособие / Ф.де Соссюр. – Париж: Charles Bally et Albert Sechehaye. – 1991. – 285 с.
2. Кавинкина, И. Н. Основы семиотики: пособие / И. Н. Кавинкина. – Гродно: ГрГУ. – 2011. – 106 с.
3. Ролан Барт. Мифориторика рекламы Р. Барта / Барт Ролан. URL: <http://anthropology.ru/ru/text/trushina-le/miforitorika-reklamy-r-barta> (Дата обращения: 12.09.2024).
4. Ролан Барт. Рекламное сообщение / Барт Ролан. URL: <https://dereksiz.org/reklamnoe-soobshenie.html> (Дата обращения: 14.09.2024).
5. 50 крутых рекламных слоганов: как создать свой? URL: <https://www.e-executive.ru/management/marketing/1994260-50-krutyh-reklamnyh-sloganov-kak-sozdat-svoi> (Дата обращения: 14.09.2024).

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРАВИЛ ОЦЕНКИ НЕФИНАНСОВЫХ АКТИВОВ В РСБУ В ЦЕЛЯХ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

*Дружиловская Э.С.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры бухгалтерского учета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Одним из ключевых вопросов при повышении эффективности управления бизнесом является получение более качественной учетной и отчетной информации. В свою очередь формирование такой информации невозможно без проведения мероприятий в области совершенствования правил оценки нефинансовых активов в РСБУ. Данные мероприятия и проанализированы в настоящей работе.

**Ключевые слова:** оценка, запасы, основные средства, нефинансовые активы, ФСБУ

Нефинансовые активы есть у любой организации. Следовательно, жизненно важным для любого бизнеса является получение достоверной учетной и отчетной информации об указанных активах. В свою очередь получение такой информации невозможно без постоянного совершенствования правил оценки нефинансовых активов, являющихся основой их бухгалтерского учета. В результате названное совершенствование является важным условием при повышении эффективности управления бизнесом.

Отметим, что к настоящему моменту в системе российских стандартов бухгалтерского учета (далее – РСБУ) очень многое сделано для вышеназванного совершенствования. Так, с 2018 г. практически каждый год принимался новый ФСБУ, улучшающий правила оценки тех или иных нефинансовых активов (рис. 1).

2018 г.	2019 г.	2020 г.	2022 г.	2023 г.
ФСБУ 25/2018	ФСБУ 5/2019	ФСБУ 6/2020 и ФСБУ 26/2020	ФСБУ 14/2022	ФСБУ 28/2023

Рисунок 1 - Динамика принятия РСБУ, совершенствующих правила оценки  
нефинансовых активов

Отметим, что представленные на рис. 1 ФСБУ охватывают практически все основные аспекты оценки нефинансовых активов в бухгалтерском учете. Вместе с тем, как видно из рис. 1, некоторые РСБУ были приняты более 5 лет назад. Полагаем, что для повышения эффективности управления бизнесом сейчас уже настало время:

- 1) внесения дополнительных изменений в ФСБУ;
- 2) а также утверждения новых учетных федеральных стандартов.

К последним, на наш взгляд, в первую очередь следует отнести отдельные ФСБУ, устанавливающие новые, более совершенные правила оценки:

- инвестиционной недвижимости (которую мы считаем целесообразным рассматривать в качестве отдельного от основных средств объекта учета);
- долгосрочных активов, предназначенных для продажи;
- биологических активов;
- гудвилла (который нам представляется востребованным квалифицировать как отдельный от нематериальных активов учетный объект);
- нефинансовой дебиторской задолженности;
- долгосрочных активов с низкой стоимостью (предполагаемый нами новый специальный объект учета).

Отметим, что новые правила оценки перечисленных нефинансовых активов должны, с нашей точки зрения, в первую очередь содержать:

- активное применение справедливой стоимости;
- обязательный учет обесценения таких активов;

- запрет на включение в оценку названных активов расходов, не относящихся непосредственно к приобретению или созданию этих объектов (в том числе сверхнормативных потерь сырья, материалов, трудового времени, общехозяйственных расходов, части общепроизводственных расходов и др.).

В отношении совершенствования действующих правил оценки нефинансовых активов отметим следующее. Для такого совершенствования в целях повышения эффективности управления бизнесом в действующих РСБУ целесообразно, в первую очередь, осуществить следующие действия:

- установление пояснений в отношении определения организациями стоимостных лимитов для отнесения объектов к основным средствам, инвестиционной недвижимости и нематериальным активам;

- введение рекомендаций по оценке нефинансовых активов, полученных на условиях отсрочки / рассрочки платежа;

- включение правил оценки при признании нефинансовых активов, поступивших в счет вклада в уставный капитал;

- разработка пояснений по расчету справедливой стоимости нефинансовых активов для российских организаций;

- установление рекомендаций по исчислению ценности использования указанных объектов для названных организаций;

- введение дополнительных регламентаций по расчету чистой возможной стоимости продажи запасов;

- включение предложенной нами ранее в другой работе методики отражения обесценения нефинансовых активов в бухгалтерском учете.

Отметим, что ранее в предыдущих статьях [2 – 4] мы обосновывали предложения по совершенствованию правил оценки различных нефинансовых активов, которые, на наш взгляд, в настоящее время будут очень актуальными для повышения эффективности управления бизнесом.

В завершение обратим внимание на то, что в настоящее время процесс реформирования правила оценки вышеназванных активов в РСБУ еще не завершен. До 2028 г. Минфином РФ [1,5] планируется разработка и

утверждение ряда ФСБУ, которые окажут значительное влияние на указанные правила. Таким образом, выразим надежду на то, что в будущем эффективность управления бизнесом еще будет повышена за счет формирования более точной учетной и отчетной информации, которое произойдет благодаря дальнейшему совершенствованию правил оценки нефинансовых активов в РСБУ.

### **Список литературы:**

1. Программа разработки федеральных стандартов бухгалтерского учета на 2022-2026 гг. Утверждена Приказом Минфина РФ от 22.02.2022 № 23н.

2. Дружиловская Э.С. Новые правила оценки и учета запасов //Все для бухгалтера. 2013. № 1 (271). С. 23-30.

3. Дружиловская Э.С. Современные проблемы оценки запасов в РСБУ и МСФО и пути их решения //Международный бухгалтерский учет. 2013. № 38 (284). С. 42-54.

4. Дружиловская Э.С. Учет основных средств по новым правилам //Все для бухгалтера. 2013. № 3 (273). С. 19-28.

5. Разработка проектов стандартов ФСБУ. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/development/project\\_dev/](https://minfin.gov.ru/ru/performance/accounting/development/project_dev/) (Дата обращения: 17.10.2024).

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ АУТСОРСИНГА В УПРАВЛЕНИИ МЕДИЦИНСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА КАЧЕСТВО ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫХ УСЛУГ**

*Елистратов И.Р.*

Соискатель ученой степени кандидата наук,

ФГБУ «НМИЦ онкологии им. Н.Н. Блохина» Минздрава России

**Аннотация.** Статья направлена на изучение эффективности аутсорсинга в управлении медицинскими организациями, и связано это с тем, что в

последние годы на уровень управления в социальной сфере оказывает влияние широко используемая инновационная деятельность и различные цифровые технологии. Новые технологические возможности являются основой трансформации национальной системы здравоохранения и формирования механизма аутсорсинга, которая позволит более эффективно осуществлять свою деятельность медицинским организациям. В связи с этим, тема проведенного исследования направлена на выявление и оценки эффективности аутсорсинга в управлении медицинскими организациями, а также его влияния на качество и уровень предоставляемых услуг.

**Ключевые слова:** аутсорсинг, медицинские услуги, медицинские учреждения, управление, инновационные системы, здравоохранение.

С развитием новых информационных технологий и баз происходит и рост спроса на специфические, узконаправленные или, иначе говоря, на профильные виды осуществляемой деятельности, которые предоставляют на рынке специализированные компании, способные создавать и производить более конкурентоспособную продукцию. Именно данный период многие специалисты, занимающиеся его изучением, считают периодом «зарождения» аутсорсинга [1].

Таким образом, при изучении аутсорсинга и его роли в развитии социальных сфер и, в частности, здравоохранения, необходимо как с теоретической точки зрения, так и с практической [2].

Все исследования, которые проводятся в настоящее время в разрезе изучаемой темы, посвящены широкому спектру теоретических проблем применения и использования аутсорсинга не только в производственной сфере, но и в социальной, но при всем при этом нет четкой определенной системы и единого подхода к процессу применения аутсорсинга в здравоохранении [3,4].

В проведенном исследовании поставлены и решены задачи по изучению теоретических аспектов развития аутсорсинга на основе внедрения цифровых и инновационных технологий в сферу здравоохранения.

Методологическими исследованиями выступили научные труды отечественных и зарубежных исследователей в области вопросов аутсорсинга в системе здравоохранения российских исследователей и зарубежных. Информационной базой исследования послужили статистические данные Министерства здравоохранения, монографические труды отечественных и зарубежных ученых, материалы научных конференций.

Метод аутсорсинга широко используется во многих сферах деятельности, хотя на первый взгляд и кажется новым. Но его новизна в первую очередь связана с тем, что аутсорсинг нашел изначально широкое применение в производственной сфере, затем переместился в сферу услуг, а теперь добрался и до социальной сферы и, в первую очередь, нас интересует здравоохранение [5].

Преимущественное развитие аутсорсинга в здравоохранении способствовало внедрению различных цифровых и инновационных технологий в сферу здравоохранения. Среди основных причин, способствующих его развитию необходимо выделить такие как:

- доступность использования новых цифровых методов и приемов в медицине;
- применение в процессе лечения опыта и знаний высококвалифицированных узких специалистов в различных областях медицины.

Но помимо положительных моментов следует выделить и отметить негативные его составляющие, которые препятствуют внедрению аутсорсинга в российское здравоохранение и в социальную сферу в целом.

Во-первых, необходимо выделить настороженность заказчиков к данной системе, с учетом отрицательного опыта применения аутсорсинга в других сферах.

Во-вторых, среди отрицательных моментов необходимо отметить нехватку достоверной информации, а также наличие высококвалифицированных кадров.

В-третьих, это финансовая составляющая применения и использования аутсорсинга – отсутствие застрахованных рисков и высокий уровень расходов на оплату аутсорсинговых компаний [5].

Все эти проблемы лишь подтверждают неразвитость применения данной системы в системе российского здравоохранения.

Исходя из результатов проведенного исследования необходимо выделить основные преимущества, которые мы выявили при изучении данной темы, и, в первую очередь, преимущество наблюдается в повышении качества предоставляемых медицинских услуг со стороны, как специалистов, так и медицинской организации.

Отечественное здравоохранение и рынок медицинских услуг с опасением принимают тенденции аутсорсинга. Параллельно с этим не простой задачей выступает поиск внешней компании, способной и готовой работать в сфере здравоохранения. Еще одна их причин, создающая трудности развития аутсорсинга в здравоохранении, - это применяемая система ОМС, которая не является совершенной.

Сфера здравоохранения не является привлекательной для активных финансовых поступлений и инвестиций, и это связано с низкой доходностью данной сферы и это в совокупности с низкой платежеспособности населения и длительным процессом окупаемости. Выделим основные формы применения аутсорсинга в здравоохранении на российской территории:

- питание пациентов в зависимости от заболеваний;
- утилизация и транспортировка отходов;
- услуги по обеспечению медицинских организаций транспортом;
- охрана объектов в сфере здравоохранения;
- прочие диагностические мероприятия.

Исходя из всего вышесказанного можно однозначно утверждать, что отечественное здравоохранение по вопросам внедрения методологии аутсорсинга сильно отстает от коллег за рубежом.

### **Список литературы:**

1. Савельева О.О. Всеобщая история рекламы / О.О. Савельева, Н.В. Трубникова. – Москва: Дашков и К, 2021. – 450 с.
2. Аникин Б.А. Аутсорсинг и аутстаффинг, Высокие технологии менеджмента / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – Москва: Инфра-М, 2022. – 313 с.
3. Календжян С.О. Анализ основных особенностей аутсорсинга в здравоохранении/С.О. Календжян, С.Э. Ермакова, И.С. Измалков // Российское предпринимательство в здравоохранении. – 2016. – Т 17, №8. – С7981- 988.
4. Огородникова Е.П. Страхование - фактор эффективного развития региональных систем // В сборнике: Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в современных геополитических условиях. Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Киров, 2024. С. 417-420.
5. Иванов А.В. Организаторы здравоохранения о возможности использования аутсорсинга в медицинских организациях / А.В. Иванов, Л.И. Меньшикова, Ю.В. Бурковская // Менеджер здравоохранения. – 2021. – Т. 9. – С. 34-46.

## **СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Ивашечкина Л.Г.*

Старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Абасов А.Д.*

Студент специалитета,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В данной статье рассмотрена актуальность проблемы

возникновения потенциальных рисков и угроз для экономической безопасности субъекта в условиях цифровизации, также рассмотрены и приведены примеры отличия цифровизации от похожего понятия автоматизация. Анализируются цифровые технологии, которые значительно ускоряют процессы сбора, обработки и хранения информации. Дана характеристика основным стратегическим направлениям для экономической безопасности (ЭБ) в условиях цифровизации экономики.

**Ключевые слова:** риски, угрозы, цифровая экономика, цифровизация, цифровые технологии, экономическая безопасность.

В настоящее время вопрос угроз ЭБ достаточно актуален в контексте цифровизации экономики (ЦЭ). ЦЭ является неотъемлемой частью современного мира и может преподнести государству и сфере бизнеса новые возможности. Однако с развитием цифровых технологий (ЦТ) повышается и уровень угроз ЭБ. ЭБ как понятие в экономике возникло с появлением осмысленности обществом экономических потребностей и интересов государства и представляет собой анализ и изучение состояния экономики хозяйствующего субъекта, направленные на стабильное развитие экономических показателей, которые обеспечивают минимизацию рисков и угроз. Риски и угрозы ЭБ рассматриваются в контексте ЦЭ, поскольку в настоящее время ЦТ ускоряют процесс сбора, обработки и хранения информации. В то же время они способствуют повышению прозрачности деятельности организации, созданию новых рабочих мест, снижению издержек компании, автоматизации обработки документов, а также повышению качества товаров [2]. Но не стоит путать понятия «цифровизация» и «автоматизация», которая является предшествующим этапом развития. В пример автоматизации процессов можно привести CRM-системы, которые повышают качество обслуживания клиентов, автоматизируют многие повседневные задачи, собирают и анализируют статистику. Пример цифровизации - искусственный интеллект, позволяющий анализировать изображения, преобразовывать текст в

речь, создавать графики и др. Внедрение ЦТ в экономику открывает новые возможности для развития и приносит новые риски для бизнеса. Внедрение ЦТ требует изменения требований к защите экономики в рамках нацбезопасности РФ [4]. Обеспечение ЭБ страны на основе распределения является одной из основных задач в условиях цифровизации, поскольку позволяет правильно использовать ресурсы для предотвращения угроз. Основная цель цифровой финбезопасности - определить конкретные показатели финансовой безопасности для оценки эффективности изменений. Рассмотрим основные тенденции ЦЭ, а также ее плюсы и минусы (табл. 1).

Таблица 1 – Основные направления цифровой экономики

<b>Направление</b>	<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
Изменение организационной структуры	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большая гибкость и адаптивность к изменениям внешней среды;</li> <li>2. Улучшение коммуникации и совместной работы с помощью цифровых платформ и инструментов;</li> <li>3. Более эффективное управление ресурсами и процессами в связи с вводом новых ЦТ;</li> <li>4. Возможность создания виртуальных команд и распределенной работы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость значительных инвестиций в цифровые технологии и обучение персонала;</li> <li>2. Риск потери конфиденциальной информации и данных из-за уязвимостей в цифровых системах;</li> <li>3. Возможные сложности в управлении виртуальными командами и поддержке работы удаленных сотрудников.</li> </ol>
Повышение экономической эффективности за счет интеллектуальных активов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение конкурентоспособности компании за счет инноваций и технологического прогресса;</li> <li>2. Улучшение качества продукции и услуг за счет современных технологий;</li> <li>3. Увеличение прибыли и рост компании в целом.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокие затраты на внедрение и поддержание новых технологий;</li> <li>2. Риск потери конфиденциальной информации и данных в случае кибератак или утечки;</li> <li>3. Возможность замены работников цифровыми системами, что может привести к сокращению рабочих мест;</li> <li>4. Необходимость постоянного обучения и поддержки персонала для работы с новыми технологиями.</li> </ol>

<p>Повышение хозяйственной деятельности за счет создания и усовершенствования баз данных</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение эффективности процессов планирования и прогнозирования;</li> <li>2. Ускорение процессов обработки, анализа и интерпретации данных;</li> <li>3. Снижение затрат на хранение и обработку информации благодаря электронной форме данных;</li> <li>4. Увеличение прозрачности и контроля за хозяйственной деятельностью организации.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимость периодического обновления и защиты баз данных от вирусов и кибератак;</li> <li>2. Неравномерное распределение доступа к цифровым ресурсам между различными секторами экономики и регионами;</li> <li>3. Возможность возникновения ошибок в данных или их искажения при трансформации и анализе.</li> </ol>
<p>Повышение и обеспечение социально-экономической безопасности</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение доступности образовательных и медицинских услуг для населения.</li> <li>2. Создание новых рабочих мест в сфере информационных технологий и цифровой экономики.</li> <li>3. Оптимизация управления государственными ресурсами и более эффективное использование бюджетных средств.</li> <li>4. Повышение конкурентоспособности страны за счет развития цифровых технологий.</li> <li>5. Улучшение качества жизни граждан благодаря удобству и доступности онлайн-сервисов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост числа киберугроз и угроз кибербезопасности для государства и граждан.</li> <li>2. Увеличение разрыва между цифровыми навыками населения, что может привести к социальному неравенству.</li> <li>3. Потенциальная угроза для приватности и защиты личной информации граждан.</li> <li>4. Возможное увеличение безработицы из-за автоматизации и цифровизации определенных отраслей экономики.</li> </ol>

В конечном итоге, анализируя направления ЦЭ, можно выделить больше положительных моментов, но и минусы тоже имеются. Потенциал роста ЦЭ требует не только использования национальных секторов экономики, но и обеспечения информационной безопасности. Перейдем к основным направлениями ЭБ в условиях цифровизации: обеспечение информационной безопасности; увеличение доли в ВВП и повышение конкурентоспособности российских компаний в отрасли ИТ и электронной промышленности; снижение и прекращение зависимости компаний от зарубежных ИТ и др. Введение цифровых технологий не дает право исключать все возможные риски и угрозы, представленные в табл. 2.

Таблица 2 – Риски и угрозы при введении цифровых технологий

Наименование	Последствия
<b>Риски</b>	
Низкий уровень защищенности компании/субъекта/государства от Интернета	Воздействие отрицательных факторов на информационные структуры и нарушение нормального функционирования инфраструктуры может привести к блокировке работы экономических систем на всех уровнях.
Технологический скачек, связанный с искусственным интеллектом	Изменение навыков и знаний в сфере работы, трудности при поиске работы, социальные конфликты, особенно среди работоспособного населения.
Приспособление профессионального образования	Разработка новых образовательных программ и их приспособление к изменяющимся условиям рынка труда.
Разнообразные возможности цифровой адаптации	Разнообразие общества, финансовых ресурсов и возможностей доступа к цифровым технологиям.
<b>Угрозы</b>	
Уменьшение устойчивости кадрового состава на предприятиях	Снижение мотивации и уровня удовлетворенности сотрудников.
Проблема сохранения конфиденциальности при обработке персональных данных с применением информационных технологий	Нарушение законодательства о защите ПД и нарушение конфиденциальности информации клиентов или сотрудников, что может привести к утечкам данных, штрафам и потере репутации.
Рост компьютерной преступности в финансовой сфере	Увеличение случаев мошенничества, кибератак и кражи средств, что может привести к финансовым потерям, как для компаний, так и для пользователей.
Рост преступлений, которые связаны с частной жизнью и семейной тайны	Может создать негативное воздействие на общественное доверие к цифровым технологиям и услугам, вызвать увеличение недоверия к онлайн-платформам и социальным сетям, что усложнит взаимодействие и общение в цифровой среде
Усиление разрывов в технологическом развитии между странами, обусловленное эффективностью внедрения цифровых технологий	Может привести к усилению несправедливости и неравенства между развитыми и развивающимися странами, а также способствовать дальнейшей маргинализации отстающих регионов и народов
Активизация и улучшение существующих хакерских атак	Повышенный риск кибертерроризма. Хакеры могут использовать цифровые технологии для совершения террористических актов, таких как атаки на критическую инфраструктуру, системы связи, финансовые учреждения и другие важные объекты, что создает угрозу для безопасности граждан и страны в целом

Законодательное закрепление программы «Цифровая экономика РФ» требуется согласно государственной программе, и в этом контексте Президент Российской Федерации подписал указ №474 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года» в 2020 году, одна из целей - внедрение ЦТ в экономику. В программе освещаются такие важные мероприятия, как создание необходимой инфраструктуры, трансформация образовательных программ, совершенствование цифровой информации, оказание помощи предприятиям в использовании ЦТ и другие важные функции [1]. Исследование влияния ЦТ на ЭБ еще не завершено, и необходимы дополнительные нормативно-правовые рамки и меры для управления рисками, связанными с ЦЭ. *Подводя итог*, можно сказать, что развитие цифровой экономики требует комплексного подхода, признания ее важности государственными органами, деятельности в области экономики и научного сообщества, а также интеграции ЦТ в общество. Позитивные изменения в обществе приносят большую пользу, но они также могут создавать новые угрозы, требующие соответствующих стратегий борьбы с ними. *Таким образом*, в статье подчеркивается важность разработки стратегий для устранения новых рисков и угроз, связанных с развитием экономики в условиях цифровизации, которые сочетают традиционные технологии снижения рисков с использованием новейших разработок в области ИТ. Развитие коммуникационных технологий и их экономическое использование еще больше обострили проблемы, связанные с защитой ПД и коммерческой тайны, поэтому необходимо учитывать риски, связанные с технологическими и цифровыми преобразованиями экономики, растущую угрозу кибербезопасности и др. Именно поэтому требуется переосмысление подходов к ЭБ в РФ, решительные действия и эффективная координация между участниками процесса цифровизации, которые сыграют ключевую роль в обеспечении ЭБ и развития ЦЭ.

### **Список литературы:**

1. Указ Президента РФ от 21 июля 2020 г. N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // Собрании законодательства Российской Федерации. – 27.07.2020. – №30. – ст. 4884.
2. Дроздова М.И., Осетров Д.А. Цифровизация экономики как одно из условий экономической безопасности // Развитие территорий. – 2022. – №2(20). – С. 23-26. – URL: <https://reader.lanbook.com/journalArticle/666134#4> (дата обращения 29.04.2024).
3. Манахова И.В., Левченко Е.К. Обеспечение экономической безопасности компании в условиях цифровизации экономики// Известия Саратовского университета. – 2022. – №1. – С. 16-21. – URL: <https://reader.lanbook.com/journalArticle/697913#6> (дата обращения 29.04.2024).
4. Назмеева Л.Р. Современные угрозы и риски национальной безопасности в условиях цифровизации экономики // Ученые записки Казанского юридического института МВД России. – 2021. – №2 – С. 197-200. – URL: <https://reader.lanbook.com/journalArticle/581048#4> (дата обращения 29.04.2024).
5. Оборин М.С. Экономическая безопасность промышленных предприятий в условиях цифровой экономики // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2022. – №1. – С. 44-54. – URL: <https://reader.lanbook.com/journalArticle/1077899#11> (дата обращения 29.04.2024).
6. Арутюнян М.С., Хисматуллин О.Ю., Каримов Г.Ю. Некоторые аспекты определения сущности вызовов и угроз экономической безопасности России в условиях цифровизации //Правовое государство: теория и практика. – 2021. – №4. – С. 11-27. – URL: <https://reader.lanbook.com/journalArticle/714488#17> (дата обращения 29.04.2024).

# НЕКОТОРЫЕ МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Ивашечкина Л.Г.*

Старший преподаватель кафедры бухгалтерского учета,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Лисин М.Л.*

Студент специалитета,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В современных условиях рыночной экономики вопросы обеспечения экономической безопасности организаций приобретают особую актуальность. Экономическая безопасность представляет собой защиту ключевых интересов организации от различных угроз, что способствует её стабильному функционированию. В статье рассматриваются методы прогнозирования и управления экономической безопасностью с акцентом на разработку стратегий, направленных на предотвращение рисков и эффективное реагирование на кризисные ситуации.

**Ключевые слова:** индикаторы экономической безопасности; кризисные ситуации; методы оценки; прогнозирование; стратегическое планирование; управление рисками; экономическая безопасность; экономическая среда.

В современном научном дискурсе термин «экономическая безопасность» (ЭБ) актуален как на макро, так и на микроуровне. Оценка уровня экономической безопасности важна для организации, так как любой экономический субъект сталкивается с рисками и убытками. Необходим систематический мониторинг для принятия превентивных мер. При этом следует учитывать, как внутренние, так и внешние факторы. Для оценки уровня экономической безопасности перед принятием необходимо определить степень нарушения ключевых показателей. Существующие исследования в данной области сходятся во мнении, что ЭБ обеспечивается за счёт достижения

баланса между ростом прибыли и минимизацией рисков [1]. Также необходимо провести анализ внутренних и внешних факторов, которые могут негативно влиять на экономическую стабильность и прибыльность предприятия (табл. 1).

Рассмотрим подробнее влияние отдельных факторов из этих классификаций на уровень ЭБ в случае наличия этих факторов или их отсутствия.

К составляющим элементам *факторов производства* стоит отнести размещение предприятия и наличие ресурсов (сырьевых, трудовых и финансовых). Совершенно очевидно, что наличие всех ресурсов и «правильное» расположение предприятия приведет к росту ЭБ предприятия, в то время как хотя бы отсутствие одного фактора или его части приведет к большим издержкам и, как следствие, сокращению уровня ЭБ субъекта. Фактор наличия стабильного спроса на продукцию обеспечит предприятию стабильный денежный поток, который в свою очередь способствует повышению финансовой безопасности предприятия, что положительно сказывается на его общей ЭБ. Очевидно, что отсутствие «конвейерных» продаж приведет предприятие к увеличению заемных средств для покрытия текущих необходимых обязательств. Это приведет к катастрофическому падению ликвидности и сокращению уровня ЭБ.

*Государственное регулирование* играет ключевую роль в обеспечении экономической безопасности предприятий. В России защита от внешней конкуренции работает эффективно. В связи с началом СВО, а также уходом огромного количества компаний-гигантов в своей отрасли, позволяет компаниям заходить на опустошенный рынок. Однако, высокая налоговая нагрузка на труд в размере 43% (30% страховые взносы и 13% НДФЛ) стимулирует развитие теневого сектора, что негативно сказывается на экономической безопасности в долгосрочной перспективе [2].

Таблица 1 – Общие факторы, влияющие на уровень экономической безопасности предприятия

№	Общие факты	Описание факторов
1.	Факторы производства	К факторам производства, которые непосредственно обеспечивают деятельность, относятся следующие: размещение предприятия; имеющиеся природные ресурсы, доступность использования и качественные показатели; наличие трудовых ресурсов, их образовательно-квалификационный уровень; имеющаяся производственная инфраструктура; социально-экономическая инфраструктура и уровень материального благосостояния населения.
2.	Стабильный спрос на продукцию	Стабильный спрос на продукцию – фактор, который влияет на равномерность развития производства.
3.	Надёжность контрагентов	Надёжность контрагентов обеспечивают долгосрочные договоры на поставку необходимого сырья и материалов.
4.	Государственное регулирование деятельности предприятия	Государственное регулирование деятельности предприятия заключается в защите собственного товаропроизводителя независимо от форм собственности на средства производства, регулировании государственной налоговой политики и содействии производству.
5.	Защита коммерческой тайны	Государство должно гарантировать тайну на научно-технические достижения, разработки новых технологий, интеллектуальную собственность, ноу-хау, в том числе и коммерческую тайну.
6.	Компетентность руководства предприятия	Важна компетентность руководства предприятия (высококвалифицированные кадры, система их подготовки и формы обучения, создание для них соответствующих производственных и социально-экономических условий).

Анализ факторов, влияющих на ЭБ предприятия, показывает, что негативное влияние одного фактора может привести к сильному снижению уровня экономической безопасности. Однако в реальности факторы взаимосвязаны, и ослабление одной сферы может привести к возникновению других факторов, снижающих экономическую безопасность. Ключевое влияние на уровень экономической безопасности оказывает качество управленческого персонала и принимаемых им управленческих решений. Управление экономической безопасностью предприятия осуществляется с помощью специальных методов и инструментов. Разберём методы управления на примере финансовой безопасности:

1. Управление ликвидностью предприятия: финансовое состояние предприятия оценивается по показателю ликвидности, который характеризует способность предприятия произвести расчеты по краткосрочным

обязательствам. Ликвидность актива определяется его способностью трансформироваться в денежные средства в кратчайшие сроки. Чем короче период, тем выше ликвидность актива.

2. Управление эффективностью предприятия: в современных экономических условиях предприятиям следует придерживаться нескольких стратегий по увеличению показателей рентабельности. Показатели рентабельности позволяют оценить эффективность деятельности компании.

В целом, по результатам анализа показателей ликвидности и эффективности определяются направления управленческих воздействий (рис.1).



Рисунок 1 – Использование результатов анализа для принятия управленческих решений

Аналогичные методы присутствуют в остальных аспектах экономической безопасности. Однако чаще всего, данные методы выполняются на предприятиях не в совокупности. Таким образом, отсутствует комплексный подход, что приводит к узкоспециализированному рассмотрению отдельных аспектов (финансы, информация, кадры) вместо целостного анализа всех элементов системы [3]. Во-вторых, отсутствуют отраслевые системы показателей экономической безопасности. Вместо адаптации к специфике конкретного предприятия, используются стандартные показатели финансовой устойчивости и ликвидности, не учитывающие особенности конкретного бизнеса. Таким образом, при разработке стратегии развития предприятия и

укрепления его экономической безопасности необходимо выявлять и учитывать внутренние и внешние риски макро- и микросреды, а также при оценке важно предусматривать возможное воздействие косвенных факторов, в том числе, социальных, экологических и информационных. Выбор стратегии предполагает принятие управленческих решений по вопросам поддержания уровня экономической безопасности в текущем состоянии или повышения этого уровня за счет реализации мероприятий и применения современных методик и инструментария, способствующих укреплению слаборазвитой функциональной составляющей или совокупности таких составляющих.

В заключение отметим, что прогнозирование и управление ЭБ организации представляют собой сложный и многогранный процесс, который требует от управленцев глубоких знаний и навыков. В ходе исследования были рассмотрены основные методы и подходы к прогнозированию и управлению экономической безопасностью, а также определены факторы, влияющие на её уровень.

Одним из ключевых факторов, влияющих на уровень ЭБ организации, является качество управленческого звена. От их компетентности, опыта и способности принимать обоснованные решения зависит эффективность прогнозирования и управления экономической безопасностью. Качество управленческих решений играет ключевую роль в обеспечении высокого уровня экономической безопасности. Поэтому необходимо уделять особое внимание подготовке и повышению квалификации управленческого персонала, а также созданию условий для их профессионального роста и развития.

### **Список литературы:**

1. Балакова А.И. /Современные подходы к обеспечению экономической безопасности предприятия // Вестник науки. 2022. №5 (50)
2. Бурашников, Ю. М. Производственная безопасность на предприятиях пищевых производств: учебник / Ю.М. Бурашников,

А.С. Максимов, В. Н. Сысоев. - 2-е изд., стер. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2020. - 518 с. - Текст: электронный.

3. Короткова Г. В., Коротков А. А., Руднева Н. И., Хабаров С. А., Макова Н.Е. / Концепция органического роста: «зеленый бренд» // Наука и Образование. 2019. № 4. С. 72–75

4. Рагозин А. В., Строев П. В., Гришин В. В. Эволюция системы финансирования здравоохранения от Бисмарка к Файге // ЭКО. 2022. №10 (580).

5. Салманова И., Самошкина М. / Комплексный подход к обеспечению экономической безопасности предприятий в современных условиях // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2023. №3.

## **РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ФУНДАМЕНТАЛЬНОГО АНАЛИЗА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДИВИДЕНДНОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ**

*Кашина О.И.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры финансов и кредита,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена развитию методов фундаментального анализа с целью совершенствования политики выплаты дивидендов акционерными обществами. Предложена система показателей для комплексной оценки финансового положения компании и ее способности выплачивать дивиденды акционерам. Установлено, что предложенный подход может быть использован для определения дальнейшей стратегии выплаты дивидендов на основе сбалансированности темпов роста внутренней доходности акций и темпов роста дивидендных выплат.

**Ключевые слова:** фундаментальный анализ, дивидендная политика, внутренняя стоимость, инвестиционная привлекательность, акционерные общества

Текущий 2024 год отмечен рекордным притоком средств частных инвестиций на российский фондовый рынок, что, несомненно, способствует росту рыночной капитализации отечественных компаний [5]. В связи с этим, возрастает актуальность совершенствования дивидендной политики акционерных обществ для сохранения инвестиционной привлекательности фондовых активов. Оценка эффективности дивидендной политики фирмы базируется на принципах фундаментального анализа, целью которого является поиск недооцененных акций компаний на рынке, а именно, таких акций, которые обладают потенциалом приносить инвестору доход (курсовой и дивидендный) в будущей долгосрочной перспективе [1-3]. Кроме того, фундаментальный анализ позволяет финансовым менеджерам компаний проводить «самообследование» и сформировать стратегический прогноз потенциала и возможностей, дать оценку сильных и слабых сторон бизнеса, которые должны быть учтены при дальнейшем его развитии [4]. На основании результатов фундаментального анализа может быть оценена рискованность деятельности компании, ее надежность, перспективы роста, а также выявлен циклический характер ее развития, что, несомненно, должно в последующем учитываться при разработке политики дивидендных выплат. Осуществляя анализ конкретной компании, и сопоставляя результаты с аналогичными акционерными обществами данной отрасли на основе известного в корпоративных финансах принципе «сравнивай себя с другими», могут быть определены целевые ориентиры (чаще всего, среднеотраслевые значения показателей) для формирования финансовой стратегии компании.

Предлагаемый методический инструментарий фундаментального анализа базируется на систематизации авторских и уже известных критериев оценки фундаментальной стоимости компании и ее акций с учетом

макроэкономических и отраслевых условий, в которых она функционирует (табл. 1).

Таблица 1 – Система показателей комплексной оценки инвестиционной привлекательности акций компаний с учетом макроэкономических и отраслевых условий их функционирования

Наименование этапа	Критерии оценки	Результат оценки
Макроэкономический анализ	Индикатор Баффета, ВВП, уровень инфляции, валютный курс, базовая процентная ставка, уровень безработицы и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рынок сильно недооценен,</li> <li>• рынок недооценен незначительно,</li> <li>• рынок имеет справедливую оценку,</li> <li>• рынок незначительно переоценен,</li> <li>• рынок сильно переоценен.</li> </ul>
Отраслевой анализ	Коэффициент чувствительности доходности акций к изменчивости индекса, коэффициент корреляции между темпами роста отраслевых индексов и фондового индекса Московской биржи, коэффициент отраслевых соотношений «риск-доходность», отраслевые фундаментальные мультипликаторы P/E, P/S, P/BV и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• перспективной отрасли присваивается наименьшее значение интегральной оценки,</li> <li>• отрасли, обладающей средними значениями показателей, присваивается среднее значение интегральной оценки,</li> <li>• отрасли, испытывающей финансовые проблемы, присваивается максимальное значение интегральной оценки.</li> </ul>
Микроэкономический анализ	Коэффициент текущей ликвидности, коэффициент платежеспособности, коэффициенты рентабельности, фундаментальные мультипликаторы P/E, P/S, P/BV, внутренняя (справедливая) доходность и риск акций и др.	Используется бинарная система оценки: <ul style="list-style-type: none"> <li>• значение «0» присваивается компаниям с лучшими показателями,</li> <li>• значение «1» присваивается компаниям с худшими показателями.</li> </ul>

Ключевой особенностью предлагаемой методики является то, что решающее значение при оценке инвестиционной привлекательности акций компаний и достижения сбалансированности темпов роста дивидендных

выплат играет внутренняя (справедливая) ожидаемая доходность акций компаний (табл. 2).

Таблица 2 – Внутренняя (справедливая) ожидаемая доходность акций российских компаний, определяемая с помощью фундаментального анализа на основе модели Б. Грэма [1] (фрагмент)

Компании	P/E						Внутренняя (справедливая) доходность, %					
	2022	2021	2020	2019	2018	Ср. знач.	2022	2021	2020	2019	2018	Ср. знач.
Куйбышев Азот (KAZT)	4,75	4,37	51,5	15,4	3,64	15,9	21,1	22,9	1,9	6,5	27,5	16,0
Мечел (MTLR)	0,75	1,18	54,0	16,0	3,52	15,1	133,3	84,8	1,9	6,3	28,4	50,9
Сургутнефтегаз (SNGS)	1,86	3,34	2,21	19,8	1,53	5,75	53,8	29,9	45,3	5,1	65,4	39,9
Россети (RSTI)	1,94	5,14	7,87	3,32	1,51	3,96	51,6	19,5	12,7	30,1	66,2	36,0
НКХП (NKHP)	12,8	8,23	9,73	17,1	4,56	10,5	7,8	12,2	10,3	5,9	21,9	11,6

Учитывая макроэкономические условия функционирования и общую инвестиционную привлекательность национального фондового рынка (переоцененность, недооцененность или справедливая оценка), состояние отрасли, перспективы ее развития и отраслевые целевые ориентиры, а также финансовое положение, запас прочности и справедливую оценку выпущенных фондовых активов, компания сможет проводить сбалансированную политику выплаты дивидендов.

Таким образом, данный подход будет способствовать формированию оптимальной дивидендной политики российских акционерных обществ и повышению инвестиционной привлекательности их акций.

### Список литературы:

1. Грэхем Б., Джейсон Ц. Разумный инвестор, 5-е изд.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2021. — 820 с.
2. Кашина О.И. Тестирование гипотез фундаментального анализа на российском финансовом рынке // Актуальные проблемы науки и образования в

условиях современных вызовов: Сборник материалов XXIII Международной научно-практической конференции. – Москва, 2023. – С. 281-284.

3. Петров С.С., Мурашкин Р.Н., Кашина О.И., Медведева М.В. Анализ применимости модели дисконтирования постоянно возрастающих дивидендов для оценки российских акции // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 1. – С. 284-290.

4. Yashina N.I., Makarova S.D., Kashina O.I., Kuznetsov V.P., Romanovskaya E.V. Methodical approaches to analysis of performance of budgetary obligations on the basis of the risk-oriented approach //Lecture Notes in Networks and Systems. – 2020. – №. 87. – P. 662–669.

5. Московская биржа [Электронный ресурс]: URL: <https://www.moex.com/defaUlt.aspx> (дата обращения: 17.10.2024)

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРИБЫЛИ ОРГАНИЗАЦИИ**

***Климова Е.З.***

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры экономики предприятий и организаций,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Воротникова А.М.***

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Формирование и распределение прибыли предприятия, как конечного финансового результата его деятельности, является непрерывным процессом и отражает жизнеспособность бизнеса во взаимодействии с клиентами, акционерами, государством. Показатели прибыли и рентабельности деятельности являются основой оценки эффективности работы предприятия и

основным критерием развития бизнеса. В данной статье проанализирована сущность прибыли, особенности ее формирования и распределения.

**Ключевые слова:** предприятие, прибыль, распределение, формирование, использование, факторы, теории.

Прибыль – это ключевой показатель успешности любой организации. Прибыль отражает эффективность деятельности предприятия и служит основой для дальнейшего развития, инвестиций, удовлетворения интересов не только покупателей, но и сотрудников. Формирование и распределение прибыли – это сложный процесс, который требует глубокого понимания теоретических основ.

Формирование прибыли – это механизм, смысл которого заключается в признании и установлении доходов и расходов предприятия за конкретный период времени, а также в их классификации и дальнейшем расчете показателя прибыли. Прибыль формируется как по основным видам деятельности, так и по прочим, но главным источником формирования прибыли все же выступает основная деятельность предприятия [1, с. 30]. На данный момент можно выделить три основных источника формирования прибыли, представленных на рис.1.



Рисунок 1 – Источники формирования прибыли

Рассмотрим каждый из них подробнее.

1) Прибыль от реализации продукции (товаров, услуг) является основным источником дохода и выражается как разница между выручкой и затратами на производство и реализацию продукции. На размер прибыли от реализации продукции влияют, в частности, изменение объема реализации продукции

(спроса), увеличение количества наиболее прибыльных товаров и услуг в ассортименте предприятия, снижение себестоимости производства товаров.

2) Доходы от внереализационной деятельности. К этой группе относятся доходы от сдачи в аренду активов предприятия, доходы от реализации ценных бумаг и т. д.

3) Прочие доходы, не связанные с основной деятельностью. Это доходы от участия в совместной деятельности (например, простое товарищество), доходы от амортизации основных средств и т. д.

Формирование прибыли осуществляется в несколько этапов.

*Первый этап* включает в себя определение валовой прибыли. Валовая прибыль – это финансовый расчетный показатель, который отражает прибыль от основной деятельности организации до вычета коммерческих и управленческих расходов.

Расчет валовой прибыли (ВП) производится следующим образом:

$$\text{ВП} = \text{В} - \text{С}, \text{ где:}$$

В – выручка от реализации, руб.,

С – себестоимость продукции, руб.

Валовая прибыль отражает эффективность основной деятельности компании, позволяет оценить маржу прибыли (отношение валовой прибыли к выручке), используется для анализа прибыльности различных товаров и услуг, а также служит основой для расчета других финансовых показателей.

*Второй этап формирования прибыли* заключается в определении прибыли от продаж. Прибыль от продаж – это финансовый показатель, который отражает валовую прибыль от основной деятельности организации после вычета коммерческих и управленческих расходов.

Расчет прибыли от продаж (ПР) производится следующим образом:

$$\text{ПР} = \text{ВП} - \text{КР} - \text{УР}, \text{ где:}$$

ВП – валовая прибыль, руб.,

КР – коммерческие расходы, руб.,

УР – управленческие расходы, руб.

Прибыль от продаж отражает эффективность основной деятельности компании с учетом всех операционных расходов, используется для анализа рентабельности различных ресурсов, товаров или услуг [1, с. 30].

*Третий этап формирования прибыли* подразумевает произведение расчета чистой прибыли организации. Чистая прибыль – это конечный расчетный финансовый показатель, который отражает сумму средств, оставшуюся у компании после вычета всех расходов, включая себестоимость продукции, операционные расходы, налоги и прочие обязательные платежи.

Расчет чистой прибыли (ЧП) производится следующим образом:

$$\text{ЧП} = \text{ПР} + \text{Доходы от участия} + \text{Проценты к получению} - \text{Проценты к уплате} + \text{Прочие доходы} - \text{Прочие расходы} - \text{Налог}$$

Чистая прибыль имеет ключевое значение для бизнеса:

- она характеризует финансовую устойчивость предприятия, то есть показывает общую рентабельность;

- является ключевым показателем для инвесторов, так как инвесторы оценивают прибыльность и инвестиционную привлекательность компании. Также высокий уровень чистой прибыли свидетельствует о целесообразности принятых управленческих решений и эффективности деятельности организации.

В целом, прибыль предприятия – это непостоянный показатель, который всегда зависит от многих макро и микроэкономических факторов и находится под их влиянием. В частности, на прибыль оказывают влияние следующие факторы: экономическая ситуация в отрасли (спрос на продукцию, цены на сырье и материалы, конкуренция); экономическая ситуация в стране и в мире (санкции, курс валюты, уровень безработицы, уровень инфляции, военные конфликты); факторы производства (эффективность использования ресурсов, производительность труда, качество производимой продукции); управленческие решения (стратегии развития, маркетинговая политика, инвестиционные программы).

Получая прибыль, предприятие запускает механизм распределения. Для предприятия крайне важно распределять прибыль грамотно, так как именно за счет этих средств удовлетворяются не только внутривозрастные потребности, потребности в развитии, но и формирование бюджета страны.

Распределение прибыли стоит рассматривать в следующих направлениях, представленных на рис.2 [4].



Рисунок 2 – Основные направления распределения прибыли предприятия

В первую очередь, прибыль компании направляется в бюджет государства посредством налогов и различных сборов, размер которых определяется законодательством. Далее чистая прибыль распределяется на нужды предприятия и обязательные выплаты акционерам (при условии, что предприятие является акционерным обществом) [2, с. 4]. *Нужды предприятия* можно разделить на две части: накопительную и потребляемую. *Накопительная часть* включает в себя средства для обеспечения стабильной работы организации и ее финансовой независимости [3]. Также накопительная часть формирует резервы предприятия, необходимые для кризисных ситуаций. С помощью накопительной части организация может увеличить объем имущества, оборотных средств, провести ремонт оборудования, оплатить задолженность. *Потребляемая часть* расходуется на социальные нужды, например, на выплату премий и надбавок сотрудникам, организацию мероприятий по экологической безопасности и благотворительности, финансирование командировок и путевых листов, а также на переподготовку и

повышение квалификации сотрудников [5, с. 1255]. Как правило, часть прибыли остается нераспределенной. В таком случае эти средства направляются в уставной капитал организации. Большая часть расходов предприятия не является обязательной. Расходование средств происходит по нуждам и решению руководителя. В любом случае в первую очередь средства направляются на приоритетные цели.

### **Список литературы:**

1. Климова, Е. З. Стратегия развития бизнеса в цифровой среде: исследование ключевых направлений формирования / Е. З. Климова // Финансовый бизнес. – 2021. – № 8(218). – С. 30-33.

2. Кутин, М. В. Процесс формирования, распределения и использования прибыли в организации / М. В. Кутин, Н. В. Христинченко // Экономические исследования. – 2020. – № 4. – С. 4.

3. Никонов В.А. Источники формирования прибыли предприятия // Вопросы науки и образования. 2019. №2 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istochniki-formirovaniya-pribyli-predpriyatiya> (Дата обращения: 07.10.2024).

4. Распределение и использование прибыли предприятия // Ассистентус URL: <https://assistentus.ru/buhuchet/raspredelenie-pribyli/>

5. Факторный анализ издержкостности как одно из направлений экономического анализа на предприятии / Е.Н. Лудушкина, Е.З. Климова, И.А. Павлова, А. А. Смирнова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 1255-1270.

# НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ

*Князькин А.В.*

Аспирант,

Нижегородский институт международного инновационного университета

**Аннотация.** Данная научная статья посвящена отечественным и зарубежным теориям управления промышленными предприятиями, изучение и использование которых позволяют применять наиболее рациональные подходы к использованию ресурсов для повышения эффективности производства. В данной статье рассмотрены определения и описаны теоретические особенности каждой из теорий. Применение конкретных теорий управления зависит от целей и стратегий промышленных предприятий, в связи с этим был проведен практический анализ их использования в российских компаниях «Газпром» и «Росатом».

**Ключевые слова:** теории управления, промышленные предприятия, производство, оптимизация, эффективное управление

Понятие «управление» подразумевает целенаправленное систематическое воздействие на коллектив с целью организации и координации их деятельности в процессе производства. Оно определяет права и обязанности каждого участника производственного процесса. Сущность управления производственным предприятием заключается в согласованности работы подразделения для получения максимальной эффективности и, в последствии, максимизации показателей прибыли, а также в усилении позиции компании на рынке по отношению к конкурентам [6]. Основными задачами управления являются непрерывное усовершенствование товаров и услуг, снижение издержек, оптимизация использования ресурсов, постоянное усовершенствование системы производства и так далее.

С развитием экономики специалисты из разных стран стали выделять различные теории управления для повышения производительности. Научная теория управления, проработанная Ф.Тейлором в конце XIX и начале XX веков, основывается на увеличении рентабельности за счет постоянного изучения рабочих процессов. Он анализировал трудовой процесс, делил его на отдельные операции и приемы, таким образом, выделяя наилучший способ выполнения поставленных задач. Под наилучшим способом Ф. У. Тейлор подразумевал подход, требующий минимальные затраты ресурсов и времени на выполнение. Реализация научной теории управления включает в себя определение и точный учет рабочего времени, дифференциальную оплату труда, стандартизацию операций.

Теория административного управления, разработанная А.Файолем, рассматривает управленческую деятельность как самостоятельный объект исследования. В отличие от других теорий, Файоль выделяет пять основных элементов формирования управленческого функционала, такие как: планирование, организация, координирование, распорядительство и контроль. Его методика основана на таких принципах управления как разделение труда, единство распорядительства, централизация, скалярная цепь – вертикаль власти, которая связывает все уровни подчинения, порядок и стабильность. Благодаря установлению четкой иерархии ролей и обязанностей, компания обеспечивает эффективную коммуникацию и координацию между подразделениями, что зачастую можно встретить в многонациональных предприятиях.

А.Богданов – российский ученый, энциклопедист – является основоположником системного подхода теорий управления. Он фокусируется на рассмотрении организации как многогранной системы взаимосвязанных элементов. Данная теория обеспечивает целостный взгляд на управление промышленным предприятием за счет рассмотрения взаимосвязей и взаимодействий множества внутренних, так и внешних факторов, оказывающих воздействие на функционирование организации. Системный подход

подразумевает координацию совместных усилий и синергии между заинтересованными сторонами. В основном системная теория применяется в управлении цепочками поставок, в связи с вовлечением в процесс поставщиков, дистрибьютеров, производителей и так далее. Оптимизируя цепочку взаимосвязи, предприятие достигает максимальной эффективности.

Теория общего управления качеством (TQM – Total Quality Management) включает в себя непрерывное развитие и совершенствование качества продукции и услуг посредством вовлечения всех сотрудников в процессы организации. В основе данной теории лежат принципы ориентации на потребителя и лояльности персонала по отношению к компании [2, с. 12]. Придерживаясь данной теории, промышленные предприятия способствуют повышению степени удовлетворённости клиентов, росту производительности труда и увеличению прибыли. Таким образом, TQM направлен на планомерное развитие организации через улучшение качества её деятельности.

Одной из часто используемых теорий в России является бережливое управление. Бережливое производство (Lean Manufacturing – LM) подразумевает предотвращение потерь и полную оптимизацию производственных процессов [1, с. 45]. Благодаря рациональному использованию ресурсов и своевременному выявлению возможного брака, компания способна минимизировать процент потерь любого масштаба. К тому же целью данной теории является сокращение времени и уменьшение степени использования человеческих ресурсов с меньшим объемом применения техники и пространства для изготовления продукции, которая будет соответствовать ожиданиям клиента. Таким образом, бережливое производство способствует минимизации потраченного времени на устранение неполадок, что приводит к увеличению производительности, соответственно, повышению прибыли и конкурентоспособности.

В связи с цифровизацией производственного процесса промышленных компаний посредством автоматизированного оборудования и сети Интернет, возрастает потребность в использовании теории быстро реагирующего

производства (QRM). Теория, разработанная Р.Сури в 1998 году, основывается на тенденции спроса на производство небольшой по объему продукции, которая в данный момент соответствует желаниям покупателей. В отличие от бережливого производства и других теорий, которые направлены на снижение затрат, ресурсов и реального времени работы, быстореагирующее управление позволяет сократить весь путь продукции от производства до покупателя за счет внешних и внутренних факторов воздействия [3, с. 21] .

По мере увеличения количества промышленных предприятий, всё больше российских и зарубежных компаний внедряют различные теории управления в систему производства. Рассмотрим использование различных теорий на примерах отечественных компании «Газпром» и «Росатом». Газпром – одна из крупнейших транснациональных энергетических компаний в мире. В своей деятельности компания использует несколько теорий управления промышленными предприятиями. Системный подход применяется для взаимодействия между различными подсистемами, обеспечивающими добычу, транспортировку, распределение продукции. За счет системного подхода «Газпром» оптимизирует процессы и повышает эффективность и скорость производства. К тому же «Газпром» уделяет значительное внимание TQM, применяя строгие методы для обеспечения безопасности и контроля качества продукции. Поддерживая высокие стандарты работы, а также вовлеченность персонала в производственные процессы, компания обеспечивает удовлетворенность клиентов. Более того «Газпром» инвестирует в программы развития сотрудников для создания высококвалифицированной рабочей силы и в научно-исследовательские работы по совершенствованию методов производства, повышения энергоэффективности и освоения инноваций, что коррелируется с научным подходом в теориях управления промышленным персоналом [5]. Интегрируя эти теории, «Газпром» эффективно управляет своей деятельностью, что позволяет ему сохранить позиции лидера в области энергетики.

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» придерживается теорий бережного производства (Lean Manufacture) и системного подхода. Системный подход реализуется в комплексном управлении цепочками взаимосвязи отделов предприятия, обеспечивая совместную координацию для оптимизации производственных потоков в целом, а не в отдельности [4]. Вследствие «Росатом» достигает существенной экономии ресурсов, сокращения сроков и высокого уровня организации управления промышленным предприятием.

Таким образом, использование конкретных теорий управления зависит от целей и стратегий промышленных предприятий. Каждая организация, оценивая систему производства, делает выбор в пользу соответствующих взаимодополняемых теорий управления, которые повысят эффективность и рентабельность компании.

Исходя из всего вышесказанного, управление промышленным предприятием формируется на основе различных теорий, применение которых может варьироваться в зависимости от конкретных отраслевых условий. Сочетание этих теорий позволяет предприятиям обеспечить эффективное управление и, впоследствии, увеличение доходов.

### **Список литературы:**

1. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Джеймс Вумек, Дэниел Джонс; Пер. с англ. — 7-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2013. — 472с.
2. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / Э. Деминг — «Альпина Диджитал», 1986. — 346 с.
3. Время – деньги. Конкурентное преимущество быстрореагирующего производства / Р. Сури; пер. с англ. В. В. Дедюхина. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. — 326 с.

4. Производственная система «Росатома» / Росатом. [Электронный ресурс.]/ rosatom.ru. URL: <https://rosatom.ru/about/system/> (Дата обращения: 01.06.2023)

5. Системы менеджмента / Газпром. [Электронный ресурс.]/ gazprom.ru – URL: <https://www.gazprom.ru/about/ms/?ysclid=m2ir7p8v1m370568132> (Дата обращения: 01.06.2023)

6. Яшин С.Н. Совершенствование теоретических и практических основ определения экономического состояния промышленных предприятий в целях управления их экономическим развитием/ Яшин С.Н., Яшина Н.И. Финансы и кредит – 2003. № 12 (126). С. 43-51.

7. Теория устойчивого развития экономики и промышленности: Монография/ под ред. д-ра экон. наук, проф. А.В. Бабкина. Авторский коллектив: Алетдинова А.А. (§1.3),..., Яшин С.Н. (§3.6). – СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2016. – 756 с.

8. Метод расчета интегрального индекса инновационного развития региона / Яшин С.Н., Коробова Ю.С. Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2017. Т. 10. № 4 (334). С. 360-374.

## **ПРАКТИКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДАШБОРДОВ КАК ЭФФЕКТИВНОГО ИНСТРУМЕНТА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ**

***Красильников Д.В.***

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры социально-экономических дисциплин,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация:** рассмотрена и обобщена практика в применении дашбордов в нескольких дзержинских компаниях разных отраслей.

**Ключевые слова:** дашборд, учет, управленческая информация, светофор для руководителя, главные показатели.

Актуальность: значимость сводной информации для руководителя в правильности, точности принимаемых им решений. Дашборд предлагает эффективный инструмент для этого. Дашборд – в понимании сводной, наглядной информации, представленной в табличной, графической и другой визуальной форме, в цвете и с параметрами нормативов уже не совсем новая идея. Руководители всегда желали иметь у себя сводную и удобную информацию для контроля. Однако современное развитие программных средств (например, 1С ERP), компьютерных средств и простоты визуального наполнения наконец-то позволяют сделать процесс подготовки этой информации практически автоматическим и ежедневным.

Автором были обследованы десятки предприятий города Дзержинска совершенно разных отраслей и направлений деятельности, и были подготовлены дашборды для руководителей бизнеса в сферах: химической промышленности, малого предпринимательства, и работы управляющих компаний в сфере ЖКХ. Сегодня на рынке программного обеспечения представлены программные продукты для работы с дашбордами, которые в обязательном порядке содержит следующие блоки просмотра и редактора для обеих категорий пользователей [1]. При проектировании дашборда важно его быстрое действие, иначе инструмент может оказаться невостребованным. Можно перечислить основные принципы дашбордов: простота; сравнимость; главная информация – на главном месте; представление и сравнение одной и той же информацию по – разному; выделение главного и цветом, и размером, и графически, и иначе.

Дашборд является универсальным, не зависящим от отрасли инструментом. Тот дашборд, который мы видим на рис.1, создан для управляющих компаний, которые обслуживают ряд многоквартирных домов (МКД). При его создании, нами были использованы следующие методологические подходы: сортировка; фильтрация; группировка; агрегация (сумма, минимум, максимум, количество и т.д.); вычисляемая колонка;

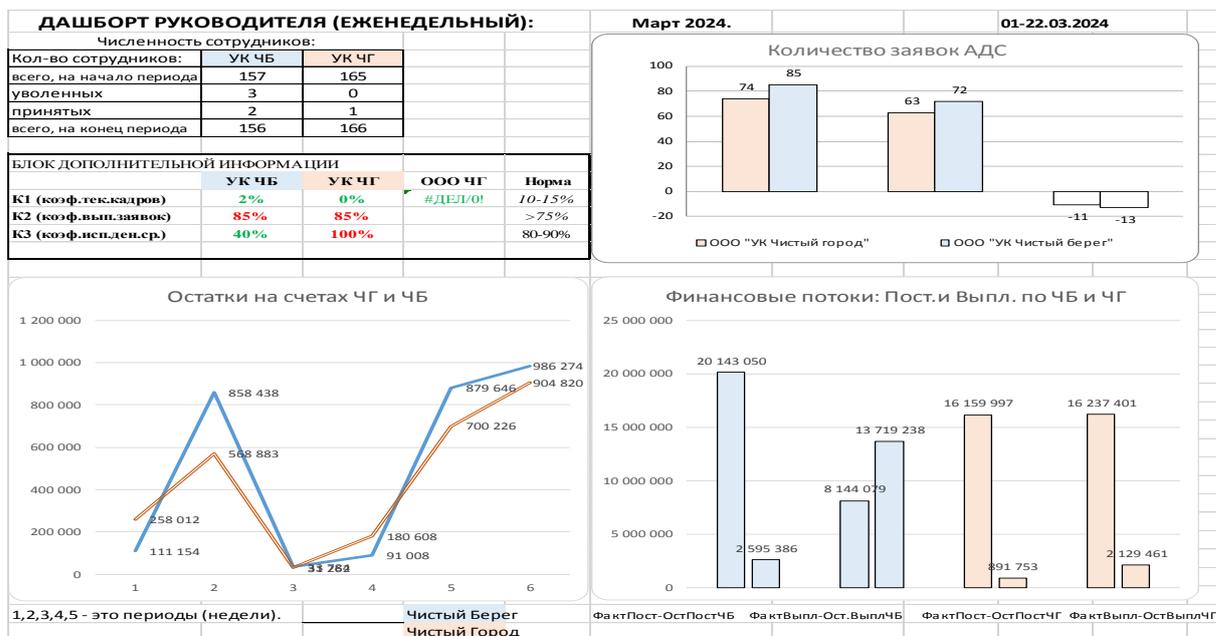


Рисунок 1 –Пример дашборда

При анализе готовых решений дашбордов, например, в сфере ЖКХ необходимо учесть, есть ли представление следующей сводной информации: финансы; персонал; выручка (расчеты по оказанным услугам); выделение из общих поступлений и выплат - оплаты ресурсоснабжающим организациям (транзитные суммы); аналитика по выполнению заявок жителей по ремонтам (АДС – аварийно-диспетчерское обслуживание и иные заявки, включая благоустройство и т.д.). Следует отметить, что необходимы данные о поступивших заявках, выполненных и невыполненных заявках. Со временем желательно погрузиться более глубоко в анализ невыполнения заявок: причины невыполнения или переносы на другой период и т.д.). Ниже представлены отличия дашборда от отчета.

Основные отличия дашбордов и отчетов:

1. Характеризуя отдельные элементы – в дашборде есть отдельные модули, а в отчете графики и таблицы.
2. Обновление данных в дашборде происходит в реальном времени, а в отчетах – нет.
3. Затраты по времени на дашборд связаны с разовой настройкой, а в отчете с каждым составлением.

4. Как следствие, дашборд несет минимум ошибок, а в отчетах ошибок больше.

5. В дашборд выбираются главные данные, а в отчетах большое количество данных.

### **Список литературы:**

1. Волкова, О. Н. Учетная информация для принятия решений : учебник и практикум для вузов / О. Н. Волкова, И. Ю. Чуракова. – 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 449 с. – (Высшее образование). URL: <https://urait.ru/bcode/534065/p.3> (Дата обращения: 09.03.2024).

2. Павленков М.Н., Красильников Д.В., Павленкова И.Н. Экономика организации: учебное пособие / М.Н. Павленков. – Нижний Новгород: Издательство Нижегородского госуниверситета им Н.И. Лобачевского, 2022. – 353 с.

3. Теоретические аспекты исследования проблем и перспектив внедрения информационных технологий в структуры ЖКХ / С.А. Кирсанов, С.В. Краснов, А. С. Краснов // Экономика и упр. - 2018. - № 12. – С. 15-22.

## **СОВРЕМЕННАЯ ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ (НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЯЮЩИХ КОМПАНИЙ Г. ДЗЕРЖИНСКА)**

***Красильников Д.В.***

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры социально-экономических дисциплин,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Рассматриваются практические вопросы работы Управляющих компаний г. Дзержинска. Обобщается опыт таких компаний, как «УК Чистый город», «УК Чистый берег».

**Ключевые слова:** МКД, управляющая компания, управление, жилфонд, вывоз мусора.

Актуальность: Работа Управляющих компаний (УК) влияет непосредственно на качество жизни населения. Это не простой коммерческий акт купли-продажи или оказания услуг на конкурентном рынке, а сложный процесс на достаточно зарегулированном рынке [1-8].

Рассмотрим управление многоквартирными домами (МКД) в городе Дзержинске. На примере Управляющих компаний: ООО «УК Чистый Берег» и ООО «УК Чистый Город». Современную практику управления МКД рассматривали специально на компаниях разного масштаба: «УК Чистый город» управляет примерно в три раза большим жилым фондом, чем ООО «УК Чистый берег». ООО «УК Чистый берег» и ООО «УК Чистый город» - это такие УК, которые успешно работают полтора десятка лет в Дзержинске и стали надежными партнерами других компаний, а главное поставщиками качественных услуг в области ЖКХ для жителей Дзержинска.

Сегодня рынок управления многоквартирным жилфондом становится все более конкурентным. Появляющиеся на нем новые организации часто многое обещают жителям, но далеко не всегда держат слово. Тем ценнее опыт обслуживающих структур, проверенных годами.

На данный момент УК «Чистый берег» занимается, в основном, обслуживанием многоквартирных домов (МКД) в микрорайоне Прибрежном – по улице Попова и улице Окская набережная города Дзержинск Нижегородской области. Многие из них довольно крупные высотки, некоторые по 14 подъездов. Но, кроме того, есть в управлении УК и совсем небольшие многоквартирки, расположенных за предприятием «Канат». Всего у него на обслуживании находится около 30 домов. УК «Чистый город» более крупная компания и в настоящее время управляет более 130 домами.

Проблемы обычно две и уже на протяжении многих последних лет они «преследуют» УК. У нас в Дзержинске это отопление и вывоз мусора.

И, кстати, обе проблемы абсолютно не зависят от управляющей компании. Однако весь негатив от жителей направляется на жилищников.

Впрочем, до определенного момента проблемы с вывозом мусора некоторые компании успешно решали самостоятельно: до 2019 года «УК Чистый берег» сама вывозила ТКО. Качество работы «мусорного» оператора в городе многих не устраивало, и потому компания сначала решила приобрести мусоровоз, потом нарастили парк контейнеров в два раза. В итоге к ООО «УК ЧБ» на обслуживание стали уходить даже небольшие ТСЖ. Жители до сих пор с сожалением эти времена вспоминают. Закончилась эта автономия по вывозу мусора в 2019 году, когда государство организовало региональных операторов. Их машины, конечно, вывозят ТКО, но качество обслуживания оставляет желать лучшего. Не будет ли аналогично данному «мусорному» подходу к другим направлениям деятельности управляющих компаний? Ранее можно было уверенно отвечать, что, скорее всего — нет. Так как обслуживание домов и ремонты дело не всегда прибыльное и прогнозируемое, в отличие, от мусорного бизнеса. Однако сейчас Управляющие компании занимаются повышением не только качества своих услуг, но и повышением уровня планирования и расчетов по своей деятельности. В частности, можно отметить использование в работе компании современных управленческих инструментов. Среди этих инструментов: использование дашбордов, планирование и сбор фактических данных с помощью сводных бюджетов, включающих БДДС, БДР, ББЛ, а также собственных аналитических таблиц.

Вернемся к «вечным» проблемам обслуживания МКД.

Что касается отопления, то у рассматриваемых компаний сейчас 100 процентов жилья к зиме готовятся, промываются системы и опрессовываются вовремя. Плановое проведение ремонта, профилактических и подготовительных работ залог надежной работы и в сильные морозы. Для обслуживания используются стандартные, проверенные временем — графики ППР. Управляющие компании участвуют в программе «Формирование комфортной городской среды». Сложно формировать списки домов для участия

в ней, потому что на все средства не хватает. Жители порой обижаются, спрашивают: почему сделали работы в соседнем дворе, а не у нас.

Есть еще территории, где новый асфальт нужно уложить, парковки организовать. Есть проблема и с зелеными насаждениями. Дворы зарастают кустами, и с этим надо постоянно бороться. В плане кронирования деревьев есть проблема с вывозом веток (региональный оператор в этом плане очень придирчив). Есть еще дома, которые требуют капремонта, а капремонт на данном жилфонде расписан до 2045 года. Можно, конечно, завести специальный счет. Однако если дом небольшой, это вряд ли поможет – средств на масштабное обновление коммуникаций там не собрать. Иногда бывает, что и средства есть, но трудно их освоить. Есть, например, у нас у рассматриваемых УК один дом со спецсчетом. Там подходит срок на замену лифтов. На четыре лифта деньги есть, и жители готовы проголосовать за замену подъемников. Однако представители АО «Щербинский лифтостроительный завод» заявляют, что у них до 2027 года вся продукция уже выкуплена.

Вероятно, это связано с тем, что сейчас появилась государственная программа замены лифтов. Мы этим вопросом упорно занимаемся, и «свято место пусто не бывает».

Таким образом, современная управляющая компания должна быть:

- профессиональной и заниматься исключительно своей сферой деятельности. Именно поэтому «ресурсные компании», как правило, в нашей стране не берутся за проекты в сфере ЖКХ.

- должна использовать автоматизацию многих процессов, в том числе и в сфере ЖКХ.

В рассматриваемых УК тоже ведется разработка соответствующих электронных сервисов. Все там будет: и новости, и электронные квитанции, и быстрая обратная связь с жителями. В автоматизации своей деятельности компания использует современные средства, это и специализированная программа для жилищников «Бурмистр», и последние версии 1 С, юридических и других специальных программ.

### **Список литературы:**

1. Иванов А. П. Состояние коммунального комплекса - социальная проблема России // Жилищно-коммунальное хозяйство. - 2016. - № 7. - С. 6-10.
2. Теоретические аспекты исследования проблем и перспектив внедрения информационных технологий в структуры ЖКХ / С.А. Кирсанов, С. В. Краснов, А.С. Краснов // Экономика и упр. - 2018. - № 12. - С. 15-22.
3. Современное состояние и проблемы функционирования предприятий жилищно-коммунального хозяйства / Т.А. Макареня, Ю.С. Котенко // Регион. экономика: теория и практика. - 2016. - № 41. - С. 22-29.
4. Максимчук О. В. Проблемы теории и практики государственного менеджмента в организации среды жизнедеятельности с позиций энергосбережения в ЖКХ российских городов (ч. 2) / О.В. Максимчук, Т.А. Першина, Г.А. Голикова // Экономика стр-ва. - 2017. - № 6. - С. 48-57.
5. Пономарев С. В. ЖКХ России сегодня: проблемы и задачи // Сантехника, отопление, кондиционирование. - 2017. - № 3. - С. 93-95.
6. Павленков М.Н., Красильников Д.В., Павленкова И.Н. Экономика организации: учебное пособие / М.Н. Павленков. — Нижний Новгород: Издательство Нижегородского госуниверситета им Н.И. Лобачевского, 2022. – 353 с.
7. Красильников Д.В, Пугин И.Н. Кризис: подходы к планированию деятельности компании.
8. Олейник Н. С. Предложения по совершенствованию работы предприятий в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Энергосбережение и водоподготовка. - 2015. - № 6. - С. 74-79.

# ИНФЛЮЕНС-МАРКЕТИНГ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ ИНТЕРНЕТ-КОММУНИКАЦИЙ

*Куликова А.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий  
и инструментальных методов в экономике,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В последние годы инфлюенс-маркетинг в России активно развивается, что связано с изменениями в сфере интернет-коммуникаций. В этом контексте популярные блогеры выступают в роли инфлюенсеров. Тщательно разработанные этапы инфлюенс-маркетинга, включая отбор подходящего инфлюенсера, создание контента и оценку результатов, способствуют повышению эффективности не только маркетинговых усилий, но и функционирования всей организации. Таким образом, инфлюенс-маркетинг становится ключевым инструментом для современных компаний, стремящихся оптимизировать свои коммуникационные стратегии.

**Ключевые слова:** инфлюенс-маркетинг, инфлюенсер, блогер, маркетинговые коммуникации, интернет-коммуникации

Рынок инфлюенс-маркетинга в России стремительно развивается. По прогнозам Ассоциации блогеров и агентств (АБА) за 2024 год емкость рынка инфлюенс-маркетинга в России увеличится на 33,5%, достигнув отметки в 42,5 миллиарда рублей [4].

Инфлюенс-маркетинг, или маркетинг влияния, представляет собой стратегию продвижения продуктов и услуг, которая строится на партнерстве с влиятельными фигурами (инфлюенсерами), обладающими обширной аудиторией и высоким уровнем доверия среди своих подписчиков. В роли инфлюенсеров - лидеров мнений могут выступать блогеры, специалисты в различных областях, знаменитости, а также обычные люди, которые имеют преданных последователей. Небольшие компании чаще сотрудничают

с блогерами, в то время как крупные федеральные бренды могут позволить себе рекламу с участием знаменитостей. Многие маркетологи выбирают блогеров для осуществления эффективных коммуникаций с целевыми аудиториями, так как сотрудничество с ними приносит наилучший результат с наименьшими затратами. Блогеры стали популярными благодаря своим аккаунтам в социальных сетях. Это подтверждается следующими фактами. Исследования показывают, что социальными сетями охвачено около 80% населения России. При этом 51% россиян имеют положительное мнение о блогерах, а 42% относятся к ним нейтрально. При этом 23% россиян имеют большее доверие к блогерам, чем к средствам массовой информации [1].

Выделим этапы взаимодействия маркетологов компаний с инфлюенсерами и блогерами:

1. Формулировка цели инфлюенс-маркетинга, соответствующей целям маркетинговой стратегии бренда или организации.

2. Определение целевой аудитории, расчёт бюджета. Без этих основных параметров любой маркетинговой коммуникации невозможно ее успешное планирование и осуществление.

3. Выбор блогеров. На данном этапе необходимо осуществить комплексный анализ с целью идентификации инфлюенсеров, соответствующих стратегическим целям и ценностям бренда. Выбирают тех блогеров, у которых аудитория соответствует характеристикам целевой аудитории организации, значительный уровень вовлеченности, а также уникальный привлекающий внимание контент. Поиск подходящих блогеров можно осуществлять самостоятельно, через агентства или биржи блогеров (например, uForce, Epicstars, LabelUp, GetBlogger и др.) [2].

Блогеров-инфлюенсеров можно разделить на четыре категории в зависимости от размера их аудитории (табл.1). Эта классификация позволяет более точно определить стратегию взаимодействия с каждым типом инфлюенсера, учитывая их влияние и степень охвата целевой аудитории.

Таблица 1 – Выбор категории блогеров в зависимости от целей маркетинговой коммуникации

Категория блогеров - инфлюенсеров	Размер аудитории	Цель маркетинговой коммуникации
Мега-блогеры	Свыше 1 млн. подписчиков	повышение узнаваемости бренда и осведомленности о продукте или организации при отсутствии бюджетных ограничений
Макро-блогеры	От 100 тыс. до 1 млн подписчиков	информирование и стимулирование целевой аудитории с широким охватом
Микро-блогеры	От 10 тыс. до 100 тыс. подписчиков	стимулирование целевой аудитории на определенные действия: увеличение лидов, подписок и конверсий
Нано-блогеры	От 1 тыс. до 10 тыс. подписчиков	Коммуникации с малой по объему целевой аудиторией при ограниченном маркетинговом бюджете

Согласно данным рис. 1, в 2024 году предпочтение отдается сотрудничеству с небольшими инфлюенсерами (нано-блогерами — 44% и микро-блогерами — 26%) по сравнению с дорогими макро-блогерами (17%) и мега-блогерами (13%) [5].



Рисунок 1 – Распределение блогеров по категориям в 2024 году

Микроблогеры являются наиболее эффективной категорией с точки зрения соотношения затрат и результатов коммуникации. Это делает их особенно актуальными в настоящее время. У нано-блогеров подписчики составляют узкий круг людей, включая знакомых, коллег, одноклассников и людей, работающих в одной профессиональной сфере или имеющих схожие интересы. Подписчики нано-блогеров доверяют им больше, чем инфлюенсерам с миллионом подписчиков, которые регулярно размещают рекламу.

Сотрудничество с нано- и микро-блогерами предоставляет возможность доступа к различным сегментам аудитории и требует меньших финансовых вложений по сравнению с рекламой у макро-блогеров. В

некоторых случаях сотрудничество с ними происходит на бартерной основе.

Крупные блогеры будут востребованы для запуска масштабных кампаний и их расширения. Мега-блогеры сохраняют свою актуальность в крупных федеральных интеграциях, где необходимо создать широкую осведомлённость и повысить престиж бренда.

В процессе разработки маркетинговой коммуникации используются разнообразные формы сотрудничества с блогерами: публикации в социальных сетях, спонсируемые посты, конкурсы и розыгрыши, обзоры и рецензии, совместные проекты и коллаборации, вебинары и прямые эфиры, гостевые статьи, инфографика и визуальный контент, подкасты. Важно помнить, что каждый блогер имеет свою уникальную аудиторию и стиль, поэтому подход должен быть индивидуальным.

Компенсация услуг блогеров может осуществляться как в денежной форме, так и в рамках бартерного соглашения или частичного бартерного обмена. Такой подход к возмещению предоставляет возможность гибкой адаптации условий сотрудничества, учитывающей специфику маркетинговой кампании и взаимные интересы сторон.

4.Создание контента. Важно предоставить им все необходимые материалы и информацию о специфике продукта и компании, чтобы они могли сделать это наиболее эффективно.

5.Запуск рекламной кампании. Контроль за тем, как блогеры публикуют материалы и взаимодействуют со своей аудиторией.

6.Мониторинг и анализ результатов. Рекомендуется проводить анализ таких метрик, как: охват, вовлеченность, конверсии и другие показатели.

7.Обратная связь и корректировка стратегии. Обсуждение результатов с инфлюенсерами-блогерами может скорректировать коммуникационную стратегию организации и помочь улучшить будущие кампании.

8. Поддержание отношений с блогерами. По завершении кампании имеет существенное значение поддержание связи с блогерами. Данный подход может способствовать формированию долгосрочных партнерских отношений.

В последние годы инфлюенс-маркетинг в России демонстрирует динамичное развитие. В качестве инфлюенсеров выступают популярные блогеры. Выбор конкретного блогера для реализации рекламной кампании определяется как целями самой кампании, так и её бюджетом. В ближайшие годы наибольшим спросом будут пользоваться микро- и нано-блогеры, так как они обладают аутентичностью, высокой вовлечённостью аудитории и доступностью, следовательно, более низкими затратами и высокой эффективностью. Таким образом, инфлюенс-маркетинг становится важным инструментом в арсенале современных компаний, стремящихся к оптимизации своих коммуникационных стратегий в сети Интернет.

#### **Список литературы:**

1. Бегин, А. Статистика текстовых блогов (2024) / А. Бегин - Текст: электронный. URL: [clck.ru/3E5Edw](https://clck.ru/3E5Edw) (Дата обращения: 14.10.2024)

2. Лазарева, Т. Лучшие биржи блогеров для покупки рекламы Т. Лазарева - Текст: электронный. - URL: <https://fireseo.ru/blog/birzhi-bloggerov/> (Дата обращения: 14.10.2024)

3. Николаева, М. А. Маркетинговые коммуникации: учебник / М. А. Николаева, И. А. Рамазанов, В. М. Комаров. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2024. - 230 с. Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.ru/catalog/product/2161317> (Дата обращения: 20.10.2024)

4. По итогам 2024 года рынок инфлюенс-маркетинга вырастет на треть. - Текст: электр. - URL: [clck.ru/3E5EbG](https://clck.ru/3E5EbG) (Дата обращения: 12.10.2024)

5. Трендбук от АРИП: как изменился рынок Influencer Marketing и что нас ждет в будущем? - Текст: электронный. - URL: [clck.ru/3E5EWi](https://clck.ru/3E5EWi) (Дата обращения: 12.10.2024)

**ФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАЧЕСТВ  
ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, СПОСОБСТВУЮЩИХ  
ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕСОМ**

*Латышев О.Ю.*

Доктор философии в филологии, п.д.н., к.филол.н., действительный член МАС,  
МАЕ, ЕАЕ, ISA, МОО АД ЮТК, член-корр. МАПН, профессор университета  
«Сайпресс», США,

профессор РАЕ, президент, Международная Мариинская академия  
имени М.Д. Шаповаленко, г. Москва

*Латышева П.А.*

Исполнительный директор, Международная Мариинская академия  
имени М.Д. Шаповаленко, г. Москва, почётный доктор ИМА

*Луисетто М.*

Д.ф.н., почетный вице-президент, Международная Мариинская академия  
имени М.Д. Шаповаленко, г. Пьяченца, Италия

**Аннотация.** Актуальность исследования состоит в том, чтобы правильно определить уровень сформированности управленческих качеств генерального директора для эффективного руководства бизнесом, который определяется степенью его готовности к осуществлению профессиональной деятельности. Определение путей формирования управленческих качеств руководящих кадров в значительной степени составляет практическую значимость проводимого в данной работе исследования.

**Ключевые слова:** бизнес, эффективное управление бизнесом, руководитель, лидерские качества, предприятие

Интерес к изучению управленческих качеств генерального директора, необходимых для эффективного руководства бизнесом, проявили такие советские, российские и иностранные научные работники, как Н. Альмухтар, С. Ю. Кабашов, В. В. Комлева, П. В. Кузьмин, О. Ю. Латышев, П. А. Латышева,

М. Луисетто, Г. Р. Машори, М. Э. Радаэлли, Е. Н. Пясецкая, Е. В. Охотский, Дж. Тарро, Ф. А. Хан и др. Изучение процесса формирования управленческих качеств генерального директора современного коммерческого предприятия, которые с наибольшей вероятностью потребуются ему для эффективного руководства бизнесом, на данный момент пока что еще не получило вполне достаточно подробного освещения как в отечественных, так и иностранных исследованиях [5]. Поводом для явно редуцированного внимания со стороны отечественных и иностранных учёных к проблеме формирования управленческих качеств генерального директора современного коммерческого предприятия обуславливается, прежде всего, тем, что на протяжении хронологически ближайшего отрезка времени существенному изменению подвергались и продолжают подвергаться условия деятельности лидеров организаций малого и среднего бизнеса [3]. На регулярной основе меняется отечественная законодательная база, которая должна являться ориентиром для каждого руководителя современного коммерческого предприятия, и обуславливать наличие у него постоянно арширяющегося правового кругозора.

Имплементация норм международного права в отечественные правовые нормативно-правовые документы также требует от генерального директора каждого предприятия способности гибко, взвешенно и оперативно реагировать на постоянно углубляющийся слом традиций хозяйствования в малом и среднем бизнесе, которыми вынужден жертвовать во имя принятия норм нового мирового порядка.

Цель исследования - изучить структуру и наиболее характерные особенности разработки направлений совершенствования управленческих качеств современного генерального директора для эффективного руководства бизнесом. Выявляются в организованном нами исследовании также и новые современные всеобъемлющие тенденции в использовании наиболее актуальных методов и способов формирования управленческих качеств генерального директора.

Наряду с этим, в проводимом нами исследовании инициативно прослеживаются новые связи, которые существуют между используемыми в данном случае ключевыми переменными, а также в наибольшей степени присущий им характер. Вместе с тем, в процессе данного исследования подвергаются разносторонней проверке также и целесообразность применения различных инновационных подходов к внедрению методик в стиль формирования управленческих качеств генерального директора, повседневно требуемых для эффективного руководства бизнесом. Уровень управленческих качеств генерального директора главным образом основан на показателях степени развитости присущего ему вышеупомянутого правового кругозора, соответствия принимаемых руководителем современного коммерческого предприятия решений соображениям законности.

Ничуть не в меньшей степени уровень управленческих качеств генерального директора находится в прямой зависимости от уважения им прав и свобод всех работников вышеупомянутой организации, помноженной на доминирование активной жизненной позиции в процессе противостояния повсеместно расширяющейся коррупции [1]. На должном уровне проявленными следует быть органичной совокупности управленческих качеств генерального директора, к числу которых нельзя не отнести технологической компетентности данного руководителя, всесторонне присущей каждому его решению профессиональной этики, а также высокоразвитой и широкоформатной профессионально-мотивационной деятельности [4;7;8].

Проделанная нашим авторским коллективом аналитическая работа способна свидетельствовать о том, что именно при условии наличия всех вышеупомянутых кондиций представляется возможным заявлять о надлежащей сформированности у генерального директора необходимых ему в повседневной деятельности предприятия управленческих качеств [2].

Таким образом, в ходе исследования представляется возможным сделать вывод о том, что выработка управленческих качеств генерального директора традиционно характеризуется присущим ей многоаспектным характером

данного процесса. Помимо наличия неоспоримой последовательной инициативы со стороны самого руководителя в самостоятельной ежедневной работе над собой, в должной степени от генерального директора предприятия потребуются также и усилия каждого рауботника возглавляемого им современного коммерческого предприятия.

Не может при этом не возлагаться надежда также и на добросовестный целостный подход к исполнению своих должностных обязанностей со стороны приглашенных специалистов, представляющих передовые образовательные организации.

При условии заключения договоров с такими организациями возможно прохождение генеральным директором современного коммерческого предприятия курсов повышения квалификации и профессиональной переподготовки, в известной степени затрагивающих многоаспектные вопросы развития его управленческих качеств.

### **Список литературы:**

1.Латышев О. Ю., Латышева П. А., Радаэлли М., Луизетто М. Корпоративный договор как инструмент стимулирования прогрессивного развития предприятий // Экономика и управление: социальный, экономический и инженерный аспекты: сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции, Часть 1, УО «Брестский государственный технический университет», г. Брест, 23–24 ноября 2023 г. редкол.: И. М. Гарчук [и др.]. – Брест: Издательство БрГТУ, 2023. – 316 с. – С. 157-162.

2.Латышев О.Ю., Латышева П.А., Луизетто М. Особенности руководства надежностью технических систем на рабочем месте в хозяйственной деятельности предприятия // Конструирование, использование и надежность машин сельскохозяйственного назначения. 2023. № 1 (22). С. 44-52.

3.Латышев О.Ю., Луизетто М., Латышева П.А. Цифровизация как условие устойчивости экономико-правового положения агропромышленного предприятия // Человекоориентированное управление: будущее цифрового

общества: сборник статей по итогам Национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 18–19 мая 2023 г. В двух частях. Часть 1 / под ред. д-ра экон. наук, проф. И.А. Максимцева, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 324 с. – С. 139 -145.

4.Латышев О.Ю., Луизетто М.М., Латышева П.А. Устойчивость экономико-правового положения агропромышленного предприятия в условиях цифровизации // Приоритетные направления научно-технологического развития аграрного сектора России. Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции, посвященной Дню российской науки. Улан-Удэ, 2023. С. 305-311.

5.Латышев О.Ю., Луизетто М.М., Латышева П.А. Устойчивость экономико-правового положения агропромышленного предприятия в условиях цифровизации //Приоритетные направления научно-технологического развития аграрного сектора России. Материалы всероссийской (национальной) научно-практической конференции, посвященной Дню российской науки. Улан-Удэ, 2023. С. 305-311.

6.Скоробогатов А.В., Краснов А.В., Латышев О.Ю. Природа принципов правового регулирования предпринимательской деятельности // Российское право онлайн. 2020. № 3. С. 10-16.

7.Скоробогатов, А. В. Природа принципов правового регулирования предпринимательской деятельности / А. В. Скоробогатов, А. В. Краснов, О. Ю. Латышев // Российское право онлайн. – 2020. – № 3. – С. 10-16. – DOI 10.17803/2542-2472.2020.15.3.010-016. DOI: 10.29328/journal.ijcmbt.1001021

# О ВЛИЯНИИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ НА УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ФИРМЫ

*Носаков И.В.*

Кандидат техн. наук,

доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена важности и умению грамотного анализа внешней среды и потребительских предпочтений покупателей продукта при принятии верных управленческих решений менеджментом фирмы.

**Ключевые слова:** маркетинговые исследования, потребительские предпочтения, реклама, стратегический план.

При принятии решений о выпуске на рынок новых продуктов менеджмент фирмы анализирует следующие конкурентные составляющие: эффективность существующей и предшествующей деятельности работы организации; имеющиеся в наличии ресурсы; существующие и перспективные конкуренты.

При планировании деятельности составляется стратегический план, в котором учитываются достижение целей, виды рынков, продуктов и технологий, экономические, политические, технологические, психологические и социологические факторы. В плане прописывается, что нужно сделать для решения задач, руководство определяет задачи и назначает команду исполнителей.

Окружение сильно влияет на вырабатываемые цели и принятые решения фирмы. Без проведения полномасштабных маркетинговых исследований могут быть выбраны ошибочные цели. Это, в первую очередь, касается выпуска продукции, ориентированного непосредственно на потребителя. Маркетинговые исследования можно заказывать фирме, специализирующейся на подобных консалтинговых услугах. При этом скорость и глубина

исследования могут оказать критическое влияние на точность и своевременность принятия решений по выпуску того или иного продукта фирмы. Лучше, когда появляется возможность выбора между вариантами продукта с различным соотношением цена/качество. Также для сложного продукта обязательно следует проанализировать вопросы гарантийного и послегарантийного обслуживания и ремонта, учесть патентные ограничения.

Маркетинговые исследования направлены на изучение предпочтений потребителей, которые... могут изменяться [1].

Под влиянием множества факторов потребительские предпочтения формируются так:

1. Предсказание и стимулирование потребительских предпочтений.
2. Определение возможностей рынка ресурсов для производства товаров, соответствующих требованиям «потребного будущего».
3. Применение технико-технологической стратегии производства, направленной на удовлетворение потребностей потребителей через постоянную диверсификацию производства.
4. Расширение коммерческого производства успешных товаров и их маркетинга, включая завоевание внешних рынков [2].

Ценность товара определяется его полезностью и выражается в деньгах, что позволяет сравнивать различные товары между собой... Однако для потребителя ценность товара может превышать его стоимость, так как он готов заплатить за него больше [3].

Согласно социально-психологическому подходу, потребительские предпочтения можно описать как «позитивное отношение потребителя к товару или его характеристикам, которое определяет выбор данного товара из множества аналогичных». Это отношение зависит как от социальной среды, так и от личностных особенностей потребителя [4].

Маркетинговый подход к анализу потребительских предпочтений основывается на практике. Исследователи изучают предпочтения покупателей на конкретном рынке и приобретают ценную информацию о поведении

клиентов, чтобы сформулировать рекомендации для управления. При этом маркетологи определяют структуру и свойства предпочтений индивидуально с учетом конкретной цели и задачи исследования [5].

Автором видится полезным выстраивание свойств продукта в «дерево» потребительских свойств. Так, например, любой легковой автомобиль можно разделить на такие разноразмерные показатели: технические характеристики (мощность двигателя, максимальная скорость, расход топлива, размеры салона и др.), дизайна (внешнего и внутреннего), надежности, ремонтпригодности, долговечности, престижности, которые, с учетом коэффициентов весомости, можно привести к ценовым показателям.

Это может позволить не только комплектно оценить разрабатываемый продукт, но и создать продукт (или даже гамму моделей) заданной конкурентоспособности (цена/качество) в запланированное время.

Не следует слепо полагаться на воздействие рекламы. Лучше организовать деятельность фирмы в проектном режиме, что позволит точнее инвестировать финансы и экономить время на разработки и подготовку производства новых продуктов, в целом.

Роли могут быть следующие: руководитель проекта, специалист по документированию работы проекта, дизайнер, конструктор, технолог, маркетолог (роль может быть отдана в аутсотинг, то есть внешней фирме), конструктор по компонентам, специалист по качеству, испытатель, специалист по безопасности, финансист и др. При этом работу роли может выполнять как один, так и несколько человек, в зависимости от расчетного требуемого объема работ в часах и сроков окончания проекта.

Интересной может показаться специфика работы, например, роли специалиста по качеству. Данная работа роли связана не с выбраковкой уже произведённой продукции, а с предотвращением выпуска бракованной продукции, в целом.

А роль финансиста заключается в планировании и расчете затрат на проект, с учетом его обязательного положительного баланса. Любой продукт

должен приносить прибыль, заранее точно рассчитанную. Продукт, приносящий убытки на длительную перспективу, не должен производиться фирмой.

Работа проекта планируется и рассчитывается руководителем проекта на многомесячный и даже на многолетний срок. Периодически участники проекта собираются как для корректировки совместных действий, так и для решения возникших или ожидаемых проблем.

Отдельно следует сказать, что потребитель всё чаще анализирует и выбирает продукты в соответствии со своими запросами, иногда заранее и не осознавая их полностью. Задача персонала фирмы – заранее выяснить предпочтения потенциальных потребителей и их полностью удовлетворить.

И анализ рыночного окружения, и учет потребительских предпочтений, и выбор характеристик продукта по цене/качеству влияют на составленный стратегический план фирмы.

### **Список литературы:**

1. Закускин С.В. Преобразование характеристик потребительского выбора и предпочтений при обработке результатов маркетинговых исследований // Практический маркетинг. 2022. №5 (302). С. 3-13.

2. Егоров Ю.Н., Надточий Ю.Б. Ситуационные факторы потребительских предпочтений // Дискуссия. 2015. №1 (53). С. 43-50.

3. Ожерельева А.В. Методика проектирования конкурентоспособной продукции для предприятий индустрии питания на основе потребительских предпочтений / Автореферат диссертации канд. тех. наук. - Кемерово: ФГБОУ ВО «Кемеровский государственный университет». 2021.-24 с.

4. Ечков Д.А. Потребительские предпочтения в digital-маркетинге // Актуальные исследования. 2021. №46 (73). С. 42-44.

5. Муртузалиева Т. В., Сидорчук Р.Р., Скоробогатых И.И., Мусатов Б.В. Система непрерывного контроля за показателями ожиданий потребителей // Креативная экономика. 2019. Том 13. № 2. С. 371–388.

# ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ВОЗВРАТА ИЗЛИШНЕ УПЛАЧЕННЫХ СУММ НАЛОГОВ

*Овчаров А.О.*

Доктор эконом. наук, профессор кафедры бухгалтерского учета,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Борисова М.И.*

Руководитель направления оптимизации налогообложения,  
ООО «Приволжский центр финансового консалтинга и оценки»

**Аннотация.** В статье обобщены основные проблемы экономического механизма возврата излишне уплаченных налогов. Особое внимание в этом контексте уделяется проблемам финансовой неграмотности населения и временным особенностям начисления налогов. Даны практические рекомендации, позволяющие улучшить работу данного механизма.

**Ключевые слова:** налог, возврат, проблемы, экономический механизм.

Организационно-экономические и управленческие проблемы возврата излишне уплаченных сумм налога в РФ исследовались в различных работах. Так, в [3] уделяется внимание вопросам правового регулирования и административных процедур, поскольку именно здесь кроются основные препятствия для эффективного возврата налогов. Указывается на необходимость упрощения и стандартизации процедур, улучшения работы налоговых органов и формирования четкой законодательной базы, которая бы исключила двусмысленность и произвольные трактовки. Часто авторы фокусируют свое внимание на финансовых и бухгалтерских аспектах проблемы [5]. Основным моментом здесь является грамотное ведение налогового учета и своевременное выявление ошибок, чтобы минимизировать ошибки в денежных расчетах. Подчеркивается важность разработки и внедрения современных автоматизированных систем учета, которые позволят свести к минимуму человеческий фактор и повысить прозрачность финансовых

операций. Данная проблема рассматривается сквозь призму взаимодействия между налогоплательщиками и налоговыми органами. Так, интерес вызывает высокий уровень недоверия между сторонами, что часто становится причиной затягивания процессов возврата излишне уплаченных налогов [1]. Предлагаются меры по повышению открытости и общественного контроля над деятельностью налоговых органов, а также подчеркивается важность информационного обмена и консультирования налогоплательщиков. Кроме того, внимание акцентируется на социально-экономических последствиях задержек с возвратом налогов. Например, в [2] утверждается, что недополученные вовремя средства негативно сказываются на финансовом состоянии предприятий, особенно малых и средних, которые зачастую имеют ограниченные финансовые ресурсы. В отмеченном контексте предлагаются меры по созданию гибкой системы начисления и возврата налогов, а также меры финансовой поддержки для наиболее уязвимых категорий бизнеса.

Некоторые авторы рассматривают проблему с точки зрения международного опыта и сравнительного анализа. Они исследуют успешные практики других стран и предлагают адаптировать их к российским реалиям. В частности, речь идет о передовых технологиях в области налогового администрирования, прозрачных механизмов контроля и обратной связи, а также многоуровневых систем поддержания исполнительной дисциплины [4].

Согласно разъяснению ФНС перерасчет имущественного налога по ранее направленным налоговым уведомлениям проводится при наличии оснований, предусмотренных законодательством о налогах, в частности, к ним относятся:

1. Изменение (снижение) кадастровой стоимости, используемой в качестве налоговой базы при исчислении налога на имущество.
2. Изменение налоговых ставок или введение налоговых льгот в отношении периода, за который направлено налоговое уведомление.
3. Исключение или включение сведений об объекте из перечня объектов торгового-офисного назначения, предусмотренного п. 7 ст. 378.2 НК РФ.

4. Впервые заявленная гражданином налоговая льгота или информация о прекращении существования объекта налогообложения, относящаяся к периоду, за который направлено налоговое уведомление.

5. Получение уточненных сведений из органов (организаций), регистрирующих объекты недвижимого имущества или транспортные средства (Росреестр, ГИБДД МВД России, ГИМС МЧС России, инспекции Ростехнадзора и т.п.).

Каждое из этих оснований требует индивидуального и детального рассмотрения специалистом уполномоченного органа. В случае необходимости уполномоченный орган имеет право осуществить запрос недостающей информации в иной уполномоченный орган для уточнения деталей. Как правило, срок рассмотрения заявки рассматривается органом, уполномоченным на предоставлении информации, в течение 30 дней, если иное не предусмотрено текущим законодательством. При этом высокая загрузка специалистов на местах зачастую не позволяет производить формирование ответа в сжатые, а иногда и официально отведенные сроки, что приводит к затягиванию предоставления ответа на запрос. Также следует учесть, что запрос детализированной информации в силу различных факторов, включая человеческий, не всегда производится в адрес корректного органа или нужного специалиста, что влечет за собой уточнение запроса, перевод заявки в другое ведомство, и соответственно увеличение сроков ответа. Указанное несовершенство сложной государственной системы, отсутствие единых алгоритмов, высокая бюрократическая составляющая являются одной из частых проблем в системе государственного регулирования в целом, а также при реализации механизма возврата излишне уплаченных налогов, в частности.

Одной из главных проблем данного механизма является экономическая и финансовая неграмотность населения и его некомпетентность в отдельных вопросах взаимодействия с государственными органами. Допустим, объект недвижимости уничтожен в результате возникновения пожара. Собственник объекта недвижимости в силу некомпетентности не снял объект недвижимости

с кадастрового учета, не подал соответствующее заявление в налоговый орган для приостановления начисления налога, т.е. фактически уничтоженный объект формально остается действующим и функционирующим, а начисление налогов на указанный объект производится за полный налоговый период. По мнению собственника, в указанной ситуации затронуты его права и интересы как налогоплательщика, однако с точки зрения налогового органа начисление налога на имущество в полном размере абсолютно правомерно.

Решением проблемы, указанной в данном примере, является, например, многостороннее одновременное взаимодействие четырех сторон: территориального органа МЧС, фиксирующего факт пожара и уничтожения имущества, правообладателя уничтоженного объекта, уполномоченного на регулирование в сфере регистрации недвижимости территориального органа, территориального налогового органа. Одномоментная передача информации об уничтожении объекта недвижимости в систему кадастрового учета позволила бы не только зафиксировать факт уничтожения, но и информировать правообладателя о возможных последствиях и необходимых действиях, который он должен предпринять для своевременного снятия объекта с учета и приостановления начисления налога.

Необходимость постоянного самостоятельного мониторинга изменений налоговой ставки также является организационной проблемой данного механизма. Уполномоченный орган, определяющий фактическое использование объекта недвижимости и осуществляющий процедуру внесения объекта в перечень объектов офисно-торгового фактического использования, не обязан и, как правило, не уведомляет об этом собственника объекта недвижимости. Таким образом, для правообладателя зачастую становится абсолютной неожиданностью кратное увеличение налога при неизменности его функционирования.

Несомненно, ряд озвученных проблем составляет лишь долю в общем числе слабых мест системы взаимодействия в сфере возврата излишне уплаченных налогов. Однако решением большинства из них является

повышение уровня информированности населения, улучшение качества взаимодействия государственных органов, а также активное внедрение автоматизации и цифровизации в государственные информационные системы.

### **Список литературы:**

1. Агеева О.В. Понятие недоимки и налоговой задолженности, причины возникновения // Социально-экономические, организационные, политические и правовые аспекты обеспечения эффективности государственного и муниципального управления: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых. – Барнаул, АФ РАНХиГС, 2022. – С. 259-260.

2. Артемов С.В., Беляев И.Н., Кузнецов П.А. Правовые основы возмещения налоговых переплат // Журнал российского права. – 2022. – № 10. – С. 45-57.

3. Зиновьева О.П. Об изменении порядка перерасчета ранее исчисленных сумм земельного налога и налога на имущество физических лиц // Вестник юридического факультета Южного федерального университета. – 2020. – Т. 7, № 3. – С. 79-82.

4. Михеев Д.И., Лебедев С.С., Чернышев Л.П. Налоговые споры: возврат переплаченных сумм // Право и экономика. – 2020. – № 1. – С. 95-99.

5. Ядрихинский С.А. Надлежащее исполнение налоговой обязанности как законный интерес налогоплательщика // Вестник Омского университета. Серия: Право. – 2020. – Т. 17, № 3. – С. 36-43.

# МОНИТОРИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЛИНГА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Павленков М.Н.*

Доктор эконом. наук, профессор,  
профессор кафедры социально-экономических дисциплин  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Ульянычева Е.В.*

Старший преподаватель кафедры экономики, Дзержинский филиал Российской  
академии народного хозяйства и государственной службы  
при Президенте Российской Федерации

**Аннотация.** В статье рассмотрена возможность применения такого инструмента контроллинга как мониторинг в системе планирования на предприятии, а также развития предприятия с учетом изменения факторов внешней среды.

**Ключевые слова:** система планирования, стратегия развития, стратегическое планирование, контроллинг изменения внешней среды.

Развитие как управленческая категория означает непрерывный процесс естественного перехода управления от одного качественного уровня к другому, более совершенному, способному обеспечить качественные конкурентные преимущества предприятию или его переориентацию на новые рынки. Кроме того, развитие предполагает усовершенствование управленческих процессов на основе регулярного учета и оценки изменения группы факторов внешней среды, их влияния на достижение стратегических целей предприятия, с использованием методологии контроллинга.

Контроллинг способен обеспечить перевод системы управления на качественно новый уровень, интегрируя, координируя и направляя деятельность различных служб предприятия на достижение оперативных и стратегических целей. Используя современные инструменты, контроллинг

обеспечивает эффективное управление предприятием с целью поступательного развития и адаптации к условиям постоянного изменения внешней среды.

Предварительным условием разработки системы контроллинга оценки изменений факторов внешней среды является общая стратегия развития предприятия, которая должна регулярно уточняться по целям и этапам реализации. Контроллинг участвует в определении целей, постановке задач для их достижения, выработке основных направлений развития с учетом возможных альтернатив, реализации всего комплекса экономических, организационных, технических мер по разработке стратегии, ее постоянного контроля и корректировки для достижения устойчивой работы предприятия [1].

Стратегическая цель отражает будущее состояние предприятия. Стратегическое планирование – это управленческий процесс разработки стратегических планов, осуществления их корректировки с учетом потенциала предприятия, позволяющих достигать целей предприятия с учетом ограничений по ресурсам и времени [1].

Достижение любой стратегии требует принятия оперативных решений, поэтому стратегические планы должны поддерживаться оперативными планами и подкрепляться текущими планами. Между различными видами планов имеется взаимосвязь, при этом они отличаются по методам разработки, моделям планирования, структуре самих плановых решений и соответственно срокам реализации [3]. Так в системе годового планирования на предприятии формируются и реализуются текущие цели и задачи по функциональным направлениям деятельности (инвестиционной, производственной, маркетинговой, сбытовой, финансовой и др.), а также отдельные проекты по развитию предприятия.

Таким образом, можно утверждать, что реализация целей возможна при наличии на предприятии четко выстроенной системы планирования. При отсутствии налаженной системы планирования деятельности предприятие подвергается риску стать объектом достижения чужих целей. Чем сложнее

организационная структура предприятия, тем, как правило, выше степень формализации выстроенной соответственно системы планирования.

Основным результатом планирования является непосредственно план, который можно определить, как систему мер, направленных на достижение поставленных целей.

Проблема планирования на современных предприятиях продолжает оставаться сложной, особенно в условиях турбулентности внешней среды. Поэтому целесообразно говорить об организации плановой работы на предприятии и создании системы планов, различающихся по срокам, путям и средствам реализации, а также методам контроля. Процесс планирования схематически представлен на рисунке 1.

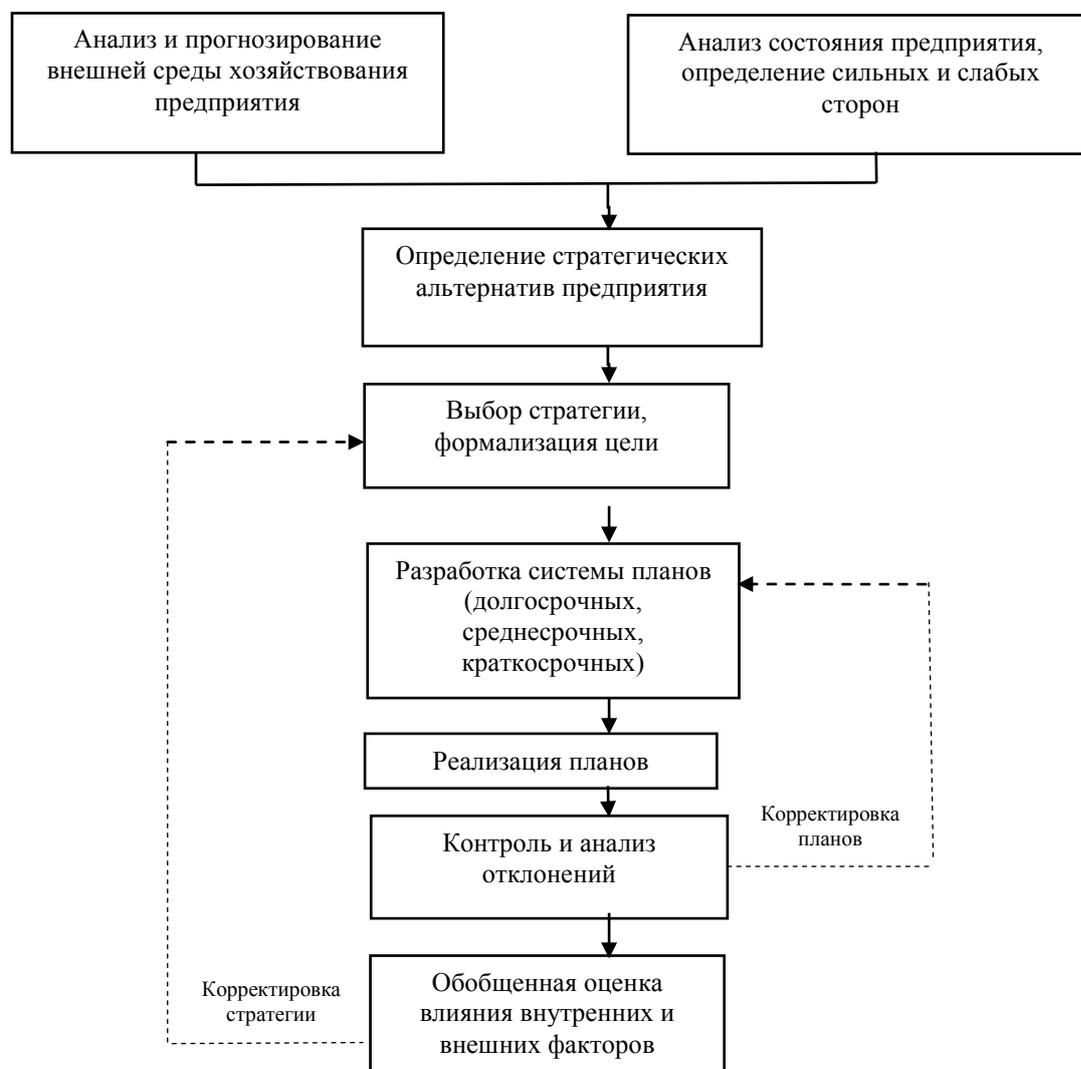


Рисунок 1 – Процесс планирования на промышленном предприятии  
Источник: составлено авторами

Согласно схеме, приведенной на рис.1 выбранная стратегия (стратегический план) является отправной точкой для разработки последующей системы планов (долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных), в которых отражаются тактические и оперативно-календарные задачи, задаются плановые показатели, определяются сроки достижения этих показателей. Вместе с тем необходимо отметить, что одной из характеристик процесса планирования является его цикличность. Существует прямая связь от разработки стратегического плана и создания на его основе системы планов предприятия, детализирующих плановые задания по срокам и подразделениям предприятия, до реализации оперативных планов, контроля и анализа отклонений. Обратная связь отражается в корректировке планов с учетом выявленных фактических показателей и корректировке стратегического плана с учетом оценки влияния внешних факторов.

Таким образом, можно утверждать, что результатом плановой работы становится система планов, в которых определены основные плановые показатели работы всего предприятия, его структурных подразделений, определены задачи и роли каждого подразделения в реализации плана.

Несмотря на разнообразие видов планирования и соответственно планов, все они подчинены основной цели – обеспечить предприятию развитие и экономический рост. А для этого необходима эффективная система, координирующая все виды планирования, обеспечивающая детальное сопоставление всех видов планов и способная разрешать конфликты интересов между исполнителями, ответственными за выполнение планов. Такой системой, способной обеспечить диагностику того, насколько успешно движется предприятие к своим поставленным целям, является контроллинг. Основная задача контроллера как раз и состоит в этом случае в обеспечении руководства предприятия необходимыми инструментами контроллинга для решения выявленных проблем.

Таким образом, основными задачами системы контроллинга в области мониторинга продвижения предприятия к намеченным целям, могут быть обозначены следующие:

1. Общая координация управленческой деятельности в процессе движения предприятия к поставленным целям.
2. Своевременная информационная поддержка руководства, консультации по отдельным аспектам принятия управленческих решений.
3. Создание такой информационной системы управления предприятием, которая обеспечивала бы оптимизацию управленческого процесса.

#### **Список литературы:**

1. Павленков М.Н. Контроллинг функциональных сфер предприятия: теория, моделирование, математические методы / М.Н. Павленков, И.М. Павленков, И. Н. Павленкова. – Москва: Издательство "Знание-М", 2022. – 359 с. – ISBN 978-5-00187-206-1.
2. Ульянычева Е. В. Методология контроллинга в управлении факторами развития предприятия в условиях цифровизации / Е.В. Ульянычева // Актуальные проблемы развития экономических, финансовых и кредитных систем: сборник материалов X Международной научно-практической конференции, Белгород, 15 сентября 2022 года. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет, 2022. – С. 265-271.
3. Фалько С. Г. Контроллинг на предприятии / С. Г. Фалько, В. М. Носов. – Москва: Общественная организация - Общество "Знание" России, 1995. – 80 с. – ISBN 5-254-00514-0.

# РАЗВИТИЕ ИТ-КОМПАНИЙ В КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЕ: ОСОБЕННОСТИ И ИНСТРУМЕНТЫ ОЦЕНКИ

*Полянина А.К.*

Кандидат социол. наук,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Свешникова Е.В.*

Студент магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В современном мире, где цифровые технологии играют определяющую роль, успешность ИТ-компаний напрямую зависит от их способности эффективно позиционировать себя на рынке. В этой статье мы рассмотрим, как оценить конкурентоспособность ИТ-компаний в сфере маркетинга, чтобы понять, какие факторы обеспечивают им преимущество в борьбе за внимание клиентов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, маркетинг, ИТ-индустрия, цифровое пространство, методы оценки.

ИТ-индустрия – это бурно развивающаяся среда, где конкуренция достигает небывалых высот. Ежедневно появляются новые компании, предлагающие инновационные решения и услуги. В таких условиях, чтобы добиться успеха, ИТ-компаниям необходимо не только создавать качественный продукт, но и умело адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рынка [1, с. 147 - 148]. ИТ-индустрия – это среда, которая имеет свою специфику. Основные особенности развития ИТ-компаний в конкурентной среде заключаются в быстром темпе изменений, фокусе на инновациях, необходимости гибкости и адаптации, а также в важности талантов и значимости маркетинга. Быстрый темп изменений обусловлен постоянным развитием технологий (появление новых языков программирования,

фреймворков, облачных сервисов), изменением рыночных трендов (стремительно меняются потребности пользователей, бизнес-моделей, рынков), усилением конкуренции (новые игроки с инновационными идеями и доступными ресурсами появляются каждый день). Для того чтобы выжить, IT-компаниям необходимо постоянно совершенствоваться, предлагать новые решения и выстраивать эффективную маркетинговую стратегию [7, с. 6-7]. Фокус на инновациях обусловлен разработкой уникальных продуктов, внедрением новых технологий и оптимизацией существующих продуктов и сервисов, использованием искусственного интеллекта и машинного обучения. Необходимость гибкости и адаптации обусловлена постоянно меняющимися условиями рынка. IT-компаниям необходимо быть готовыми изменить свою стратегию и приспособиться к этим условиям. Важность талантов заключается в привлечении и удержании талантливых специалистов. Важно предлагать конкурентные условия труда, возможности для профессионального роста, атмосферу творчества и интересные задачи. Маркетинг, в свою очередь, играет важную роль в развитии IT-компаний. Уникальный брендинг помогает выделиться на фоне конкурентов и привлечь внимание целевой аудитории, а эффективная маркетинговая стратегия (создание контента, рекламные кампании, работа с отзывами) позволит увеличить продажи и привлечь новых клиентов [8, с. 192]. Учитывая все особенности развития IT-компаний, необходимо регулярно проводить оценку конкурентоспособности. Это не просто модная тенденция, а необходимый инструмент для выживания и процветания в динамичной цифровой среде. Рассмотрим ключевые аспекты оценки конкурентоспособности IT-компаний (рис. 1).



Рисунок 1 – Ключевые аспекты оценки конкурентоспособности IT-компаний

Анализ маркетинговой стратегии и позиционирования, качества и инновационности продукта или услуги, цифровой трансформации и технологий, качества клиентского сервиса и финансовых показателей позволяет ответить на многие вопросы, увидеть полную картину положения предприятия на рынке, оценить уровень конкурентоспособности и сформулировать стратегию дальнейшего развития предприятия [2, с. 34-35]. Для оценки уровня конкурентоспособности предприятия используется множество методов и инструментов. Основные методы оценки конкурентоспособности представлены на рис. 2.

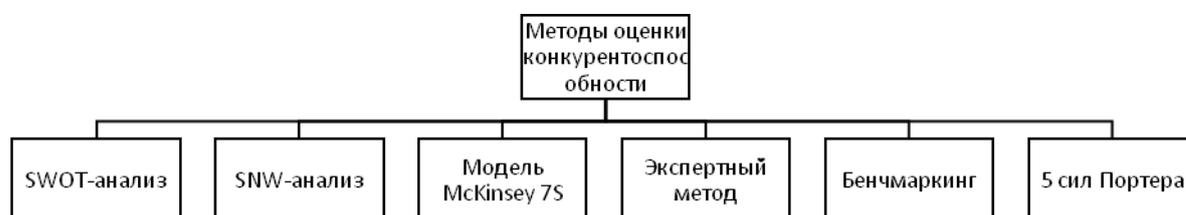


Рисунок 2 - Методы оценки конкурентоспособности организации

Методы оценки конкурентоспособности организации позволяют получить ценную информацию, которая помогает оценить текущее положение организации, выработать стратегию для повышения конкурентоспособности, в дальнейшем принять более взвешенные решения и увеличить шансы на успех в конкурентной среде [9, с. 52-54]. Проведем оценку конкурентоспособности на примере компании Flocktory методом выявления основных конкурентов и построения многоугольника конкурентоспособности. Flocktory – это омниканальная платформа автоматизации маркетинга и персонализации, решения Performance- и CRM-задач [6]. Она помогает ритейлу, брендам, финансовым и другим организациям управлять взаимодействием с клиентами и увеличивать эффективность использования данных. На рынке существует множество подобных компаний, но основными конкурентами Flocktory являются компании Get4click, Calltouch и Mindbox. Информация о них представлена на рис. 3.

Get4click	Calltouch	Mindbox
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Маркетинговая платформа для электронной коммерции, которая предоставляет партнерскую программу для коммерческих сайтов и e-commerce проектов [5].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Платформа омниканального маркетинга, которая создана для привлечения, конвертации и анализа клиентской базы [3].</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Маркетинговая IT-компания, которая занимается персонализацией сайта, а также помогает собирать и обрабатывать данные о клиентах [4].</li> </ul>

Рисунок 3 – Информация о конкурентах Flocktory

Выбор этих компаний для оценки конкурентоспособности обусловлен тем, что Get4click, Calltouch и Mindbox являются лидерами на рынке, поэтому необходимо провести оценку их конкурентоспособности экспертным методом (табл. 1).

Таблица 1 – Экспертный метод оценки конкурентоспособности

Критерий конкурентоспособности	Уд. вес	Flocktory		Get4click		Calltouch		Mindbox	
		Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка	Оценка	Итоговая оценка
Качество и эффективность предоставляемых услуг	0,12	9	1,08	7	0,84	8	0,96	8	0,96
Использование передовых технологий и инноваций	0,09	8	0,72	5	0,45	7	0,63	3	0,27
Инфраструктура (мощные серверы, высокоскоростной Интернет)	0,11	10	1,1	8	0,88	10	1,1	9	0,99
Система безопасности	0,09	9	0,81	5	0,45	9	0,81	6	0,54
Привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов	0,08	10	0,8	6	0,48	8	0,64	7	0,56
Брендинг	0,09	9	0,81	5	0,45	9	0,81	8	0,72
Рекламные кампании	0,07	7	0,49	4	0,28	5	0,35	3	0,21
Объем продаж	0,07	8	0,56	6	0,42	7	0,49	7	0,49
Цены	0,09	6	0,54	7	0,63	6	0,54	7	0,63
Финансовая стабильность и устойчивость	0,07	9	0,63	5	0,35	9	0,63	8	0,56
Соответствие требованиям рынка	0,12	10	1,2	8	0,96	10	1,2	9	1,08
Итого	1		8,74		6,19		8,16		7,01

По данным таблицы видно, что наибольший балл получила компания-конкурент Calltouch (8,16 балла). Именно эту компанию можно назвать главным конкурентом компании Flocktory (8,74 балла). По проведенному анализу можно сделать вывод о том, что компании Flocktory следует внести коррективы в стратегию организации, а именно пересмотреть ценовую политику, чтобы она оставалась привлекательной для клиентов, увеличить количество рекламных кампаний, чтобы повысить узнаваемость бренда, а также инвестировать в исследования и разработки. Эти меры будут способствовать увеличению продаж, оптимизации маркетинговых ресурсов и общему развитию компании Flocktory в динамичной цифровой среде.

Подводя итог, стоит отметить, что для достижения успеха в борьбе за внимание клиентов IT-компаниям необходимо внимательно отслеживать конкурентную среду, адекватно оценивать свои сильные стороны и слабые места. Ключевые инструменты успешного позиционирования включают в себя: построение сильного бренда, эффективный маркетинг, фокусировку на потребностях клиента, инновации и развитие технологий. В борьбе за внимание клиентов IT-компаниям необходимо сочетать технические возможности с эффективными маркетинговыми инструментами. Только такой комплексный подход позволит достичь долгосрочного успеха в динамично развивающейся сфере IT.

### **Список литературы:**

1. Власенко Д.М. Оценка конкурентоспособности it-компаний на рынке образовательных услуг // Форум молодых ученых. 2020. №6 (46). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentosposobnosti-it-kompanii-na-rynke-obrazovatelnyh-uslug>
2. Гармаш, В. А. Бокова, С. Ю. Конкурентоспособность компании на рынке IT-аутсорсинга // Экономический базис развития Республики Беларусь: проблемы, перспективы. - Минск: Минск: БГУ, 2019.-С. 30-36.

3.Calltouch: официальный сайт// Главная страница. URL: <https://www.calltouch.ru/>

4.Mindbox: официальный сайт// Главная страница. - URL: <https://mindbox.ru/>

5.Get4click: официальный сайт //О компании. URL: <https://get4click.ru/>

6.FLOCKTORY: официальный сайт //О нас. - URL: <https://www.flocktory.com/>

7.Хватов, А. А. Перспективы развития ИТ сектора в России / А. А. Хватов // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № 2. — URL: <https://esj.today/PDF/23FAVN223.pdf>

8.Чебурахина Д.И., Субботина Т.Н. Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. №5-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-metodov-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya-1>

9.Щербакова О.Р. Современные методы оценки конкурентоспособности предприятия // Символ науки. 2020. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-otsenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya>

# ОБЗОР РЫНКА ТРУДА В РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

*Пронина С.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Рутаисире П.С.*

Кандидат социол. наук,  
преподаватель Африканского богословского колледжа, г. Кигали, Руанда

*Борисов С.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные проблемы и факторы формирования рынка труда в современных условиях российской экономики. Дается анализ его структуры и перспективы развития. Предлагаются направления решения проблем на принципах взаимного сотрудничества работодателей и учебных заведений.

**Ключевые слова:** рынок труда, кадры, вакансии, профориентация

Современный рынок труда в России испытывает на сегодня резкие структурные и качественные изменения. Социально-экономические процессы, наблюдающиеся в нем, происходят под влиянием целого ряда факторов, среди которых активное воздействие оказывают такие, как [1]:

- ✓ санкционная блокада деловой активности России,
- ✓ растущая инфляция в экономике страны,
- ✓ демографический кризис,
- ✓ высокая эмиграция трудоспособного населения из-за нестабильности социально-экономических процессов,

- ✓ неопределенность политической и экономической обстановки на Юго-Западе страны,

- ✓ резкая дифференциация регионов по уровню доходов и экономических возможностей.

Кроме того, смена организации мировых отношений, внешнеэкономических связей, смена технологической составляющей производств, автоматизация и роботизация представляют собой целую систему внешних активно действующих факторов, оказавших влияние на процессы трудоустройства, занятости, формирования доходов общества и заработной платы населения.

Типичными признаками современного российского рынка труда становятся [2]:

- ✓ ярко выраженная региональная дифференциация рынка практически по всем социально-экономическим параметрам,

- ✓ сформировавшиеся условия замещения одних профессий на другие исходя из показателей их неэффективности и невостребованности на рынке;

- ✓ возрастающая доля неформального сектора труда в государственной экономике, обеспечиваемая свыше 42% трудоспособным населением без официального оформления;

- ✓ устаревшее, неактуальное законодательство, неадаптированное к новым требованиям рынка труда.

Известные политические события в мире повлияли и на структуру рынка труда. Если на конец 2021 г. на рынке были востребованными такие специалисты, как маркетолог, финансист, экономист, консультант, программист, то сегодня на рынке огромные вакансии по финансистам, программистам и специалистам IT, медикам, специалистам СМИ и искусственного интеллекта, а также по рабочим профессиям.

К концу 2022 г. количество востребованных вакансий возросло в пользу инженеров, работников рабочих специальностей, техников. Зарождается практика активного сотрудничества работодателя и учебного заведения, когда

на постоянной основе предприятия заключают договора с вузами, техникумами и училищами на предмет предоставления мест практики с последующим трудоустройством выпускников учебных заведений.

Практика профориентации молодежи с последующим трудоустройством, как «Школа-вуз-производство», основные концептуальные подходы которой были разработаны еще в 60-е годы XX в. находят свое применение и в стенах Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского [3]. В структуре ННГУ открыты Центр Карьеры, Центр содействия трудоустройству студентов и выпускников, создана профильная группа ВКонтакте [4]. Нижегородский университет им. Н.И. Лобачевского по праву считается крупнейшим «поставщиком» качественно подготовленных кадров для регионального рынка труда и активным участником процессов его развития. Реализация Программы профориентации и трудоустройства выпускников ННГУ, инициированной ректором и поддержанной директорами институтов, доказала свою экономическую состоятельность. В 2024 г ННГУ вошел в список лучших вузов страны (34 место) по 43 показателям, в том числе, по показателям трудоустройства своих выпускников и средней заработной плате выпускника [5].

Таким образом, социально-экономические процессы оказывают активное влияние на трансформацию рынка труда в России и создают предпосылки его качественного и структурного преобразования. Активными участниками процессов реформирования рынка труда становятся работодатели и учебные заведения. Их взаимное сотрудничество повышает конкурентоспособность территорий, обеспечивает появление новых профессий и вакансий по ним, формирует рейтинг наиболее успешных учебных заведений, отвечающих требованиям времени. Одним из примеров успешного сотрудничества на принципах многоступенчатой профессиональной подготовки выступает Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского.

### **Список литературы:**

1. Трансформация сферы занятости региона: факторы и особенности // Сайт ВНИИ Труда Минтруда России. URL: <https://vcot.info/blog/transformaciya-sfery-zanatosti-regiona-factory-i-osobennosti>. (Дата обращения: 13.10.2024).
2. Лехтянская Л.В., Римская Т.Г. Факторы, влияющие на формирование и развитие рынка труда // Российское предпринимательство. – 2016. – Том 17. – № 5. – С. 603–608. – doi: 10.18334/rp.17.5.34989. URL.: <https://1economic.ru/lib/34989>. (Дата обращения: 14.10.2024).
3. Ленинградский институт профессионального образования. URL: <http://ipkdro.ru/istoricheskaya-spravka-ob-institute>. (Дата обращения: 14.10.2024).
4. Центр Карьеры ННГУ // Портал ННГУ им. Н.И. Лобачевского. URL: <https://career.unn.ru/>. (Дата обращения: 15.10.2024).
5. Портал ННГУ им. Н.И. Лобачевского. URL: <http://www.unn.ru/site/about/news/nngu-zanyal-34-mesto-v-rejtinge-luchshikh-vuzov-rossii-raex>. (Дата обращения: 15.10.2024).

## **УПРАВЛЕНИЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТЬЮ СТРАНЫ: ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ ПОДХОД**

***Пронина С.В.***

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена реализации принципа гуманистического подхода в обеспечении экологической безопасности страны. Обосновывается выбор гуманистического подхода при разработке стратегии экологической безопасности и в решении экологических проблем в государстве. Дается

определение антропоцентрического подхода как основы нормативного регулирования в обеспечении экологической безопасности страны.

**Ключевые слова:** экологический менеджмент, экологическая безопасность, национальная безопасность, стратегия, гуманистический подход, антропоцентрический подход

На сегодняшний день экологическое состояние России является одной из центральных тем безопасности государства. С выходом Указа Президента Российской Федерации за № 176 [1], заменившего ранее действующий Указ [2], в экосберегающем менеджменте четко прослеживается смещение акцентов воздействия государства в сторону природосберегающей экологической безопасности как самого человека, так и его здоровья.

Выбор гуманистического подхода при разработке стратегии экологической безопасности высшим руководством определяется не случайно. Проведенный экспертами анализ состояния окружающей среды показал, что активное наращивание темпов развития опасных отраслей промышленного производства, атомной энергетики, автомобильного и воздушного транспорта неизбежно приводят к ухудшению условий жизни у 74% населения промышленно развитых территорий. Экологические проблемы, по мнению аналитиков, приводят к годовым потерям ВВП в среднем на 4%, что снижает экономический потенциал страны, особенно в измененных экономических условиях в связи с реконструкцией внешней политической обстановки [3].

Политика государства в области экологии реализуется на основе наивысшего Закона Российской Федерации [4] и обеспечивается действием основополагающего экологического Закона [5]. Оба документа, выступая основой нормативного поля экологического взаимодействия, регулируют решение трех государственных первостепенных приоритетов:

- сохранение и преумножение природной среды обитания,
- остановка разрушающего воздействия человека на природу и на физическое состояние его самого,

- повышение качественных признаков биологической среды, в которой обитает человек.

В частности, объектам, субъектам и механизмам природоохранных отношений посвящены статьи 9, 36, 41, 42, 58, 71, 72 Основополагающего Закона Российского государства - Конституции. Однако, ключевым объектом представленных выше законодательных актов является человек, и именно в его интересах должен строиться баланс экономических и экологических интересов на всех территориях и в каждом муниципалитете.

В процессах формирования государственной экологической безопасности человек выступает и как объект, имеющий согласно Конституции права и гарантии на безопасную жизнедеятельность, и как субъект, наделенный гражданской ответственностью за индивидуальное воздействие на окружающую среду. Актуализация современного экологического законодательства в РФ реализуется в том, что человек становится его центром и определяющим звеном при разработке экологической политики страны.

Антропоцентрический подход в экологическом законодательстве представляет собой комплексный научный подход при формировании биосохраняющих требований к предметам, разрушающим здоровье человека и среду его проживания. Границы такого воздействия определяются предельно допустимыми нормами (ПДН) влияния самого человека в процессе его промышленной деятельности на природу. Одновременно с этим ПДН выступает чувствительным показателем неустойчивого взаимного сочетания интересов самого человека в экономическом и экологическом аспектах. Через установление ПДН реализуется конституционное право человека на охрану здоровья, которое остается приоритетным в природоохранном законодательстве.

Таким образом, формирование законодательного поля, обеспечивающего экологическую безопасность страны, запускает экономические механизмы по охране биологической среды вокруг человека, а также создание берегающих условий для безопасной его жизнедеятельности через экологическое

воспитание и образование населения, экологический контроль производства и ограничения, вплоть до административной и уголовной ответственности нарушителей. Тем самым, реализуется гуманистический подход в обеспечении экологической безопасности страны.

### **Список литературы:**

1.«О стратегии и экологической безопасности Российской Федерации на период до 2025 года». Указ Президента РФ от 19.04.2017 г № 176. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/41879> (Дата обращения: 14.10.2024)

2.«О государственной стратегии Российской Федерации по охране окружающей среды и обеспечению устойчивого развития». Указ Президента РФ от 02 февраля 1994 г № 236. URL: <https://base.garant.ru/2108001/>(Дата обращения: 12.10.2024)

3.«Об экологическом развитии Российской Федерации в интересах будущих поколений». Доклад ЦЭНЭФ, 2016. URL: <http://www.cenef.ru/file/Doklad.pdfAAA>(Дата обращения: 08.10.2024)

4.Конституция Российской Федерации. URL: <https://www.garant.ru/doc/constitution/> (Дата обращения: 10.10.2024)

5.«Об охране окружающей среды». Федеральный Закон от 10.01.2002 г № 7-ФЗ (с изменениями на 01.09.2024 г). URL: <https://base.garant.ru/12125350/>(Дата обращения: 11.10.2024)

# РОЛЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В ОБЕСПЕЧЕНИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Родионов А.С.*

Аспирант,

Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

**Аннотация.** Статья посвящена обоснованию значимости системы управления в аспекте ESG-трансформации современных предприятий как фактора сохранения и развития их деятельности.

**Ключевые слова:** система управления, предприятие, устойчивое развитие, ESG-принципы, ESG-трансформация.

Современные турбулентные условия функционирования на рынке определяют для его участников высокие требования к характеру осуществления деятельности, выраженные через высокую скорость реагирования, адаптивность, ответные реакции на возникающие вызовы и угрозы. Для сохранения и продолжения деятельности необходимо не только «быстро» реагировать, но и обеспечивать формирование образа предприятия, соответствующего сложившимся представлениям надежности, устойчивости и ответственности. В данном контексте, особенно актуальным является вопрос обеспечения так называемого «устойчивого развития».

Как показывает теоретический анализ, к настоящему времени сформировался существенный теоретический базис рассматриваемого понятия [1, например, 1,2,3,4]. Так, под устойчивым развитием понимается и «способность сохранения намеченной траектории вне зависимости от влияния различных факторов», и «равновесие между влиянием внешних и внутренних факторов», и «свойство возвращаться в исходное состояние», а также целый ряд других существенных характеристик. При этом, как показал проведенный анализ исследовательских работ, в настоящее время имеет место явное превалирование в концепции устойчивого развития вопросов так называемой

ESG-трансформации, представляющей собой, в общем, переход к функционированию, основанному на принципах экологичности (E – Environmental), социальной ответственности (S – Social) и эффективного корпоративного управления (G – Governance (corporate)).

Исследователями указывается, что такой высокий интерес к вопросам устойчивого развития на основе ESG-принципов определен рядом факторов, среди которых важно выделить способность повысить качество управления рисками и увеличить доход, обеспечить соответствие общественным ценностям [5]. В качестве подтверждения актуальности тематики ESG-трансформации для современных предприятий являются аналитические данные, демонстрирующие значительный рост числа компаний, обратившихся к ESG-повестке в своей деятельности. Так, согласно исследованию, Sustainability Reporting in Focus Института управления и отчетности (G&A), в 2021 году количество таких крупных компаний превысило 4100, а совокупный объем активов составил более 110 трлн. долл. США. Тогда как в 2023 году имело место существенное увеличение отчетности в области устойчивого развития, как для крупных, так и для средних публичных компаний США [6].

В России также имеет место актуализация проблемы ESG-трансформации предприятий, что, например, отражается в росте популярности ESG-инвестирования: в 2019 году Мосбиржа добавила сектор устойчивого развития в новые правила листинга, что предоставило возможность российским инвесторам финансировать экологические проекты и социальные инициативы [7]. Кроме того, в 2023 году подписан указ президента РФ об утверждении новой климатической доктрины, очевидно, способствующей реализации ESG-повестки [8]. Тем не менее, несмотря на всю «актуальность» и «значимость» перевода деятельности компаний на принципы устойчивого развития, важным данный вопрос является сегодня, в основном, для крупных корпораций. Так, если обратиться к ESG-рэнкингу российских компаний, формируемого рейтинговой группой RAEX, в топ лидеров по данному направлению входят: Сбербанк, крупнейшие нефтегазовые компании, а также

компании, осуществляющие деятельность в сфере «металлов» (цветная и черная металлургия, драгоценные металлы) [9]. Можно сказать, что причиной данной ситуации является не только имеющиеся возможности у данных компаний в отношении внедрения «необходимых» атрибутов ESG-трансформации, а именно: стандартов, соответствующих специалистов, технологий и других. Как кажется, ключевым влиянием в данном контексте обладает уровень развития системы управления компаниями, ведь одной из составляющих принципов устойчивого развития является эффективное корпоративное управление. В качестве подтверждения сделанного вывода можно привести примеры перехода к ESG-повестке представителей малого и среднего бизнеса, ресурсы которых весьма отличаются от ресурсов крупных корпораций. Тем не менее, MM Kotkamills (финская упаковочная компания), Africa Felix Juice LLP (производитель фруктовых соков), Take Caire (дизайнерская компания) активно реализуют принципы устойчивого развития [10]. Так, согласно исследованиям Центра устойчивого развития СКОЛКОВО, основными препятствиями на траектории движения к ESG-трансформации выступают именно «узкие места» действующей системы управления, к которым можно отнести: отсутствие заинтересованности руководства, низкую квалификацию и отсутствие необходимых навыков у сотрудников, превалирование оперативного управления над стратегическим, отсутствие готовности меняться [11]. Кроме того, очевидно, что даже при условии инициации проекта по ESG-трансформации «первыми лицами», возможности его реализации в значительной степени зависят от применяемых управленческих технологий, подходов и инструментов, уровня автоматизации, информатизации и цифровизации, обеспечивающих не только высокую скорость принятия управленческих решений, но и их обоснованность и эффективность. Как указывается, «неэффективность систем управления оказывает негативное влияние, как на текущую деятельность хозяйствующего субъекта, так и на результаты осуществляемых проектов» [12].

Так, важнейшая роль системы управления в обеспечении эффективного

функционирования и развития предприятий обоснована неоднократно различными исследователями [например, 13,14], что позволяет сохранить данный контекст и в отношении ESG-трансформации.

Таким образом, в стремлении современных предприятий обеспечить устойчивое положение на рынке и развитие, отвечающее требованиям внешней среды, в настоящее время особой актуальностью пользуется концепция, основанная на реализации так называемых ESG-принципов, направленных на обеспечение экологичности, социальной ответственности и эффективного корпоративного управления функционирования. При этом результативность такой ESG-трансформации во многом зависит от уровня развития действующей системы управления предприятием, представляющей собой не только «платформу» принятия управленческих решений, но и целый комплекс технологий, методов и инструментов для «практической» их реализации. Соответственно, чем выше уровень развития такой системы (а значит, и выше уровень соответствия существующим потребностям для управления), тем более высока вероятность благоприятного исхода процесса ESG-трансформации и последующего ее поддержания.

### **Список литературы:**

1. Рахимов А.А. Понятие и сущность устойчивого развития промышленного предприятия // Теория и практика современной науки. 2022. №5(83). С. 136-140.
2. Золотухин Д.В. Теоретические основы понятия «устойчивое развитие» с позиции фирмы // Инновации и инвестиции. 2022. №9. С. 46-49.
3. Перекрест Н.В., Затепякин О.А. Теоретические подходы к определению понятия устойчивого развития горнодобывающего предприятия // Вестник Сибирского государственного индустриального университета. 2023. № 1 (43). С. 116-125.

4. Киселева О.Н. К вопросу формирования ESG-экосистемы региона как фактора его устойчивого развития //Основы экономики, управления и права. 2023. №1(36). С.70-73.
5. Афанасьев М. П., Шаш Н.Н. ESG-трансформация в корпоративном секторе: систематизация глобального подхода //Проблемы прогнозирования. 2022. №6. С. 185-197.
6. Sustainability Reporting in Focus. – URL: <https://www.ga-institute.com>
7. Сектор устойчивого развития //Московская Биржа MOEX. – URL: <https://www.moex.com/s3019>
8. Чикин А. 2024 год задает новый старт ESG-трансформации в России. – URL: [https://www.vedomosti.ru/esg/corporate\\_governance/columns/2024/04/02/1029399-2024-god-zadaet-novii-start-esg-transformatsii-v-rossii](https://www.vedomosti.ru/esg/corporate_governance/columns/2024/04/02/1029399-2024-god-zadaet-novii-start-esg-transformatsii-v-rossii)
9. ESG-рэнкинг российских компаний (январь 2024 года). – URL: [https://raex-rr.com/ESG/ESG\\_companies/ESG\\_rating\\_companies/2024.1/](https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2024.1/)
10. ESG: три буквы, которые меняют мир: докл. к XXIII Ясинской (Апрельской) междунар. науч. конф. по проблемам развития экономики и общества, Москва, 2022 г. / под науч. ред. К. И. Головщинского ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2022. 138 с. – URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/direct/619210984.pdf>
11. Корпоративное управление и ESG-трансформация российских компаний. – URL: [https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/a3f/roq1z2bpelw9x11rbyeao6nu5391o8tf/0\\_gyYbNw5tBIDiqSlideB656vUMNj68d1F.pdf?utm\\_source=yandex.ru&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=yandex.ru&utm\\_referrer=yandex.ru](https://esg-library.mgimo.ru/upload/iblock/a3f/roq1z2bpelw9x11rbyeao6nu5391o8tf/0_gyYbNw5tBIDiqSlideB656vUMNj68d1F.pdf?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru)
12. Киселева, О.Н., Ализаде Ф.Ф.О. Система управления предприятием как фактор реализации политики импортозамещения // Основы экономики, управления и права. 2023. №2(37). С.100-104.
13. Бурыкин А.Д., Юрченко А.В. Моделирование системы управления инновационными процессами на предприятии//Вестник Московского финансово-юридического университета. 2016. №1. С. 88-98.
14. Денисов Д.В. Эволюция подходов к определению организации и ее системы управления //Вестник Томского государственного университета. 2007. № 299. С. 122-126.

# ОГРАНИЧЕНИЕ ПРАВ ДОСТУПА ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ ПРИ ПОМОЩИ НЕПЕРИОДИЧЕСКОГО РЕГИСТРА СВЕДЕНИЙ В РАСШИРЕНИЯХ К ПЛАТФОРМЕ «1С:ПРЕДПРИЯТИЕ»

*Салмин П.С.*

Кандидат эконом. наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий и инструментальных методов в экономике, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматриваются не стандартный подход ограничения прав доступа к форме списка документов расширения в типовой конфигурации «1С:Комплексная автоматизация». Данный подход реализован с использованием неперiodического регистра сведений и настройки динамического списка документов при помощи произвольного запроса.

**Ключевые слова:** роль и права пользователей «1С:Предприятие», автоматизированное рабочее место (АРМ), настройка прав пользователей управленческих информационных систем, регистр сведений, динамический список, произвольный запрос.

Назначение ролей и прав пользователей в современных информационных управленческих экономических системах, например, на платформе 1С:Предприятие (1С:Управление торговлей, 1С:Комплексная автоматизация, 1С:ERP управление предприятием) являются одной из ключевых задач менеджмента организаций. Разделение прав и обязанностей пользователей программного обеспечения, делегирование полномочий в области управления всеми сферами деятельности компании является насущной потребностью любой эффективно работающей фирмы. При этом задачи такого рода отнюдь не являются тривиальными, хотя в типовых конфигурациях, перечисленных выше, разработчики уже предусмотрели достаточно ёмкое множество ролей и прав, с ними связанными. Например, (не считая роли администратора, которому делегированы все права), в ERP системах фирмы 1С предустановлены

такие роли, как руководители подразделений, казначеи, кладовщики, другие рядовые исполнители, участники процессов планирования и тому подобное. Причем разрешенные действия (роли) можно настраивать самостоятельно, в зависимости от текущих потребностей в допуске того или иного специалиста к определенному кругу решаемых задач [1].

Однако возникают ситуации, когда доступ к той или иной информации невозможно предоставить, или, наоборот, ограничить стандартными средствами установленного ПО. В частности, такие ситуации возникают при разработке расширений к стандартной конфигурации, для которой также нужно указывать свой набор разрешенных действий. Пример такого расширения рассмотрен в [1], и представляет собой автоматизированное рабочее место (АРМ) для работы с документами сдачи строительного оборудования в аренду.

При решении данной задачи была создана отдельная роль, и добавлены в расширение стандартные роли из базовой конфигурации (рис.1).

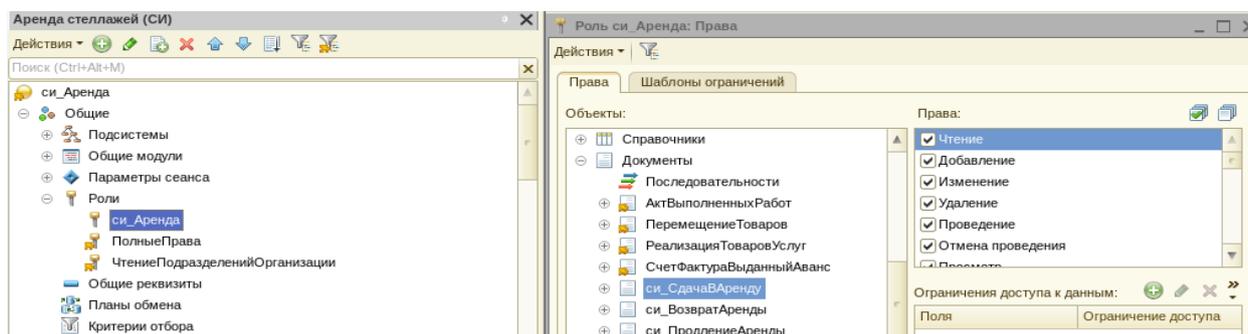


Рисунок 1 – Роли в расширении «си\_Аренда» в конфигурации «1С:Комплексная автоматизация»

Однако на определенном этапе развития компании возникла необходимость ограничения прав доступа к документам аренды отдельных подразделений сотрудников других филиалов фирмы. На практике это выглядело следующим образом (рис.2).

Дата	Номер	Организация	Подразделение организации
15.10.2024 11:40:58	ГР24-3147	ООО	Нижний Новгород (головной офис)
15.10.2024 12:33:30	ГР24-3148	в С. Ю. ИП	Самара (доп.офис)
15.10.2024 12:48:57	ГР24-3150	зцева С...	Нижний Новгород (головной офис)
15.10.2024 13:05:40	ГР24-3151	зцева С...	Нижний Новгород (головной офис)
15.10.2024 13:08:39	ГР24-3152	ООО	Саратов (доп.офис)
15.10.2024 14:54:59	ГР24-3154	в С. Ю. ИП	Саратов (доп.офис)
15.10.2024 16:16:14	ГР24-3156	ООО	Нижний Новгород (головной офис)

Рисунок 2 – Видимость документов аренды пользователя с полными правами

Менеджер филиала компании, например, в Саратове, получал доступ ко всем документам сдачи в аренду, независимо от подразделения. При этом нужно, чтобы менеджер из Саратова мог видеть и работать с документами, относящимися только к его подразделению (рис.3).

15.10.2024 7:43:57	ГР24-3136	в С. Ю. ИП	Саратов (доп.офис)
15.10.2024 13:08:39	ГР24-3152	ООО	Саратов (доп.офис)
15.10.2024 14:54:59	ГР24-3154	в С. Ю. ИП	Саратов (доп.офис)
16.10.2024 11:59:25	ГР24-3172	ООО	Саратов (доп.офис)

Рисунок 3 – Видимость документов аренды пользователя с правами отдельного подразделения

Здесь речь идет именно о запрете доступа пользователя к не относящимся к нему документам, а не выборке из списка только тех документов, которые относятся к его подразделению. Причины такого запрета, на мой взгляд очевидны, и не будут здесь рассматриваться [2].

Данная задача была решена автором следующим образом. В расширении был создан неперiodический регистр сведений пользователей подразделений организации (рис.4.)

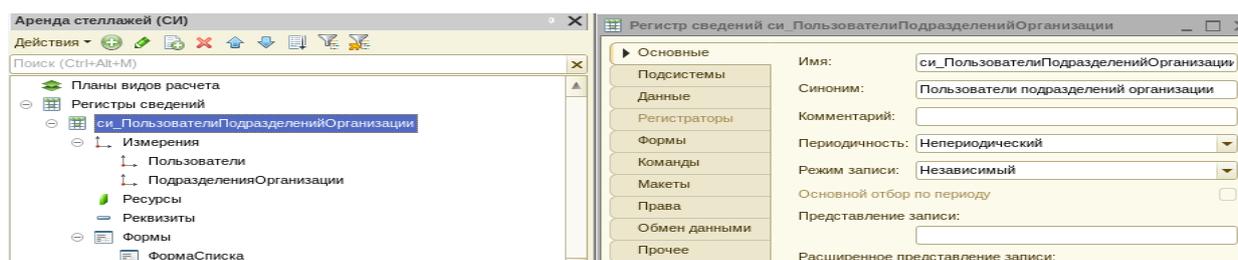


Рисунок 4 – Регистр сведений «Пользователи подразделений организации»

В режиме 1С:Предприятие данный регистр представлен на рис.5.

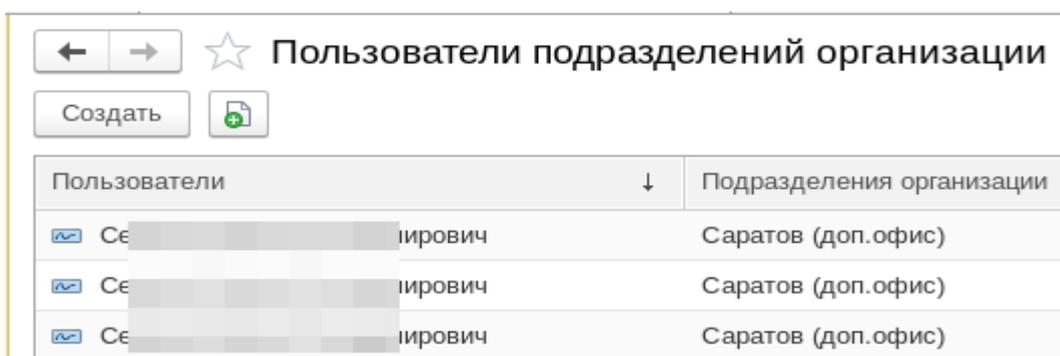


Рисунок 5 – Регистр сведений «Пользователи подразделений организации» в пользовательском режиме

В форме списка документов сдачи в аренду, динамический список документов настроен при помощи произвольного запроса, листинг которого представлен на рис. 6. Здесь выборка документов осуществляется только по тем записям регистра, отношение к которым имеет пользователь системы (левое соединение регистра пользователей по реквизиту документа «Пользователь подразделения организации» с параметром «Пользователь», работающий в настоящий момент под своей учетной записью) [3].

```

ВЫБРАТЬ
Документы_СдачаВАренду.Ссылка КАК Ссылка,
Документы_СдачаВАренду.ПометкаУдаления КАК ПометкаУдаления,
Документы_СдачаВАренду.Номер КАК Номер,
Документы_СдачаВАренду.Дата КАК Дата,
Документы_СдачаВАренду.Проведен КАК Проведен,
Документы_СдачаВАренду.Организация КАК Организация,
Документы_СдачаВАренду.ПодразделениеОрганизации КАК ПодразделениеОрганизации,
Документы_СдачаВАренду.Склад КАК Склад,
Документы_СдачаВАренду.СкладПолучатель КАК СкладПолучатель,
Документы_СдачаВАренду.Контрагент КАК Контрагент,
Документы_СдачаВАренду.ДоговорКонтрагента КАК ДоговорКонтрагента,
Документы_СдачаВАренду.Статус КАК Статус,
Документы_СдачаВАренду.Менеджер КАК Менеджер,
Документы_СдачаВАренду.Комментарий КАК Комментарий,
Документы_СдачаВАренду.перемещение КАК перемещение,
Документы_СдачаВАренду.дата2 КАК дата2,
Документы_СдачаВАренду.ОтгрузкаПоЧастям КАК ОтгрузкаПоЧастям,
Документы_СдачаВАренду.СкидкаПроцентом КАК СкидкаПроцентом,
Документы_СдачаВАренду.Скидка КАК Скидка,
Документы_СдачаВАренду.СуммаСоСкидкой КАК СуммаСоСкидкой,
Документы_СдачаВАренду.АдресДоставки КАК АдресДоставки,
Документы_СдачаВАренду.товары. (
    Ссылка КАК Ссылка,
    НомерСтроки КАК НомерСтроки,
    Номенклатура КАК Номенклатура,
    Количество КАК Количество,
    дата1 КАК дата1,
    дата2 КАК дата2,
    КоличествоДней КАК КоличествоДней,
    ЦенаЗалога КАК ЦенаЗалога,
    Цена КАК Цена,
    СуммаЗалога КАК СуммаЗалога,
    Сумма КАК Сумма,
    ПеремещениеТоваров КАК ПеремещениеТоваров
) КАК товары,
Документы_СдачаВАренду.услуги. (
    Ссылка КАК Ссылка,
    НомерСтроки КАК НомерСтроки,
    Номенклатура КАК Номенклатура,
    Количество КАК Количество,
    Цена КАК Цена,
    Сумма КАК Сумма
) КАК услуги,
Документы_СдачаВАренду.МоментВремени КАК МоментВремени
ИЗ
Документы_СдачаВАренду КАК Документы_СдачаВАренду
ЛЕВОЕ СОЕДИНЕНИЕ РегистраСведений.си_ПользователиПодразделенийОрганизации КАК си_ПользователиПодразделенийОрганизации
ПО Документы_СдачаВАренду.ПодразделениеОрганизации = си_ПользователиПодразделенийОрганизации.ПодразделениеОрганизации
ГДЕ
си_ПользователиПодразделенийОрганизации.Пользователи = &Пользователь
    
```

Рисунок 6 – Листинг запроса к документам сдачи в аренду в динамическом списке формы

В результате получили список документов (рис.3), ограниченный правами пользователя системы, зарегистрированного в одном или нескольких подразделениях организации.

Также доступ к самому регистру относится к разрешенным действиям пользователей с правами администратора, и другими участниками использоваться не может.

Таким образом, в данной работе приведен пример нестандартного ограничения прав пользователей на базе расширения к типовой конфигурации, позволяющий ограничить видимость документов или других динамических списков объектов по заданному реквизиту, соответствующему параметру, хранящемуся в регистре сведений.

### **Список литературы:**

1.Салмин П.С. Реализация управления отдельными бизнес-процессами при помощи расширений на платформе 1С:Предприятие. Цифровые технологии и информационная безопасность бизнес-процессов. Сборник научных статей по итогам научно-практической конференции с международным участием. Изд-во: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород), 2022.

2.Салмина Н.А. Концепция определения временных интервалов выполнения работ (оказания услуг) для целей управления и учета// Актуальные проблемы экономики и бухгалтерского учета. Сборник научных статей V Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2023. Издательство: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород). 2023. С. 207-209.

3. <https://its.1c.ru/> (Дата обращения: 18.10.2024)

4. <https://edu.1cfresh.com/solutions>(Дата обращения: 18.10.2024)

5. <https://v8.1c.ru/ka/cena-1s-kompleksnoy-avtomatizacii>(Дата обращения: 18.10.2024)

# ЛОГИСТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА ПРОИЗВОДСТВА

*Салмина Н.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматривается классическая организация производства в машиностроении и приборостроении. Представлены особенности организации производства по всем этапам процесса заготовки, обработки и сборки. Рассмотрены логистические проблемы организации технологического процесса производства.

**Ключевые слова:** заготовительное производство, обрабатывающее производство, сборочное производство, межцеховая логистика.

Классическая организация машиностроительного и приборостроительного производства включает в себя заготовительное производство (литейное, кузнечное, штамповочное производства, резку металла и т.д.), которое осуществляет первичную заготовку материалов. На входе в заготовительное производство поступает некий материал (стальной лист, прокат), на выходе получают заготовки, которые идут далее, в обрабатывающее производство.

В обрабатывающем производстве (цеха механической обработки (фрезеровка, сверловка, токарная обработка) поступившие заготовки доводятся до своей конечной формы. К обрабатывающему производству так же относятся цеха, где меняется структура материалов (термичка, гальванообработка, окраска и т.д.). Заготовительные и обрабатывающие производства работают, в основном, с деталями.

В сборочном производстве из полученных деталей собираются узлы, узлы собираются в агрегаты, из агрегатов собираются конечные изделия (сварка, сборка).

Особенностями заготовительного производства являются инициация процесса производства деталей; определение минимальных и оптимальных партий запуска (укрупнение партий), которые задаются исходя из технических ограничений. Именно заготовительное производство задает ритм и партионность дальнейшего производства. В рамках заготовительного производства задаются нормы расхода материалов основных производственных и отражается их фактический расход в сменно-суточных заданиях, как результат работы.

Обрабатывающие производства обрабатывают уже запущенные партии заготовок, полученных из заготовительного производства; здесь редко меняют размеры партий; доводят детали до конечного состояния, применяя в процессе их обработки вспомогательные материалы по норме с распределением отклонений в конце месяца. Результатом работы обрабатывающих производств является выпуск готовых деталей на склад (склад готовых деталей (СГД)) для нужд сборочного производства. Пример взаимодействия цехов заготовительного и обрабатывающего производства представлен на рис. 1.

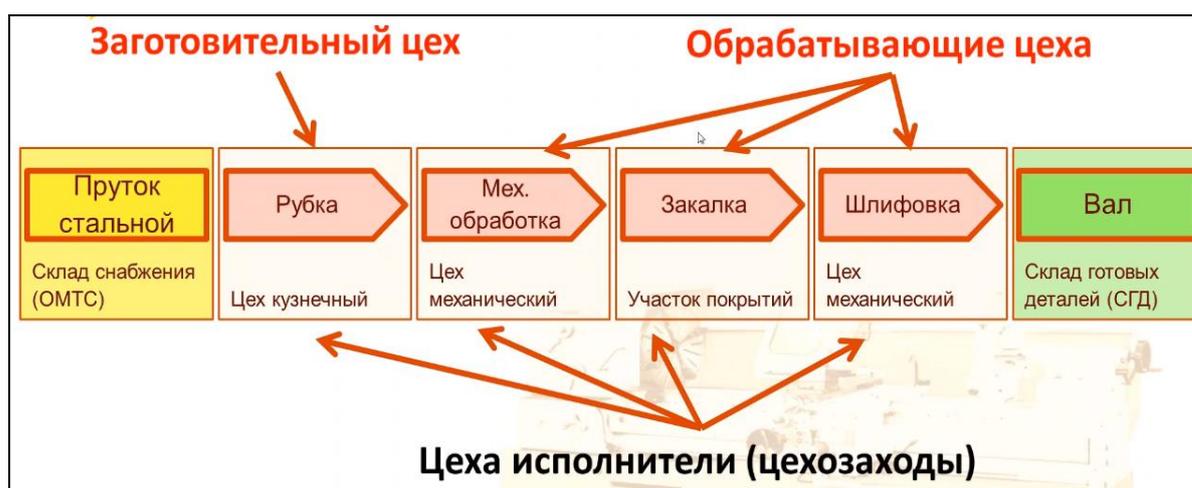


Рисунок 1 – Пример организации заготовительного и обрабатывающего производства [3]

Особенности сборочного производства – это формирование и запуск в производство сборочных партий (укрупнение партий); отражение фактического потребления ДСЕ (деталей и сборочных единиц) и ПКИ (покупных комплектующих изделий); на выходе – выпуск готовой продукции на СГП (склад готовой продукции) [1].

Основными проблемами организации производства в машиностроении и приборостроении является смешение разных видов производств в одном цехе. Современные машиностроительные и приборостроительные предприятия остались в наследство от советского времени и, в свое время, пережили процедуры сокращения, перемещения, уплотнения и т.д. Часть заводских территорий (и не малая часть) в свое время была продана. Сейчас там стоят либо торгово-развлекательные центры, либо жилые комплексы, а все оставшееся оборудование работает на оставшихся небольших территориях.

Все это и привело к смешению разных видов производств в рамках одних и тех же цехов. И, если раньше в цехе, например, заготовительного производства стояло только оборудование для резки и рубки металла, то сейчас, в этом цехе можно увидеть фрезерные или, например, токарные станки, а это уже этап обработки. То есть, с точки зрения названия – это цех заготовки металла, а с точки зрения функционала, непонятно, какие функции этот цех выполняет. Он и заготовительный, и механической обработки. Оборудование размещают не по логике прохождения деталей по этапам заготовки, обработки и сборки, а по логике то, где есть свободное место и получается, что однородные ВРЦ (виды рабочих центров) разбросаны по разным подразделениям [2].

Следствием для предприятия являются высокие накладные расходы в производстве из-за межцеховой логистики. Это приводит к невозможности с точностью определить срок производства изделий. Возникает необходимость в перспективе переразмещать оборудование по функциональной принадлежности.

Таким образом, рассредоточение технологических участков производственной цепочки требует нового переосмысления и научной организации.

### **Список литературы:**

1.Салмин П.С. Разузлование ресурсных спецификаций на платформе 1С: Предприятие//Математическое и компьютерное моделирование и бизнес-анализ в условиях цифровизации экономики. Сборник научных статей по итогам II Всероссийского научно-практического семинара. Нижний Новгород, 2022. С. 141-150. 2022. С. 141-150.

2.Салмина Н.А. Разработка концепции эффективного управления производством автокомпонентов автотранспортной отрасли // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Н.Новгород: НГПУ им К. Минина, Том I, 374 с. 2012. С. 182-186.

3.Информационная система 1С: ИТС. [Электронный ресурс]. URL: <https://its.1c.ru/>(Дата обращения: 04.10.2024).

# ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ В УСЛОВИЯХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА

*Стрелкова Л.В.*

Доктор эконом. наук, профессор,  
профессор кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Макушева Ю.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Воротникова А.М.*

Студент магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Технологический суверенитет становится все более критически важным фактором для национального развития в XXI веке. По мере того, как технологии становятся основным двигателем экономического роста, страны, обладающие высоким уровнем технологического суверенитета, будут иметь явное конкурентное преимущество. В данной статье исследуются теоретические и практические аспекты стратегического развития в условиях технологического суверенитета.

**Ключевые слова:** технологический суверенитет, экономический рост, стратегическое развитие, государственная поддержка.

Технологический суверенитет определяется как способность страны контролировать и использовать ключевые технологии, жизненно необходимые для ее национальной безопасности, экономического благополучия и социального развития [2, с. 127]. Он основан на трех основных принципах:

- Автономия. Страна должна обладать возможностями для разработки, производства и развертывания критических технологий без чрезмерной зависимости от иностранных источников;
- Устойчивость. Страна должна иметь надежные и устойчивые технологические цепочки поставок, которые могут противостоять сбоям и кризисам.
- Интеграция. Страна должна иметь комплексную стратегию для интеграции технологических разработок во все направления национальной политики.

Технологический суверенитет включает в себя несколько компонентов: современное аппаратное и программное обеспечение, собственное производство и промышленность, актуальные исследования и разработки, развитые цифровые сети и кибербезопасность.

Наличие технологического суверенитета в стране подразумевает создание и производство собственных чипов, операционных систем и программного обеспечения; поддержание и развитие внутренней производственной базы для критически важных отраслей, таких как производство полупроводников, энергетика и здравоохранение; вложение средств в фундаментальные и прикладные исследования для стимулирования технологических инноваций; создание и эксплуатация собственных телекоммуникационных и интернет-инфраструктур; защита своих цифровых систем и инфраструктур от кибератак и иного вмешательства [5, с. 79 - 80]. Для того чтобы достичь технологического суверенитета, страны должны принять всеобъемлющий подход, который включает в себя инвестиции в исследования и разработки (НИОКР), развитие человеческого капитала, поддержку отечественных отраслей и международное сотрудничество. Значительные инвестиции в НИОКР являются основополагающим требованием для развития отечественных технологий. Страны должны создавать благоприятную среду для инноваций и предпринимательства. Подготовка высококвалифицированной рабочей силы в

областях науки, технологий, инженерии и математики (STEM) имеет решающее значение для обеспечения устойчивого технологического прогресса.

Государственная политика должна поощрять развитие отечественных отраслей, которые производят критические технологии. Она может включать в себя налоговые льготы, государственные закупки и инвестиции в инфраструктуру. Хотя технологический суверенитет предполагает снижение зависимости от иностранных источников, международное сотрудничество остается важным для доступа к передовым технологиям и обмена знаниями. Стратегическое развитие в технологическом суверенитете предполагает баланс между независимостью и международным сотрудничеством, а также линией государственного плана и ведением стандартных объектов [4, с. 94].

Стратегическое развитие в условиях технологического суверенитета сопряжено с рядом проблем и вызовов, в том числе с высокими затратами, быстрым технологическим прогрессом и глобальной конкуренцией.

Достижение технологического суверенитета требует значительных финансовых инвестиций и долгосрочных усилий. Постоянно развивающийся технологический ландшафт создает необходимость в постоянном мониторинге и адаптации стратегий. Своевременная реакция на изменения внешней среды формирует конкурентоспособность страны, которая должна, наравне с другими странами, бороться за ограниченные технологические ресурсы и таланты.

Технологический суверенитет позволяет стране самостоятельно разрабатывать и контролировать ключевые технологии, которые используются для достижения национальной безопасности экономики.

Технологический суверенитет поднимает множество вопросов, в том числе: потребность в крупных финансовых вложениях; опасность технологической отсталости в ситуации срабатывания; затрудненность доступа к международным экспертизам и технологиям. Несмотря на все возможные проблемы с решением этих вопросов, технологический суверенитет имеет свои преимущества: стратегическая независимость; экономический рост; национальная безопасность; контроль данных; социальное благополучие.

Так, технологический суверенитет позволяет снизить зависимость от других стран в критически важных технологиях, стимулировать отечественные инновации и создать рабочие места, обеспечить защиту критически важной инфраструктуры и интересов от иностранных угроз, сохранить контроль над собственными данными и снизить риск их утечки или злоупотребления, улучшить доступ к технологиям и услугам, что будет способствовать экономическому развитию и социальной интеграции [3, с. 9]. Что касается практики, применяются следующие инструменты достижения технологического суверенитета: правительственная политика, сотрудничество между государственным и частым секторами, инвестиции в образование и рабочую силу, развитие экосистемы стартапов и инноваций, а также стандартизация и дипломатия. *Правительственная политика* включает в себя инвестиции в НИОКР, инфраструктуру и образование в критически важных технологических областях, налоговые льготы, стимулирование частных инвестиций в технологические инновации и производство, защитные меры, тарифы, квоты или субсидии для защиты отечественных технологических отраслей от иностранной конкуренции, установление стандартов и правил для обеспечения безопасности, качества и справедливой конкуренции в технологическом секторе. Сотрудничество между государственным и частным секторами включает в себя партнерства по НИОКР, сотрудничество между правительственными лабораториями, университетами и частными компаниями для стимулирования инноваций и ускорения коммерциализации технологий, создание консорциумов между компаниями для совместного инвестирования в отечественные производственные мощности, государственные или государственно-частные инвестиционные фонды для поддержки технологических стартапов и растущих предприятий. Инвестиции в образование и рабочую силу включают в себя содействие изучению науки, технологий, инженерии и математики на всех уровнях образования, инвестиции в программы обучения и повышения квалификации для подготовки рабочей силы к потребностям технологического рынка, создание привлекательных

условий для иностранных технологических специалистов для работы и жизни в стране. Развитие экосистемы стартапов и инноваций включает в себя создание физических и виртуальных пространств для инноваций, сотрудничества и внедрения новых технологий, помощь технологическим стартапам в развитии своих продуктов, привлечении финансирования и выходе на рынок, поддержка отечественной венчурной индустрии для предоставления финансирования технологическим компаниям на ранних стадиях [1, с. 31].

В условиях глобализации и быстрого технического прогресса вопрос технологического суверенитета имеет решающее значение для национальной безопасности и экономического процветания государств.

### **Список литературы:**

1.Афанасьев А.А. Технологический суверенитет: к вопросу о сущности и механизме достижения // Россия: тенденции и перспективы развития. 2023. №18-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskij-suverenitet-k-voprosu-o-suschnosti-i-mehanizme-dostizheniya>

2. Богдан Н.И. Особенности формирования технологического суверенитета на современном этапе развития // Вестник ВГТУ. 2023. №3. URL:<https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-tehnologicheskogo-suvereniteta-na-sovremennom-etape-razvitiya>

3.Обеспечение технологического суверенитета: проблемы и перспективы. Дайджест публикаций сотрудников ИЭ УрО РАН 1/2024 // Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук. URL: <https://goo.su/FCZt>

4.Приходько И. И. Теоретические аспекты концепции технологического суверенитета // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. 2022. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-aspekty-kontseptsii-tehnologicheskogo-suvereniteta>

5.Янковская Е.С.Технологический суверенитет России: понятие, сущность, стратегия и пути ее реализации // Ученые записки Санкт-

Петербургского имени В. Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2022. №4 (84). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologicheskii-suverenitet-rossii-ponyatie-suschnost-strategiya-i-puti-ee-realizatsii>

## ЦИФРОВИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС – ОРГАНИЗАЦИЙ

*Суходоев Н.Д.*

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье показано, что цифровизация деятельности организаций становится инновационной межотраслевой программой. Проведено исследование процессов регулирования цифровых задач управления бизнесом с использованием новейших технологий.

**Ключевые слова:** интерактивный обмен, коммуникационное взаимодействие, инструменты управления

Модернизация деятельности организаций в бизнесе в условиях цифровой экономики связана с разработкой и внедрением в механизм управления цифровых инструментов [1]. Модель бизнеса любой организации включает построение стратегических и открытых взаимоотношений с клиентами, где главным является информационная активность партнеров. Каналами связи являются интернет, телефон и личные встречи с разными вариантами цифровых коммуникаций. Для обмена информацией электронные системы партнеров должны иметь достаточную мощность.

С целью обмена деловой информацией организации в бизнесе создают медиа-систему и различные инфраструктуры для эффективных коммуникаций [3]. В этих инфраструктурах цифровые инструменты необходимо взаимоувязать между собой, и они должны быть доступными и понятными для персонала организаций. Сложность при внедрении таких технологий возникает из-за недостаточной квалификации персонала по ИТ-

технологиям и неподготовленности законодательной базы. Поэтому на данный момент отсутствует возможность обеспечения качественной связи между партнерами по низкой цене. Цифровые операции ведут к цифровизации организаций в целом и бизнеса.

Развитие бизнес-организаций, которые занимают первую ступень цифровизации, предусматривает внедрение инструментов централизованного сбора и анализа данных [2]. Это позволит исследовать своих потребителей и определять их потребности. На этой стадии в настоящее время находится более 80% отечественных бизнес-организаций. Недостатком здесь становится длительный срок внедрения цифровых инструментов и большая трудоемкость работ. Кроме этого, недостаточно сформированы компетенции персонала организации и требуется повышение их квалификации в области цифровых технологий. Государственное устройство бизнес-организаций предполагает безопасность их развития и получение приоритета передачи данных. Преимущества такого развития будут заключаться в возможности перестройки программного обеспечения и высокой степени интеграции с пользователями.

Для создания оптимальной цифровой среды в бизнесе целесообразно ориентироваться на оперативный аналитический материал, среди которого есть:

1. Уровни сложности имеющейся цифровой системы [4]. Это необходимо для того, чтобы оперативный обмен информацией был доступен для пользователей.

2. Мониторинг реализации цифровых инструментов. На данном этапе развития цифровизации бизнес – процессов отдельные элементы сформированы в неконтролируемой зоне.

3. Существование спонтанных посторонних пользователей сети. Эта проблема возникает неожиданно.

4. небезопасные условия взаимодействий в цифровых сетях бизнес-организаций. Несанкционированный доступ к информации наблюдается все чаще, особенно при разработке инновационных технологий в бизнесе.

5. В деятельности организаций сокращается время своих бизнес-процессов. Часто работа осуществляется в закрытом режиме и требуется обработка данных в большом объеме, но ответ конечному потребителю должен даваться в предусмотренные сроки.

6. Существование дефицита высокопрофессиональных экспертов. Скорость разработки и внедрения цифровых механизмов деятельности бизнес-организаций опережает подготовку квалифицированных экспертов.

Совершенствование деятельности бизнес-организаций чаще всего рекомендуется сосредотачивать на внедрении цифровых инструментов управления продажами [5]. Конкурентная борьба за потребителей становится основной в бизнесе и требуется имидж производителей, которые должны ускорять информацию о своей новой продукции. Следовательно, организации в бизнесе должны переходить на новые IT-технологии.

#### **Список литературы:**

1. Жильцова Ю.В., Суходоева Л.Ф. Формирования системы оценки инвестиционной и трудовой привлекательности регионов // Сегодня и завтра Российской экономики. 2011. № 46. С. 183-185.

2. Рачинский А.В., Суходоева Л.Ф., Копасовская Н.Г. Рыночная стоимость конкурентных активов территории // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 8-1 (55). С. 107-110.

3. Суходоева Л.Ф., Немова О.А., Сидоров А.Н. Цифровая трансформация управленческих задач по решению ресурсных проблем // Московский экономический журнал. 2020. № 7. С. 40.

4. Яшин С.Н., Суходоева Л.Ф. Управление инновационной конкурентоспособностью // В сборнике: Актуальные проблемы управления. сборник научных статей по итогам VII Всероссийской научно-практической конференции. Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2021. С. 240-243.

5. Яшин С.Н., Захарова С.Г., Суходоева Л.Ф. Инновационное лидерство в реализации цифровых технологий современных предприятий// Экономические исследования и разработки. 2020. № 2. С. 80-86. (16)

## **ОЦЕНКА ЭНТРОПИИ ПРИ МОНИТОРИНГЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО – ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ**

***Трифонов Ю.В.***

Доктор эконом. наук, профессор, заведующий кафедрой информационных технологий и инструментальных методов в экономике, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Шестерикова Н.В.***

Кандидат эконом. наук, доцент кафедры информационных технологий и инструментальных методов в экономике, Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В современном мире любая социально – экономическая система функционирует в условиях неопределенности и хаоса, поэтому особенно актуальны методы, позволяющие оценить угрозы и своевременно отреагировать на нестабильные флуктуации. В статье предлагается проводить мониторинг устойчивого развития на основе регулярного расчета показателя энтропии (меры хаоса в системе), позволяющего наблюдать за изменением информационной энтропии, применить вовремя стабилизирующие меры, уменьшая тем самым негативные последствия и снижая неопределенность.

**Ключевые слова:** энтропия, устойчивое развитие, социально – экономическая система, мониторинг, информационная энтропия.

В современном стремительно изменяющемся мировом экономическом пространстве под действием огромного количества информационных потоков социально-экономические системы функционируют в условиях

неопределенности и хаоса, ставя в приоритет устойчивое развитие и адекватное управление рисковыми ситуациями [1]. Антиподом устойчивому, сбалансированному развитию системы выступает энтропия. Под энтропией в данном исследовании понимаем процесс неуправляемого увеличения хаотических, неструктурированных явлений, которые проявляются под действием внешних и внутренних факторов на различные сферы деятельности социально — экономической системы. Тогда под устойчивой системой в таком ракурсе видим открытую саморазвивающуюся систему, способную регулировать и контролировать процессы энтропии. Постоянный поиск путей разрешения противоречий управления и принятия решений в условиях неопределенности подтверждает актуальность настоящего исследования. Чем больше компонентов взаимодействует в системе (например, поставщики, клиенты, экосистемы), тем выше энтропия. Чем более сложны эти взаимодействия, тем труднее компаниям управлять ими в гармонии с принципами устойчивого развития. С внедрением цифровых технологий, прикладных программных и аппаратно – технических средств процесс эволюционирования любой системы возможно рассматривать с позиций информационного. Информация, полученная из различных источников данных, на начальных этапах носит нестабильный характер, требует предварительной обработки и анализа. Поэтому руководители, должны здраво оценивать информацию, полученную извне, и в последствии при принятии решений опираться на методы системного анализа, оценки экспертов, математическое моделирование и соотносить данные из различных источников при анализе и оценке неопределённости. Количественный метод оценки и анализа информации должен быть приоритетным при выборе оптимального решения поставленной задачи. Законы распределения в реальной жизни не имеют точного математического, априорно известного, описания. Поэтому для уточнения построенной модели, базирующейся на случайных, хаотических, на первый взгляд, явлениях необходима выборка из наибольшего количества различных источников данных для уменьшения погрешностей [2,3].

В 1963 году К. Шенноном предложена мера, которая позволяет измерить поступающую информацию количественно, усредненная неопределенность информации по всем неравновероятным выборам [4]:

$$H = - \sum_{i=1}^n p(X_i) \log_2 p(X_i) \quad (1)$$

$p(X_i)$  — вероятность нахождения значения показателя  $X_i$  в целевом интервале,  $p(X_i) \geq 0$ , удовлетворяющие ограничению  $\sum_{i=1}^n p(X_i) = 1$

$\log_2 p(X_i)$  — частное количество обрабатываемой информации, полученной в процессе реализации  $i$ -го варианта события  $X$ .

Поскольку оценка энтропии производится на основе случайной выборки, то эта оценка при прогнозировании требует учета своей статистической ошибки, зависящей, прежде всего, от объема выборки ( $n$ ):

$$SE_H = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^k [p_i \cdot (\log_2 p_i)^2] - H^2}{2 \cdot n}} \quad (2)$$

В процессе существования открытой системы идет непрерывный обмен информации, как с внешней, так и внутренней средой. При таком взаимодействии значение энтропии есть функция, которая может не только расти (чем больше беспорядок, тем больше энтропия), но и уменьшаться (большой объем информации уменьшает информационное разнообразие, т.е., снижает энтропию). Соглашаясь К. Шенноном видим, что в процессе функционирования жизненного цикла системы имеют множество альтернативных состояний, переход к которым обнаруживается в точках бифуркации. Развитие системы можно отслеживать по изменению информационной энтропии. Новое воздействие на систему приводит к ее дезорганизованности, возрождению хаотического состояния, о чем сигнализирует рост энтропии. Проходя «перемешивающий слой», где происходит обработка и анализ большого объема данных, получение информации и знания о предмете приводит к уменьшению неопределенности, снижению хаоса, что отражается снижением энтропии [5]. Процессы

функционирования системы становятся более предсказуемыми и прогнозируемыми для выработки и принятия управляющих решений. Это обосновано тем, что развитие системы имеет конечное множество возможных исходов с соответствующей априорной вероятностью реализации этого случайного состояния. Далее продолжается плавный рост энтропии, до тех пор, пока система вновь не подойдет к неустойчивому состоянию.

Значение энтропии изучаемой системы, количество и анализ поступающей информации, отражающей степень организованности системы, зависит от распределения вероятностей соответствующих состояний комплекса рассматриваемых показателей, при этом учитываются характеристики всех видов связей между анализируемыми факторами. В результате регулярного расчета показателя энтропии, позволяющего наблюдать за изменением информационной энтропии, можно проводить мониторинг устойчивого развития социально - экономической системы и своевременно реагировать на агрессивные выпады внешней среды, уменьшая тем самым негативные последствия и снижая неопределенность.

### **Список литературы:**

1.Шестерикова Н.В. Формирование стратегии устойчивого развития предприятия на основе системы сбалансированных показателей/диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2009

2.Дулесов А.С., Хрусталева В.И. Определение энтропии как меры информации при сопоставлении прогнозных и фактических показателей предприятия // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1; url: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=5290>

3.Птускин А.С. Энтропийный метод анализа данных для процедуры определения наилучших доступных технологий // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11, № 3. С. 203—212. DOI: 10.18721/Е.11318

4. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике / Пер. с англ.; Под ред. Р.Л. Добрушина, О.Б. Лупанова. – М.: ИИЛ, 1963.

5. Гусев С. А. Мониторинг состояния устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. 2012. № 24 (278). Экономика. Вып. 39. С. 83–88.

## РАЗВИТИЕ НАВЫКА КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

*Федорова Г.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье отмечена возрастающая роль навыка командной работы в современном бизнесе. Выделены ключевые факторы, которые влияют на развитие рассматриваемой компетенции, дана их характеристика. Отдельно рассмотрены методы как для самостоятельного формирования способности к командной работе, так и коллективные техники, совершенствование навыка в процессе работы в команде.

**Ключевые слова:** навык командной работы, способность работы в команде, компетенция, модели командной работы, факторы эффективности командной работы, методы развития навыка командной работы.

В условиях глобализации, быстро меняющегося мира бизнеса командная работа становится одним из критических навыков, позволяющих, с одной стороны повысить эффективность работы отдельного работника, с другой в целом улучшить положительный климат в коллективе, принимать более креативные эффективные управленческие решения. Всё это способствует достижению более высоких результатов и достижению общих целей организации [1].

С целью изучения данного навыка в научной литературе представлены модели командной работы, характеризующие рассматриваемую компетенцию с различных сторон, что позволяет глубже понять сущность, характерные особенности. Среди них можно отметить [2,3]:

Модель «Tuckman» - пятиступенчатая модель, раскрывающая «жизненный цикл» команды. Она описывает этапы формирования, шторминга, нормирования, исполнения и распада.

Модель «Belbin» акцент делает на изучении различных ролей, которые члены команды исполняют в процессе общей работы, и как эти роли влияют на достижение и повышение общей эффективности.

Способность к командной работе необходимо развивать постоянно, в процессе своей трудовой деятельности. Можно выделить общие ключевые факторы, которые влияют на развитие данной компетенции, эффективной командной работы, и на которые в первую очередь нужно руководству обратить внимание с целью обеспечения нужного рабочего климата, настроя [2,4]:

✓ Постановка четких целей, определение корпоративных ценностей. Каждый работник должен понимать цель, задачи проекта, над которым работает команда, соответственно это позволяет ясно определить желаемый результат работы. Для результативной работы в команде очень важны и общие ценности компании, такие как уважение, ответственность, стремление к успеху и др.

✓ Распределение ролей и обязанностей для членов коллектива на основе индивидуального подхода (личностных характеристик, сильных и слабых сторон). Это позволит устранить путаницу, дублирование работы и создаст комфортную рабочую атмосферу в компании. В то же время, нужно развивать совместное принятие решений с целью формирования ответственности за общее дело и чувство принадлежности каждого работника.

✓ Налаживание коммуникаций и взаимодействия в компании. Основой командной работы является свободное и открытое общение, когда можно

делиться информацией, своими идеями, мнениями, не боясь осуждения и критики. И здесь важны навыки активного слушания, умение вести спор, договариваться, когда работники умеют внимательно слушать друг друга, понимают позицию собеседника, стремятся прийти к обоюдному согласию.

✓ Управление конфликтами. В случае возникновения конфликта, следует искать компромисс, т.е. такое решение, которое будет оптимальным для всех участников. Для этого членам команды необходимо открыто обсуждать разногласия, приводя свои аргументы, не переходя на оскорбления.

✓ Налаживание обратной связи. Руководству нужно наладить в компании действенную обратную связь, что позволит получать оперативно информацию о возможных проблемах внутри коллектива, которые можно сразу решить без последствий для командной работы.

Способность командной работы можно и нужно совершенствовать как индивидуально, так и используя совместные (коллективные) инструменты и техники [1,2,5]:

#### *1. Методы для самостоятельного развития навыка*

✓ Чтение научной специальной литературы с целью получения дополнительной информации о новых методах, подходах формирования и совершенствования способности работы в команде.

✓ Использование различных техник, позволяющих развить необходимые навыки для командной работы, например, коммуникативные, управление эмоциями и др.

✓ Самоанализ своего опыта общения, как в профессиональном плане, так и в личном, определение своих сильных и слабых сторон.

*2. Коллективные техники, развитие способности в процессе работы в команде.*

✓ Тимбилдинг. Участие в различных тренингах, в командных мероприятиях способствует сплочению коллектива и развития навыка работы в команде.

✓ Использование онлайн-платформ, которые позволяют работникам компании совместно работать над определенным проектом, решением задач.

✓ Участие в коллективных методах генерирования идей, предполагающих активное взаимодействие с целью определения оптимального управленческого решения. К таким методам можно отнести: метод мозгового штурма и обратной мозговой атаки, метод фокус-группы, метод коллективного блокнота (но на первых этапах предполагается ограничение межличностных коммуникаций).

Преимущества совершенствования рассматриваемой компетенции очевидны. Так, для личностного роста, работа в команде способствует улучшению коммуникативных навыков, стрессоустойчивости, лидерских качеств. В то же время, она повышает мотивацию и удовлетворенность работой, так как позволяет чувствовать свою значимость для компании, причастность к общему делу и стимулирует к решению более сложных заданий и, в конечном счете, достижению общих целей. Как итог, в целом она приводит к повышению эффективности всей компании, когда сработавшая команда решает задачи быстрее, принимает более качественные управленческие решения на основе оценки и выбора различных взглядов и креативных идей [3,6].

В заключении следует отметить, что развитие навыка командной работы - это сложный, многогранный, непрерывный процесс, требующий значительных усилий и времени, но его результаты могут быть достаточно значительны, как для достижения успеха команды, так и для организации в целом.

### **Список литературы:**

1. Федорова Г.В., Жулькова Ю.Н., Челнокова Е.А. Формирование и оценка мягких навыков руководителя // Финансовый менеджмент. 2024. № 7. - С. 133-141.

2.Т.А. Сапранкова Развитие навыков критического мышления, организации творческой командной работы // Современные технологии

управления персоналом: от проблем к решению: Сборник статей участников II Международной научно-практической конференции - Челябинск: Южно-Уральский государственный университет, 2020. С. 27-31.

3.Федорова Г.В., Макарычева И.В., Шишканова Г.А. Soft-skills как мотивация развития карьеры и бизнеса // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции. - Н.Новгород: ННГУ им. Н.И.Лобачевского, 2024. - С. 182-186.

4.Федорова Г.В., Макарычева И.В. Диагностика проблемы в процессе принятия управленческого решения // Управленческий учет. 2023. № 8. - С. 354-359.

5.Федорова Г.В., Макарычева И.В., Шишканова Г.А. Принятие управленческих решений на основе методов линейного программирования // Актуальные вопросы управления: Сборник статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции – Н.Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2022. -С. 125-130.

6.Федорова Г.В., Шишканова Г.А. Анализ и оценка конкурентоспособности // Экономика и предпринимательство. 2018. № 8 (97). - С.651-655.

# НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОТНОШЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К МАРКЕТПЛЕЙСУ WILDBERRIES

*Цветкова И.Ю.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры торгового дела,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Смотракова Д.В.*

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация:** В современных условиях все более активно прослеживается тренд развития цифровой торговли, в частности, маркетплейсов. В статье приведены некоторые результаты исследования мнений потребителей относительно совершения онлайн-покупок на маркетплейсе Wildberries, выделены ключевые проблемы, с которыми потребители сталкивались в процессе взаимодействия с данным сервисом, даны некоторые рекомендации.

**Ключевые слова:** цифровая торговля, маркетплейсы, онлайн-покупки

В условиях развития информационного общества люди общаются, работают, продают и покупают онлайн. После пандемии COVID-19, во время которой, в силу сложившихся обстоятельств, приходилось полагаться на интернет-магазины, доставку продуктов и прочие услуги, оказание которых возможно в онлайн-формате, интернет стал неотъемлемой частью жизни большинства людей [1,2]. Все более отчетливо прослеживается новый тренд, когда традиционная торговля, по сути, поглощается цифровой торговлей и, таким образом, становится более эффективным механизмом рыночного функционирования [3]. Доказательством этого является, в том числе, активное развитие маркетплейсов.

В рейтинге крупнейших маркетплейсов в России на первом месте находится Wildberries, имея долю на российском рынке 47%, затем идет Ozon

(34,4%) и Яндекс Маркет (доля 8,1%). По количеству продаж в 2023 году также лидирует Wildberries, его выручка достигла 539 млрд. рублей, что на 70% больше, чем годом ранее [4]. Однако, несмотря на увеличение выручки и доли на рынке, в условиях острой конкуренции маркетплейсу необходимо в постоянном режиме работать над модификацией имеющейся системы продаж, работы сайта, его безопасности, логистики, и, самое главное, улучшением отношения и повышением лояльности потребителей к своему бренду.

Для исследования отношения потребителей к маркетплейсу Wildberries и выявлению часто встречающихся проблем в работе данного сервиса нами было проведено онлайн-анкетирование, участие в котором приняло 103 респондента. При этом большинство участников (более 80%) пользовались услугами данного маркетплейса более года, а более половины из них совершают покупки несколько раз в месяц и чаще.

Результаты анкетирования представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Ответы респондентов о некоторых аспектах совершения ими покупок на маркетплейсе Wildberries

Вопрос анкеты	Ответы респондентов
Какую категорию товаров вы чаще всего приобретаете на маркетплейсе Wildberries?	66,7% - одежда и обувь 61,6% - товары для дома 46,5% - косметика и парфюмерия 13,1% - техника
Как бы вы оценили удобство пользования сайтом/приложением маркетплейса Wildberries?	59,6% - удобно 22,2% - очень удобно 15,2% - нейтрально 3,0% - не очень удобно
С какими проблемами Вы сталкивались в процессе покупки товаров на маркетплейсе Wildberries?	47,9% - проблемы с возвратом 30,2% - несоответствие товаров описанию 19,8% - высокие цены 14,6% - ограниченный выбор оплаты 12,5% - длительное время доставки заказов
Устраивает ли Вас скорость доставки заказа с маркетплейса Wildberries?	65,8% - да 34,3% - нет
Считаете ли Вы удобной систему поиска и фильтрации товаров на маркетплейсе Wildberries?	63,0% - да 37,0% - нет

Исходя из полученных данных, видно, что особенно популярными категориями покупок на маркетплейсе Wildberries стали одежда, обувь, товары

для дома, косметика и парфюмерия. Вначале это было обусловлено тем, что покупка в онлайн-магазине в условиях пандемии может помочь сократить контакт с людьми, снизить вероятность заражения и при этом иметь большой ассортимент для выбора. С течением времени многие люди привыкли к онлайн-шопингу, ведь на маркетплейсе есть широкий модельный и размерный ряд, имеются изделия в разных ценовых сегментах, а также большой выбор товаров первой необходимости.

Как видно из полученных результатов исследования, большинство потребителей, совершавших покупки на маркетплейсе Wildberries, выделяют проблемы, связанные с возвратом товара (почти 48%) и несоответствием товара его описанию (порядка 30%). Любопытно, что длительное время доставки товара в качестве проблемы назвали только 12,5 % опрошенных, тогда как на вопрос, довольны ли Вы скоростью доставки заказа, отрицательно ответили уже около 34% опрошенных. Также, более 80% респондентов отмечают удобство пользования сайтом/приложением маркетплейса Wildberries, а на вопрос, устраивает ли Вас работа фильтрации и поиска на сайте, отрицательно ответили уже порядка 37 % респондентов.

Итак, на первый взгляд может показаться, что покупателю важно видеть красивую картинку перед глазами, иметь возможность оплатить товар множеством различных вариантов или получить товар за один день. Однако, в ходе исследования мы выяснили, что гораздо более важными аспектами в работе онлайн магазина Wildberries являются возможность без проблем и в кратчайшие сроки осуществить возврат товара в случае, если он не подошел по определенным критериям, а также повышение контроля сервиса в отношении качества услуг, оказываемых продавцом, так как потребители довольно часто сталкиваются с проблемой несоответствия заказанного товара заявленным характеристикам (неправильный размер, ошибочное количество продукции в упаковке, другой товар и др.). Это может быть связано как с проблемами в логистике, например, ошибка при приемке на склад или транспортировке из одной точки в другую, так и с человеческим фактором

(ошибка при формировании заказов или описании характеристик товаров).

Поэтому нужно усилить контроль за совершением сделок на маркетплейсе и расширить возможности продавца по выстраиванию отношений с клиентом [5]. Это позволило бы, с одной стороны, укрепить собственный бренд продавца, а, с другой, - хотя бы частично решить проблему со снижением репутации самого маркетплейса. Также для решения проблем с возвратом товаров рекомендуется увеличить скорость обработки заявок на возврат товаров, отменить платный возврат по причине брака товара, ввести корректную систему оценки возврата товара на склад. В рамках борьбы с несоответствием товаров их описанию рекомендуется улучшить качество надзора за поставщиками, ввести систему умной сортировки товаров, внедрить минимальный ассортимент для поставщиков и систему поощрения поставщиков за большой ассортимент продаваемого товара, ввести более удобное меню для быстрого поиска товаров. Все это будет способствовать повышению лояльности потребителей к маркетплейсу Wildberries и, в конечном итоге, к увеличению частоты и объема покупок.

### **Список литературы:**

1 Chkalova O.V., Kopasovskaya N.G., Bolyshakova I.V., Tsvetkov M.A., Tsvetkova I.Yu. (2021). Global Challenges of Digital Transformation of Markets. De la Poza E., Barykin S.E. (eds). Chapter 11. Online Food Trade in Non-Capital Regions. - p.143-157. New York: Nova Science Publishers, Inc. - 626 p. <https://novapublishers.com/shop/global-challenges-of-digital-transformation-of-markets/https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85116766859&origin=resultslist> (Дата обращения: 14.10.2024)

2. Цветков М.А., Цветкова И.Ю. Особенности использования потребителями электронных услуг в процессе совершения онлайн покупок бытовой и цифровой техники/ М.А. Цветков, И.Ю. Цветкова. - В сборнике: Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции. Национальный

исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2022. С. 137-143.

3. Подсветова Т.В. Ступникова Е.Ю. Проблемы развития электронной торговли/ Т.В. Подсветова, Е.Ю. Ступникова.- В сборнике: Экономические и правовые факторы развития общества в контексте цифровой трансформации. Сборник докладов и выступлений Международной научно-практической конференции. Москва, 2021. С. 247-253.

4. Бегин А. Статистика маркетплейсов России (сентябрь 2024) / А. Бегин [Электронный ресурс] // ИНКЛИЕНТ: [сайт]. URL: <https://inclient.ru/marketplaces-stats/?ysclid=m20ld5tfin131899223/> (Дата обращения: 10.10.2024)

5. Чупина Ж.С., Слонева А.К. Развитие маркетплейсов в Российской Федерации: проблемы и перспективы/ Ж.С. Чупина, А.К. Слонева.- В сборнике: Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям (SDE-IR 2023). Сборник статей конференции. Екатеринбург, 2023. С. 100-103.

## **ОЦЕНКА СТОИМОСТИ БИЗНЕСА С УЧЕТОМ ИНТЕНСИФИКАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА**

*Чернов В.А.*

Доктор эконом. наук, профессор,

профессор кафедры финансов и кредита,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Стоимость предприятия на рынке растет пропорционально росту эффективности использования производственных активов. В статье рассмотрены методы оценки стоимости, основанные на измерении эффективности бизнеса.

Росту стоимости в интенсивной оценке при неизменной стоимости имущества способствует рост показателей эффективности, что приводит к повышению деловой репутации и увеличению стоимости бизнеса на рынке. Рассмотрены особенности финансовых процессов в условиях обострения международных отношений и усиления экономических и политических рисков и угроз. Проведена группировка внутринациональных экономических укладов мировой экономике, обуславливающих национальный суверенитет или колониальную зависимость государств. Выявлены противоречия национальных финансов относительно решения стратегических задач развития и особенностей денежно-кредитной политики, банковско-эмиссионного капитала и реального сектора экономики, экономики потребителей и производителей, спекулятивного и фундаментального подхода в развитии экономики и обеспечении экономической безопасности.

**Ключевые слова:** эффективность капитала, метод капитализации, метод ринга, деловая репутация, справедливая стоимость, стоимостно-ориентированное управление.

Оценка стоимости бизнеса используется при продаже и покупке активов, постановке их на учет и изменении стоимости, по справедливой оценке, [5], а также в стоимостно-ориентированном управлении бизнеса, когда все важные решения в управлении компании на всех уровнях принимаются с целью увеличения её стоимости. При этом критерием эффективности компании является изменение её стоимости за определенный период [3, с. 5-6].

Оценку стоимости различных видов имущества проводят в соответствии с Российскими стандартами бухгалтерского учета (РСБУ) и международными стандартами бухгалтерской отчетности (МСФО - IFRS), а также международными стандартами бухгалтерского учета (IAS) [6]. Но если имущество различных компаний достигло одинаковой стоимости как экстенсивный показатель, эффективность их производства может быть различной как интенсивный показатель. Компании, работающие с большей

эффективностью, при равной стоимости имущества обретают положительную деловую репутацию, которая так же имеет оценку и увеличивает стоимость компании [7]. Важнейшим условием повышения эффективности и конкурентоспособности является достижение единства структуры целей руководства и персонала компании за счет финансовых механизмов мотивации персонала к эффективному труду [4; 8].

Рассмотрим применение методов, учитывающих не только стоимость имущества, но и эффективность его использования в рамках доходного подхода. Одним из показателей эффективности использования активов эти методом является коэффициент капитализации [1, с. 245-247]. Основным показателем этого метода ставка прямой капитализации отличается от ставки дисконтирования тем, что ставка прямой капитализации определяет доходность на текущий или последующий год на основе данных рассматриваемого объекта или его аналогов [2]. Ставка дисконтирования определяет доходность на длительный период с учетом его реализации и области использования (земля, бизнес).

**Пример.** Ставка дохода по используемому оборудованию составляет 12% годовых. Через 4 года намечена продажа актива по цене, составляющей 60% от текущей стоимости. Определить коэффициент капитализации при использовании метода оценки прямой капитализацией – метод Ринга.

Так как по условию через 4 года стоимость объекта снизится на 40% (100-60). Следовательно, амортизация составит 10% (40:4).

Тогда искомый коэффициент находим аддитивным методом

$$R = i + V = 12 + 10 = 22\%,$$

где  $i$  – ставка дохода по использованию актива;

$V$  – норма амортизационных отчислений.

Полученный коэффициент капитализации используется для оценки объектов методом прямой капитализации, который состоит из следующих этапов:

- сбор данных о продаже аналогичных объектов, цене реализации и чистом операционном доходе (*NOI*);
- Исчисление ставок капитализации по схожим объектам с соответствующими поправками;
- Исчисление расчетной ставки капитализации;
- Расчет цены объекта отношением:

$$V = NOI : R \quad (1)$$

Важно отметить, что при наличии различий в объектах оценки по данному методу необходимо использовать поправки в доходе.

**Пример.** При оценке объекта использован аналог недвижимости по цене 5000 тыс. руб. Объект сдавался в аренду по ставке 15 тыс. руб. в месяц. Оцениваемое помещение сдается в аренду по ставке 16 тыс. руб. в месяц

В расчете используем формулу:

$$R = \frac{C_n}{i - g}, \quad (2)$$

где  $C_n$  - выплаты за период (в данном случае приравнивается к чистому операционному доходу *NOI*);

$i$  – ставка дисконтирования;

$g$  – поправка к стоимости в случае отклонения от аналога.

Подставляем данные в формулу (2)

$$R = \frac{15 \cdot 12}{5000} = 0,036$$

Тогда его стоимость будет определена по формуле (1)

$$V = \frac{16 \cdot 12}{0,036} = 5333 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, экстенсивная оценка стоимости активов не отражает эффективность их использования в производстве, не учитывает интенсивность работы компании. Объемы бизнеса необходимо оценивать с учетом их

результатов в производстве. В данной статье мы пришли такой оценке с помощью метода капитализации в рамках доходного подхода.

### **Список литературы:**

1. Маховикова, Г. А. Оценка стоимости бизнеса + приложение в ЭБС: Учебник / Г. А. Маховикова, Т. Г. Касьяненко. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020.

2. Ридченко, А. И. Оценка бизнеса: учебное пособие / А. И. Ридченко. — Омск: ОМГА, 2022. — Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/266006>

3. Федотова, М. А. Стоимостно-ориентированное управление корпорацией: теория, методология и практика / М. А. Федотова, Т. В. Тазихина, В. В. Григорьев. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2020. – 146 с.

4. Чернов, В. А. Анализ и финансовое управление трудовыми ресурсами / В. А. Чернов // Финансовый менеджмент. – 2015. – № 5. – С. 12-39.

5. Чернов, В. А. Бухгалтерская (финансовая) отчетность: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности (080109) «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» / В. А. Чернов. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Юнити-Дана", 2015. – 127 с.

6. Чернов, В. А. Реалистичность оценки капитала в категориях российских и международных стандартов учета / В. А. Чернов, А. В. Борисова // Учет. Анализ. Аудит. – 2016. – № 5. – С. 18-29.

7. Чернов, В. А. Учет деловой репутации в качестве фактора устойчивого инновационного развития экономического субъекта / В. А. Чернов, А. А. Серебровская // Управленческий учет. – 2016. – № 7. – С. 101-107.

8. Чернов, В. А. Финансовые методы оценки человеческого капитала в стоимостно-ориентированном управлении корпорацией / В. А. Чернов // Экономические и гуманитарные науки. – 2023. – № 2(373). – С. 19-36. – DOI 10.33979/2073-7424-2023-373-2-19-36.

# ПРОГНОЗИРОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ

*Щербаков В.А.*

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В данной статье поднимается вопрос разнообразных преимуществ использования прогнозирования бизнес-процессов на предприятии. Анализируются существующие на данный момент методы работы по совершенствованию процессов прогнозирования. Выявляются методы совершенствования оценки факторов, которые могут повлиять на дальнейшую деятельность производства.

**Ключевые слова:** предприятие, прогнозирование, планирование бизнес-процессы, промышленность

Одним из наиболее актуальных вопросов на предприятии с экономической точки зрения в двадцать первом веке выступает исследование и дальнейшее развитие прогнозирования бизнес-процессов, а также его методов. Данные методы способны значительно повысить точность принятия решений и их эффективность в будущем. Машинное обучение, искусственный интеллект, а также анализ средних и больших массивов данных являются основными в списке инструментов прогнозирования.

Планирование и прогнозирование используются во многих направлениях управленческой деятельности, чаще всего в экономике, в бизнесе на предприятиях, в государственных структурах на этапе планирования социально-экономического развития. Детальное изучение результативности бизнес-процессов является одним из наиболее важных элементов в совершенствовании прогнозирования и планирования.

На сегодняшний день существует более ста методов для прогнозирования социально-экономических процессов, но в практическом применении обычно используют лишь 15-20 из них. При выборе метода прогнозирования для

решения конкретной исследовательской задачи необходимо обеспечить полное выполнение всех функций, а также достоверность и точность прогноза, что включает соответствие критериям истинности и верифицируемости. Кроме того, следует минимизировать временные и финансовые затраты на процесс прогнозирования, чтобы достичь необходимого уровня эффективности на предприятии.

С начала 2000-х годов наиболее часто используемые современные методы прогнозирования, с учетом частых изменений динамики внешней среды, выполняют важнейшую функцию автоматизации процессов планирования и прогнозирования и предоставляют возможность получить наиболее достоверные результаты в конечном итоге.

Существует определенное количество видов прогнозирования, которые следует различать. Виды прогнозирования: эмпирический, научный, эмоциональный и интуитивный. Одним из наиболее часто используемых в XX веке способов прогнозирования в науке, а также на промышленных предприятиях являлся метод экспертных оценок. Он основывается на оценке будущих результатов исходя из прогнозов ряда специалистов [1, С.23].

На текущий момент появилось достаточно много новых инструментов, позволяющих сделать процесс прогнозирования бизнес-процессов на предприятии более эффективным. Одним из них является SWOT-анализ, инструмент стратегического планирования, также используемый при составлении прогнозов различных процессов, например в области рынка промышленных предприятий, суть которого состоит в том, чтобы выявить факторы внешней и внутренней среды объекта анализа. Факторы делятся на четыре категории: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. При этом слабые и сильные стороны относятся к внутренним факторам, а угрозы и возможности к внешним [1, С.24].

Одним из самых новейших инструментов планирования и прогнозирования на предприятии является искусственный интеллект (ИИ). С его использованием можно осуществлять автоматический анализ значительных объёмов информации и выделять ключевые факторы. Это способствует ускорению процесса принятия решений и улучшает качество и точность экспертных оценок [2, С.21].

Практически для любой сферы предпринимательской деятельности и сферы производства и промышленности как инструмент прогнозирования могут быть использованы системы управления ресурсами предприятия (ERP). Спектр возможностей данных систем является достаточно широким, благодаря чему они регулярно используются различными организациями.

Совершенствование прогнозирования и планирования бизнес-процессов на предприятии является одним из ключевых факторов успешности практически любого предприятия [4; С.5]. В ходе реализации эффективных графиков производства происходит детальное определение сроков и объёмов производственных циклов, которые направлены на достижение оптимального уровня производства (промышленности, товаров, услуг и т.д.) для удовлетворения, существующего на определенный момент, спроса [3, С.41].

В заключении необходимо отметить, что практически все перечисленные в данной работе современные инструменты прогнозирования бизнес-процессов на предприятии являются эффективными в различных аспектах деятельности организаций. Однако в будущем будут появляться новые методы и инструменты стратегического планирования и прогнозирования, а также будут совершенствоваться и нынешние. Существует необходимость в детальном исследовании основ методологии, на которой базируются бизнес-процессы и прогнозирование, поскольку такое исследование является ключевым элементом для успешного управления на предприятии.

### **Список литературы:**

1. Герасименко О. А. Стратегический финансовый менеджмент и его особенности в аграрных формированиях: учебное пособие // Министерство сельского хозяйства Российской Федерации, Краснодар: КубГАУ, 2019 г., - 125 с.
2. Калиновский, Д. О. Современные технологии прогнозирования в бизнесе / Д. О. Калиновский, А. В. Куприянов, С. Э. Коновал. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 41 (488). — С. 18-23.
3. Коробкова Ю.Ю., Чусовитин Д.Ю. Анализ особенностей функционирования системы стратегического планирования на примере компании ПАО «Газпром нефть» // Инновации и инвестиции. 2021. № 6. С. 40-43.
4. Светуньков, И. С. Методы социально-экономического прогнозирования в 2 т. Т. 1 теория и методология: учебник и практикум для вузов / И. С. Светуньков, С. Г. Светуньков. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 351 с.
5. Суропов, Б. М. Характеристика компьютерных программ в области анализа, прогнозирования и планирования деятельности предприятия // Вестник науки и образования. 2021. № 5–2 (108).

### **НАПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА**

*Яковлева Г.Н.*

Старший преподаватель кафедры цифровой экономики,

Нижегородский государственный

технический университет им. Р.Е. Алексеева

**Аннотация.** В данной работе рассматриваются главные принципы эффективного ведения бизнеса. Разбираются основные моменты управления бизнесом.

**Ключевые слова:** бизнес, успешное ведение бизнеса, основные принципы, эффективность, бизнес-модель, организационная структура

Эффективное ведение бизнеса является одной из ключевых задач для любого предпринимателя или руководителя компании. В современном мире, где конкуренция растет с каждым днем, важно не только создавать качественную продукцию или услуги, но и уметь производительно управлять бизнесом, чтобы добиться успеха. Для этого нужно рассмотреть основные принципы эффективного ведения бизнеса.

Основные принципы эффективного ведения бизнеса можно разграничить на три пункта:

1. Полное осознание того, что представляет собой предприятие (бизнес-модель);
2. Правильная постановка задач (стратегия планов);
3. Контроль выполнения задач (дисциплина реализации планов).

Начнем рассмотрение с первого пункта. Бизнес-модель представляет собой структуру, которая определяет способы создания, доставки и получения организацией ценности в различных сферах.

Если предприниматель ошибся на уровне бизнес-модели, то ему сложно дальше растить и масштабировать бизнес. Это равно тому, что карабкаться по лестнице, поставленной не к той стене. Например, построил структуру, набрал команду, а продукт не конкурентный, или рынок маленький, или не знаем, как отличаться от конкурентов.

Бизнес-модель – это ответ на ряд вопросов.

- Что мы продаем? Каковы наши продукты или услуги?
- Кому мы их продаем? Кто наша целевая аудитория?
- Какой альтернативный выбор имеют наши клиенты? Каковы конкуренты и как мы отличаемся от них?
- Почему клиент выберет купить именно у нас? Каковы наши конкурентные преимущества?

Для того чтобы построить успешную бизнес-модель, важно проводить детальный многофакторный анализ ваших конкурентов. Далее, задаем вопрос, почему клиент выберет купить именно у нас. Делаем ставку на наиболее требовательного клиента, который будет изучать всех конкурентов. И когда вы сможете стать «номером один» для самого скептически настроенного клиента, то с остальными вам будет работать уже проще. Бизнес-модель является важнейшим элементом любого успешного бизнеса. Правильно разработанная бизнес-модель поможет вам избежать ошибок и создать фундамент для успеха. Многие истории начинались с инновационной бизнес-модели:

- Компания Amazon является лидером мирового рынка онлайн торговли, функционируя без традиционной розничной сети. Вместо этого она использует обширную систему партнерских отношений с розничными продавцами и собственную логистическую инфраструктуру для прямой доставки товаров конечным потребителям.

- Apple крупнейший в мире музыкальный ритейлер, несмотря на то, что не владеет музыкальными студиями и не продает физически компакт-диски. Компания добилась этого, создав iTunes Store, а затем и Apple Music, которые упрощают распространение музыки и предлагают удобную платформу для пользователей.

- Skype произвел революцию в телекоммуникационной отрасли, став крупнейшим в мире поставщиком голосовых и видеозвонков через Интернет. Примечательно, что компания не владеет и не поддерживает какую-либо традиционную инфраструктуру телефонной сети, полагаясь вместо этого на одноранговые технологии и партнерские отношения [1]. Эффективное построение планов в бизнесе — это процесс разработки и принятия целевых установок количественного и качественного характера, а также определение путей по эффективному их достижению [2]. Для эффективного построения планов необходимо выстроить качественную функцию управления. Важно распределить людей в структуре, определить взаимосвязи между ними

(принцип внутреннего клиента), бизнес-процессы. Одним из важнейших аспектов такого подхода является выработка оптимального ритма управления. Регулярный менеджмент, цикл Шухарда-Деминга (Plan, Do, Check, Act) (рис. 1) обеспечивает ритмичность управления [3]. Данный подход предполагает выполнение, проверку и корректировку запланированных задач в соответствии с заданным ритмом. В отличие от хаотичного менеджмента, где приоритеты и направления деятельности собственников бизнеса меняются под воздействием меняющихся обстоятельств, ритмичное управление требует регулярных собраний и отчетности по ключевым показателям. Для обеспечения эффективности такого управления необходимо проведение собраний в оптимальном составе, с четким регламентом и модерацией, чтобы обеспечить заинтересованность всех участников и ясное понимание их роли в достижении целей компании. Каждый сотрудник и отдел должны иметь конкретные, как операционные, так и развивающие цели. Эти цели должны быть прозрачными, достижимыми и способствовать как развитию компании, так и профессиональному росту сотрудников. И в конце, необходимо выделить центр ответственности за операционную эффективность. Вероятно, это может быть как специализированный отдел, так и конкретный сотрудник, уполномоченный на постоянный мониторинг и совершенствование операционных процессов. Но нельзя забывать про контроль выполнения задач. Возможные методы по контролю выполнения задач:

1. *Регулярные отчеты:* сотрудникам рекомендуется представлять периодические отчеты о выполнении поставленных задач. Периодичность отчетности определяется сложностью проекта и характером выполняемой работы. В отчете сотрудник должен кратко изложить объем выполненной работы, достигнутые результаты и выявленные проблемы.

2. *Еженедельные или ежемесячные собрания:* регулярное проведение собраний способствует эффективному контролю за ходом реализации поставленных задач. В ходе таких встреч возможен анализ выявленных проблемных моментов и разработка решений по их ликвидации. Важным

аспектом является строгая структура собраний, направленная на обсуждение приоритетных вопросов и достигнутых результатов.

3. *Контрольные точки:* для крупных проектов можно установить контрольные точки, на которых будет оцениваться прогресс и приниматься решения о дальнейших действиях. Это позволяет своевременно выявлять риски и корректировать планы.

4. *Автоматизированные инструменты:* современные инструменты автоматизации, такие как программное обеспечение для управления проектами, могут помочь отслеживать выполнение задач в режиме реального времени. Они позволяют увидеть, кто, чем занимается, какие задачи завершены, а какие еще в процессе.



Рисунок 1 – Модель Шухарда-Деминга (Plan-Do-Check-Act, PDCA)

Необходимо обеспечить прозрачность и объективность оценки труда, чтобы работники были уверены в справедливости процесса. Такой подход мотивирует персонал к достижению целей компании. Многочисленные научные исследования подтверждают эффективность планирования для организаций. Установлена тесная положительная корреляция между планированием и успешностью предприятий. В одном из исследований, проведенном на основе анкетирования 217 вице-президентов 109 крупнейших американских корпораций, было выявлено, что руководители, систематически планирующие свою деятельность, демонстрируют более высокие показатели прибыльности, выручки и доходности капитала. [4.с. 67].

В целом, для эффективного операционного управления необходимо сочетать структурированный подход с гибкостью и адаптивностью к

меняющимся обстоятельствам. Регулярный менеджмент, правильное проведение собраний, наличие четких целей и выделение центра ответственности за операционную эффективность — все это ключевые элементы для достижения успеха. Успех любой компании в значительной степени зависит от эффективного ведения бизнеса. Для достижения этой цели необходимо чётко сформулировать стратегические задачи, определить конкретные шаги по их реализации и обеспечить постоянный мониторинг прогресса. Придерживаясь этих принципов, руководство может оптимизировать бизнес-процессы, достигать поставленных целей и выводить компанию на более высокий уровень развития.

### **Список литературы:**

1. Е. Ильченко. 12 прорывных бизнес-моделей, которые изменили рынок. URL: <https://vc.ru/marketing/55296-12-proryvnyh-biznes-modelei-kotorye-izmenili-rynok> (Дата обращения: 09.10.2024).
2. В.М. Новосад. Бизнес планирование на предприятии. Издательский центр ЮУрГУ, 2021. – 70 с. (Дата обращения: 09.10.2024).
3. Information Security\*. Пентест VS Аудит безопасности. URL: <https://habr.com/en/articles/663280/> (Дата обращения: 09.10.2024).
4. Дж. К Ван Хорн. Основы управления финансами. М.: Финансы и статистика, 2011. - 799с. (Дата обращения: 09.10.2024).

## МОДЕЛИ РОСТА И РАЗВИТИЯ ОНЛАЙН-БИЗНЕСА

*Яцко В.А.*

Студент бакалавриата,

УО «Гродненский государственный университет им. Янки Купалы»

*Бедретдинова Е.Н.*

Старший преподаватель,

УО «Гродненский государственный университет им. Янки Купалы»

**Аннотация.** Вопрос об эффективном управлении бизнесом всегда остается актуальным для любого начинающего и профессионального руководителя. Единого стратегического плана, как правило, нет, так как существует целый ряд факторов, влияющих на это. Необходимо понимать какая бизнес-модель будет эффективнее для современного предприятия.

**Ключевые слова:** онлайн-бизнес, онлайн-среда, бизнес-модели.

Бизнес-модель – это примерное представление, как должны выглядеть основные бизнес-процессы в компании. Она исследует, как будет работать менеджмент, система управления, каким должен быть регламент работы, как общаться с клиентами и монетизировать бизнес.

Существуют и другие виды бизнеса, которые извлекают прибыль более тонкими методами – производят продукт, рекламируют его, и люди совершают покупки, принося компании прибыль. Однако есть и другие типы бизнеса, которые получают доход более изысканными способами.

Онлайн-бизнес может принимать различные организационно-правовые формы в зависимости от масштабов деятельности, целей и выбранной бизнес-модели.

К основным формам, которые могут функционировать в онлайн-среде, относят:

1) Индивидуальный предприниматель (ИП). Например, владелец интернет-магазина на платформе «Etsy», продающий хендмейд украшения.

Предприниматель работает сам, управляет продажами и продвижением через социальные сети.

2) Общество с ограниченной ответственностью (ООО). «Wildberries» – крупный онлайн-ритейлер, привлекает поставщиков, партнеров и имеет широкую сеть клиентов по всей стране.

3) Самозанятые – например, фотограф, предоставляющий услуги через платформы, такие как «Instagram», или через собственный сайт, работает как самозанятый, оплачивая минимальные налоги с доходов.

4) Партнерства (партнёрские программы): владелец сайта-блога, который зарабатывает через партнёрскую программу «Amazon Associates». Он публикует обзоры товаров и получает процент от продаж, совершённых по его ссылкам.

5) Акционерное общество (АО). «Яндекс» – это один из крупнейших интернет-бизнесов в России, предлагающий широкий спектр услуг (поиск, такси, доставка еды и др.).

6) Франшиза. Например, Онлайн-сервис доставки еды «Papa John's». Владелец может приобрести франшизу и вести бизнес под брендом компании, следуя её бизнес-модели.

7) Краудфандинговые платформы и стартапы. Например, «Pebble» – стартап, собравший деньги на разработку «умных» часов через краудфандинговую платформу «Kickstarter». Проект привлёк миллионы долларов от инвесторов по всему миру.

8) Фриланс и консалтинг. Веб-дизайнер, предоставляющий услуги через платформу «Upwork», где он работает на проектной основе, предлагая дизайн сайтов и приложений для клиентов по всему миру.

Эти примеры помогают лучше понять, как разные формы бизнеса реализуются на практике в онлайн-среде.

В эпоху онлайн-бизнеса и информации, цена получения которой стремится к нулю, компании изыскивают новые и новые пути для снижения расходов и повышения доходов. Эти методы зачастую оказываются более

сложными и менее очевидными, чем может показаться на первый взгляд. Интернет-технологии с каждым годом открывают всё более новые и эффективные способы ведения бизнеса. Новые форматы онлайн-бизнеса развиваются в соответствии с технологическими инновациями и изменяющимися требованиями рынка. Среди актуальных направлений можно выделить:

- маркетплейсы узкой ниши. Онлайн-платформы, специализирующиеся на продаже товаров и услуг в конкретных нишах, например, органическая косметика, предметы для йоги или только для любителей искусства;

- сервисы подписки на товары и услуги. Продукты и услуги предоставляются на регулярной основе по подписке (от питания и косметики до образовательных курсов и контента). Это позволяет компаниям прогнозировать доходы и удерживать клиентов;

- образовательные онлайн-платформы и инфопродукты. Курсы, мастер-классы и коучинг онлайн через такие платформы, как «Udemy», «Teachable» или собственные сайты, где люди могут монетизировать свои знания и опыт;

- коучинг и консультации через социальные сети. Создают платформы или группы для общения с клиентами напрямую через социальные сети или мессенджеры, предлагая персонализированные услуги и обучение;

- микро-бизнесы на платформах, например, «Etsy» или «Fiverr». Создаются небольшие бизнесы на крупных платформах, продавая товары handmade-мастеров, цифровые услуги (дизайн, маркетинг, копирайтинг и т.д.);

- социальная коммерция. Продажи и продвижение через социальные сети, где пользователи могут покупать товары напрямую через «Instagram», «Facebook» или «TikTok», используя встроенные функции магазинов;

- сервисы подписки на продукты или услуги. Предлагают регулярные поставки товаров (например, косметики, продуктов питания) по подписке, что создает долгосрочные отношения с клиентами и постоянный доход;

- бизнесы на основе NFT и криптовалют. Продажа цифровых активов, таких как искусство, коллекционные предметы, виртуальная недвижимость,

через блокчейн-технологии и NFT;

- аренда и совместное использование. Платформы, которые позволяют пользователям арендовать вещи или делиться ими (например, автомобили, недвижимость, инструменты), создают новую экономическую модель совместного потребления;

- виртуальные и дополненные реальности. Онлайн-магазины, сервисы, использующие технологии VR/AR для улучшения взаимодействия с клиентами (виртуальные примерочные, экскурсии по объектам недвижимости и др.);

- лидогенерация. Генерация лидов (потенциальных клиентов) может стать отличной бизнес-моделью в условиях двустороннего рынка, т.е., компания будет поставлять целевые лиды тем, кто ищет клиентов. Для этого нужно будет привлечь определенную целевую аудиторию, которая с большой вероятностью совершит покупку, и направить её к нужному поставщику товаров или услуг. К примеру, можно «соединять» людей, интересующихся ипотечными ставками, с риелторами, пациентов — с врачами, а желающих отправиться в путешествие — с турагентами;

-электронная коммерция. Этот тип бизнес-модели подходит для компаний, стремящихся продавать товары или продукты, будь то физические или цифровые;

- платформы для обмена избыточными ресурсами — это новый формат рынка, который быстро завоевал популярность благодаря технологическим возможностям. Такие платформы объединяют избыточные ресурсы и помогают людям сдавать в аренду или продавать то, что им не нужно или используется редко. Это могут быть пространство, время, транспортные средства, материалы и даже домашние животные (например, такие компании, как «Turo» и «Uber»);

- SaaS (software as a service) — программное обеспечение как услуга. SaaS-компания разрабатывает и поддерживает программное обеспечение, предоставляя его клиентам в аренду. Основной источник дохода — это регулярные ежемесячные платежи пользователей. Такие компании обычно легко запустить, и они обладают огромным потенциалом для масштабируемого

роста. SaaS-решения могут быть созданы для различных отраслей, их технологии часто применяются для улучшения коммуникации или управления процессами в других организациях (например, «Trello», «Asana» и «Shopify»);

- CaaS (Content as a service) — контент как услуга. Эта подписная модель подразумевает предоставление контента пользователям за фиксированную плату. Изначально возникшая в видеопрокатах, она позже перешла в онлайн-среду. В отличие от других подписных моделей, здесь вы не покупаете отдельные элементы контента, а оплачиваете доступ ко всему контенту на платформе (например, «Netflix», «Amazon Prime Video» и др.).

Указанные бизнес-модели открывают новые возможности для предпринимателей и изменяют способы взаимодействия с клиентами в цифровом пространстве, что способствует разработке новых стратегий.

Предпринимателям рекомендуется не ограничиваться одной бизнес-моделью. Для построения бизнес-модели можно использовать готовый шаблон или осуществлять поиск оптимального варианта, учитывая различные сценарии развития компании и тогда есть вариант выбора лучшей бизнес-модели, которая окажет положительный эффект на развитие бизнеса.

Таким образом, выбранная бизнес-модель на самом деле модель даже важнее идеи. Ведь 10% зависит от идеи, 90% – от воплощения. Она определит направление стратегии и многие другие аспекты вашего бизнеса. И самое главное – она даст понять, как ваш бизнес будет зарабатывать деньги.

### **Список литературы:**

1. Румельт Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чем отличие и почему это важно / Ричард Румельт; пер. с англ. О. Медведь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 448 с.

2. Суворов, С. Интернет-Бизнес для Всех: мифы и реальность заработка в сети [Электронный ресурс] / С. Суворов. – М. – 12 с. – Режим доступа: URL <https://yadi.sk/d/VAhAlse1zLNuUa> (Дата обращения: 17.09.2024).

3. Коэн Д., Фелд Б. Стартап в Сети: Мастер-классы успешных предпринимателей / Д. Коэн, Б. Фелд. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – 320 с.

4. Экслер, А. OZON.ru: История успешного интернет-бизнеса в России / А. Экслер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 208 с.

5. Галлиган, Б., Шах, Д. Маркетинг в Интернете. Как привлечь клиентов с помощью Google, социальных сетей и блогов = Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs (The New Rules of Social Media). — М.: Диалектика, 2010. — 256 с.

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОММЕРЧЕСКИМИ МЕДИЦИНСКИМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЙ**

***Яшин С.Н.***

Доктор эконом. наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Волкова Е.А.***

Аспирант,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассмотрены современные модели управления в коммерческих медицинских организациях, их ключевые проблемы, которые стоят перед эффективным управлением в условиях рыночной экономики. К ним относятся как неправильная формирование целей, путей их достижений, так и реализация изменений в организации. Выделены основные проблемы стратегического управления коммерческой медицинской организации, связанные с разработкой и внедрения стратегий: установлением амбициозной, но реализуемой миссии организации, определением конкретных путей достижения заданных целей и осуществлением необходимых изменений в

структуре. Дана характеристику целей эффективного и креативного управления коммерческой медицинской организацией.

**Ключевые слова:** анализ, управление, коммерческая медицинская организация, медицинский менеджмент.

Современное управление рассматривается, прежде всего, в контексте человеческой деятельности как воздействие управляющего на объект управления с целью достижения нужного поведения и изменения его характеристик. В условиях развития рыночной экономики в России многие предприниматели рассматривают коммерческие медицинские организации как объект для инвестиционного анализа, уделяя внимание особенностям медицинского бизнеса и, в первую очередь, вопросам профессионального управления коммерческой медицинской организацией. Под воздействием западных тенденций использование моделей «научного управления», выработанной всем известным Федериком У.Т. в 1912 г., многие российские предприниматели в здравоохранении уверены, что не существует принципиальных отличий в управлении медицинскими организациями, пока лично не столкнутся с этим. Данная точка зрения активно поддерживается программами дополнительного профессионального образования в области управления, ориентированными на подготовку универсальных менеджеров. Однако технологии подготовки менеджеров нередко упускают из вида один ключевой аспект: ни один другой вид предпринимательской деятельности не имеет столь тесного взаимодействия с медицинскими, психологическими, этическими, организационными и методологическими принципами, что в свою очередь формирует уникальную и специфическую форму управления – «медицинский менеджмент». Именно профессионализм и качество медицинского менеджмента напрямую влияет на безопасность медицинского обслуживания, от которого зависит здоровье людей. Это подчеркивает важность специальной подготовки в области медицинского управления, учитывающей все аспекты данной сферы. В условиях современного рынка

коммерческие медицинские организации сталкиваются с универсальным вызовом и проблемами. Эффективное управление в области медицины требует не только знания специфики медицинских услуг, но и понимания рыночной динамики. Рассмотрим ключевые трудности, с которыми сталкивается медицинский менеджмент, а так же, как формируются задачи, актуальные для его развития. *Ключевой проблемой управления коммерческими медицинскими организациями*, на сегодняшний день, является неправильное формулирование целей. Это одна из самых распространенных проблем в медицине. Часто цели представляются слишком амбициозными или, наоборот, недостаточно амбициозными, что мешает клинике, адаптироваться к изменяющимся условиям рынка здравоохранения. Для успешного управления коммерческой медицинской организацией важно, чтобы цели были конкретными, измеримыми и достижимыми. Определение путей достижения целей: здесь важность заключается в том, чтобы определить реалистичные пути достижения поставленных целей. Это включает в себя разработку стратегий и методов, которые позволяют эффективно использовать ресурсы и навыки коллектива. Часто медицинские организации не до оценивают важность анализа рынка и потребностей клиентов при разработке этих путей. Реализация изменений в медицинской организации включает в себя введение изменений в структуру и процесс медицинской организации может стать серьезным препятствием для успешного управления клиникой. Часто сотрудники сопротивляются переменам, что тормозит внедрение инноваций. Управление изменениями требует от менеджера не только стратегического мышления, но и эффективных коммерческих навыков. Эффективное управление коммерческой медицинской организацией, требует к себе четкого понимания проблем и вызовов, с которыми они сталкиваются. Стратегическое управление требует к себе гибкий подход, адаптивным и основанным на четко определенных целях и регулярном анализе ситуаций в мире, здравоохранении, запросах потенциальных пациентов. Правильное построение управленческих процессов поможет медицинской организации не только выжить, но и процветать в условиях

жесткой конкуренции на рынке медицинских услуг. Рассмотрим характеристики целей эффективного и креативного управления медицинской организацией.

Цели эффективного управления медицинской организации ориентированы на: максимальные результаты; оптимизация процессов; повышения удовлетворительности пациентов;

Креативное управления медицинской организацией фокусируется на: инновациях (на новых идеях); адаптивность (способность быстро меняться в ответ на изменения рынка и потребительском поведении); вовлечении сотрудников (креативные подходы для генерации идеи и решения проблем через коллективное мышление).

Таким образом, успех стратегического управления в коммерческой медицинской организации зависит от качество продуманных путей достижений целей и высокой гибкости в структуре организации. При этом важно сочетать эффективное и креативное управление для достижения долгосрочных успехов.

В современных условиях рыночной экономики коммерческие медицинские организации сталкиваются с множеством вызовов, требующих от них эффективных стратегий управления. Основные проблемы, которые препятствуют достижению высоких результатов, включает неправильную формировку целей, неопределенность путей их достижения, а также сложности в реальности изменений внутри организации. Важность правильно определить конкретные пути достижения заданных целей. Стратегический план должен быть детализированным, включающим конкретные этапы и методы, которые помогут организации в реализации. Невозможность четко прописать эти шаги зачастую приводят к хаосу в управлении и неэффективному использованию ресурсов медицинской организации. Осуществление необходимых изменений в структуре медицинской организации является одним из ключевых задач стратегического управления. Проблемы с адаптацией к изменяющимся условиям рынка, а также недостаточная гибкость внутривнутриструктурных процессов могут затормозить развитие компании и ограничить ее способность к

инновациям. Эффективное управления изменениями требует вовлечения всех уровней сотрудников, что обеспечит поддержку и понимание со стороны медицинской организации в целом.

Важным аспектом успешного управления является сочетание эффективности и креативности. Цель эффективности управления заключается в оптимизации процессов, повышении качества предоставляемых услуг и управлении затратами. В то же время, креативное управление нацелено на инновации, адаптацию к новым условиям и нестандартные подходы к решению сложных задач.

Таким образом, для успешного функционирования коммерческой медицинской организации в условиях рыночной экономики необходим системный подход к стратегическому управлению, основанный на четких целях и гибком управлении изменениями. Внедрение данных принципов повысит вероятность успешной адаптации организации к быстро меняющимся условиям рынка и улучшит качество обслуживания пациентов, что приведет к укреплению их позиций на конкурентном медицинском рынке.

### **Список литературы:**

1. Арунянц Г.Г. Информационные технологии в медицине и здравоохранении / Г.Г. Арунянц, Д.Н. Столбовский, А.Ю. Калинин. – Феникс, 2020. - с. 384.
2. Боева А.А. Проблемы регионального управления в системе здравоохранения/А.А. Баева //Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2017.№6. с. 80-85.
3. Дорошенко Г.В. Менеджмент в здравоохранении: моногр. / Г.В. Дорошенко, Н.И. Литвинова, Н.А. Пронина. – Форум, Инфра-М, 2021. – с. 158.
4. Управление качеством медицинской помощи: учебник/ В.Г. Дьяченко, Л.В. Сулохина, С.В. Дьяченко. – Хабаровск: Изд-во ДВГМУ, 2017. С. 229.
5. Скодило В.К. Правовое регулирование государственного управления в области здравоохранения/ В.К. Скодило – 2021. - № 51(393). С. 268.

## СЕКЦИЯ 2. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ И ПОДГОТОВКА КАДРОВ

**Руководители секции:**

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

***Кулагова Ирина Александровна***

доцент кафедры управления человеческими ресурсами,

к.п.н., доцент

***Марико Валерия Валерьевна***

### НОВЫЕ ПОДХОДЫ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ И УДЕРЖАНИЮ СПЕЦИАЛИСТОВ ПОКОЛЕНИЯ Z

***Абрамук Д.С.***

Студент бакалавриата,

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

***Бедретдинова Е.Н.***

Магистр экономических наук, старший преподаватель,

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

**Аннотация.** В 21 веке глобальная цифровизация и изменение предпочтений работников привели к тому, что рынок труда и HR-маркетинг переживают серьезную трансформацию. Работодатели вынуждены менять свои стратегии в управлении человеческими ресурсами. Для эффективного привлечения молодых специалистов компаниям важно понимать потребности и ожидания сотрудников поколения Z и разрабатывать HR-стратегии с применением цифровых инструментов.

**Ключевые слова:** HR-маркетинг, поколение Z, Gen Z, «зумеры», центениалы, кадровый рынок, стратегия.

С приходом на кадровый рынок поколения Z (родившиеся в период с 1996 по 2010 год) работодатели столкнулись с трудностями взаимодействия с

молодыми специалистами. Нельзя игнорировать тот факт, что «зумеры» отличаются от предыдущих поколений: у них другие карьерные предпочтения и критерии выбора места работы. Поэтому важно уже сейчас адаптировать HR-маркетинг к особенностям поколения Z, так как к 2025 году центениалы будут составлять около трети кадрового рынка и с каждым годом их доля будет возрастать [6]. Российские, белорусские и зарубежные компании внедряют в работе с «зумерами» новые решения, основанные на исследованиях особенностей молодых людей, которые «родились с кнопкой на пальце» [2].

В чем же заключаются особенности Gen Z и как они формируют поведение «зумеров» на рынке труда? Прежде всего, они быстро адаптируются к новым инструментам и программам, демонстрируют готовность к изменениям и в то же время требуют от работодателя гибкого графика и прозрачности карьерного роста [9]. Центениалов называют «цифровыми аборигенами», потому что они не знали мир без Интернета и онлайн-активность для них значимая часть жизни, в том числе на работе [11]. Gen Z за современные технологии во всех сферах и приветствуют инновации в работе.

Согласно исследования консалтинговой компании «Deloitte» 53 % опрошенных «зумеров» намерены сменить работу в ближайшее время. Для Gen Z также важно, чтобы их ценности совпадали с ценностями компании [1]. Один из главных факторов при выборе работодателя для поколения Z – это баланс между работой и личной жизнью. Центениалы стремятся постоянно развиваться, а слово «работа» в их понимании всё чаще связывается с понятиями «радость» и «удовольствие» [2].

Следовательно, для эффективного привлечения молодых специалистов поколения Z работодателям необходимо использовать каналы коммуникации, которые наиболее востребованы у «зумеров», – это онлайн-платформы и социальные сети. Так как центениалы внимательно изучают информацию о компании в интернете, работа по созданию привлекательного HR-бренда приобретает всё большее значение и является своего рода инвестицией в новых сотрудников. Центениалы лучше воспринимают краткую визуальную

информацию, поэтому важно использовать современные технологии и возможности сети Интернет, чтобы донести до молодых специалистов корпоративную культуру, ценности и преимущества работы [2].

Примером внедрения эффективного решения может служить компания «Газпром нефть», которая модернизировала стратегию привлечения молодых кадров в рамках проекта «Профессионалы будущего – компании нового поколения» [4]. Компании «Яндекс» и «Mail.ru Group» привлекают внимание молодёжи, показывая рабочие процессы и успехи своих сотрудников через социальные сети.

Эффективным инструментом HR-маркетинга становится таргетированная реклама и использование искусственного интеллекта для поиска и привлечения молодых специалистов. Примером успешного внедрения таких технологий является компания «Headhunter», которая учитывает интересы и потребности поколения Z, в связи с этим активно использует аналитику больших данных с помощью ИИ для большей точности результатов.

Привлечение молодых специалистов – это не единственная проблема на кадровом рынке. Не менее важно учитывать особенности поколения Z в программах адаптации сотрудников; стратегиях, направленных на удержание и заинтересованность молодых специалистов. Одна из основных задач HR-маркетинга в этом направлении – внедрение новых подходов и технологий, благодаря которым компания получит конкурентное преимущество в глазах центениалов. Поколение Z стремится к постоянному развитию и обучению, поэтому предпочтение они отдают компаниям, которые предоставляют программы непрерывного обучения и карьерного роста. Программы наставничества, коучинг, внутренние университеты и онлайн-курсы – это эффективные инструменты удержания молодых специалистов в компаниях. Программы стажировки для студентов от «Сбербанка» являются примером успешного внедрения такого подхода. Например, в 2022 участниками программ стали более 1250 студентов и 800 из них остались работать в компании [5]. Кроме того, 48 % бывших стажеров быстрее получают повышение [7].

Сотрудники «Сбербанка» могут сами выбирать курсы по развитию soft skills и карьерному росту в рамках корпоративного университета. С помощью продвинутой цифровой платформы для каждого сотрудника формируется персонализированная программа обучения [10].

Ещё один пример успешной стратегии – кейс компании «HoReCa». Внедрение онлайн-обучения и геймификации снизило текучесть молодых специалистов с 40,7 % до 18,8 % [3].

Привлекают центениалов также гибкие условия работы и персонализированный подход к каждому сотруднику. Многие молодые специалисты хотят поддерживать баланс между работой и личной жизнью, поэтому предпочитают место работы с гибридным графиком или удаленный формат. Поколение Z ценит работодателей, которые заботятся о ментальном здоровье сотрудников [10].

На основе анализа особенностей поколения Z и успешных кейсов российских и зарубежных компаний можно сделать выводы, что эффективно привлекать и удерживать молодых специалистов помогают следующие решения:

1) активное использование цифровых инструментов в HR-маркетинге: социальные сети и онлайн-платформы являются на данный момент основными каналами привлечения сотрудников поколения Z. Компаниям важно использовать эти каналы для продвижения HR-бренда, демонстрации карьерных возможностей и корпоративных ценностей;

2) внедрение гибких условий труда: баланс между работой и личной жизнью, а также возможность гибридного графика являются ключевыми факторами для удержания центениалов;

3) развитие корпоративного обучения и менторства: молодые специалисты проявляют больше лояльности к компаниям, которые предлагают сотрудникам программы наставничества, внутренние онлайн-курсы и тренинги;

4) персонализированный подход к каждому сотруднику: центениалы ценят индивидуальный подход к их карьерному росту и более мотивированы

работать в компаниях, которые практикуют гибкое планирование карьерного трека сотрудника.

Таким образом, в условиях высокой конкуренции за молодых специалистов важно внедрять HR-стратегии, ориентированные на поколение Z, так как это может значительно повлиять на привлекательность компании на рынке труда и снизить текучесть кадров.

Эти выводы подтверждены успешным опытом ведущих компаний, таких как «Газпром нефть», «Сбербанк», «Яндекс», «Mail.ru Group», которые уже адаптировали свои HR-стратегии под потребности поколения Z, благодаря чему привлекают молодых специалистов, обеспечивают их лояльность и высокую мотивацию расти внутри компании.

### **Список литературы:**

1. 2024 Gen Z and Millennial Survey: Living and working with purpose in a transforming world [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genz-millennialsurvey.html>
2. 30 фактов о современной молодёжи [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://clck.ru/3Dqftu>
3. Как снизить текучку кадров в HoReCa с помощью грамотного онбординга [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/education/korporativnoe-obuchenie/1997499-kak-snizit-tekuchku-kadrov-v-horeca-s-pomoschu-gramotnogo-onbordinga>
4. Кейс ПАО «Газпром нефть»: «Профессионалы будущего – компании нового поколения» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://thehrd.ru/articles/professionalny-buduschego-kompanii-novogo-pokolenija/>
5. Названо число студентов-стажеров Сбера за год [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2023/01/25/students/>
6. Поколение Z на рабочем месте: как преодолеть разрыв между поколениями [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://hrlogia.ru/news-articles-old/tpost/1zzms2x6f1-pokolenie-z-na-rabochem-meste-kak-preodo>

7. Программа адаптации Сбера признана лучшей на премии Bravo Awards 2024 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [http://www.sberbank.ru/ru/sberpress/lyudi\\_talanty/article?newsID=d950bde3-8141-48f3-9e78-c17d8abfa3a1&blockID=2594b9ff-7afe-409a-b946-2830f1646b81&regionID=77&lang=ru&type=NEWS](http://www.sberbank.ru/ru/sberpress/lyudi_talanty/article?newsID=d950bde3-8141-48f3-9e78-c17d8abfa3a1&blockID=2594b9ff-7afe-409a-b946-2830f1646b81&regionID=77&lang=ru&type=NEWS)
8. Сбер стал лучшим в работе с молодыми специалистами [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://pravda-news.ru/news/ekonomika/sber-stal-luchshim-v-rabote-s-molodymi-spetsialistami/>
9. Стиллман Д., Стиллман И. Поколение Z на работе. Как его понять и найти с ним общий язык; пер. с англ. Ю. Кондукова / М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018 - 272 с.
10. Чтоб я так учился! Какие технологии помогают Сберу растить сотрудников [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.irk.ru/news/articles/20231219/educate/?erid=LdtCK4C8G>
11. What is Gen Z? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>

## **ОСОБЕННОСТИ КОМПЛЕКТОВАНИЯ РАБОЧИХ ГРУПП МАТРИЧНОГО ТИПА НА ОСНОВЕ ПСИХОЛОГО- СОЦИОНИЧЕСКОГО ПОДХОДА**

*Емельянов Б.Б.*

Аспирант,

Международный Инновационный Университет

**Аннотация.** Статья посвящена изучению соционического подхода к определению и прогнозированию организационного поведения персонала и повышению возможности эффективного управления людьми.

**Ключевые слова:** Управление, повышение эффективности, взаимодействие персонала, комплектование рабочих групп, организация взаимодействия.

Рабочие группы матричного типа представляют собой структуры, в которых сотрудники из разных отделов и функциональных направлений объединяются для выполнения проектов. Для эффективного взаимодействия внутри таких групп важен грамотный подбор участников, что позволяет минимизировать конфликты и повысить производительность. Один из перспективных подходов к комплектованию таких групп — это использование психолого-соционического подхода, учитывающего личностные и соционические особенности участников.

#### 1. Принципы матричной структуры управления

Матричная структура предполагает двойное подчинение сотрудников — как функциональному руководителю, так и руководителю проекта. Это создает ряд преимуществ:

Повышение гибкости и адаптивности команды.

Использование разнообразных компетенций сотрудников.

Ускорение процессов принятия решений благодаря кросс-функциональному взаимодействию.

Однако матричные группы имеют свои сложности: возможны конфликты из-за неоднозначного распределения ролей и конкурирующих приоритетов, а также проблемы мотивации и лидерства.

Особенностью матричной структуры является необходимость мотивировать сотрудников, которые могут одновременно работать над несколькими проектами под разным руководством. В такой ситуации психологический тип лидера играет ключевую роль: один руководитель может использовать вдохновляющий стиль управления, в то время как другой будет склонен к более директивному подходу.

Исследования показывают, что мотивация команды усиливается, если задачи распределены с учётом соционических предпочтений участников. Например, сенсорные типы лучше справляются с текущими операционными задачами, а интуитивные — с разработкой стратегий и долгосрочным планированием, тогда как личности с выраженными организаторскими способностями (логико-сенсорные типы) могут взять на себя административные функции, тогда как более креативные сотрудники (этико-интуитивные) будут лучше справляться с задачами генерации идей и мотивации команды.

## 2. Управление конфликтами и поддержание командной сплочённости

Матрица, как организационная структура, часто сталкивается с проблемами неясности роли и конфликтами интересов. Психолого-соционический подход позволяет прогнозировать зоны возможных напряжений и решать их превентивно, распределяя задачи так, чтобы минимизировать взаимодействие конфликтных пар. Например, ревизорские отношения в соционике, где один тип склонен критиковать другого, могут негативно сказаться на моральном духе команды, если не учитывать их при комплектовании.[2]

Ключевую роль в управлении конфликтами также играют лидеры команд. Психотип лидера влияет на стиль управления:

Лидеры с интуитивно-этическим психотипом (например, ENFP или INFJ по MBTI) склонны разрешать конфликты через эмпатию и открытые коммуникации. Они создают атмосферу доверия и активно поощряют обсуждение проблем. Такой подход помогает снизить уровень напряжённости и быстрее находить компромиссные решения. В условиях матричной структуры это особенно полезно, так как сотрудники часто оказываются в ситуациях конфликта интересов или пересекающихся обязанностей.[3]

С другой стороны, логико-сенсорные типы (например, ESTJ или ISTJ) склонны к более директивному стилю управления. Они предпочитают чёткие инструкции и строгие регламенты для предотвращения конфликтов. Такой

подход эффективен в условиях, требующих высокой дисциплины, но может ограничивать гибкость команды и вызывать сопротивление у творчески настроенных сотрудников.

В матричных командах важно распределять роли так, чтобы учитывать личностные особенности и зоны комфорта каждого члена команды. Например, если в проекте участвуют сотрудники с противоположными стилями мышления, лидер может распределить задачи так, чтобы минимизировать их пересечения или назначить модераторов для обсуждений.

Ключевой навык лидера в этом случае — способность распознавать конфликтные зоны и управлять ими. Например, лидер с высокими навыками эмоционального интеллекта сможет не только предотвратить открытый конфликт, но и использовать различия в подходах для выработки более качественных решений

### 3. Сочетание профессиональных и психологических компетенций

При комплектовании команды важно учитывать не только профессиональный опыт, но и психологическую совместимость участников. Правильно подобранные команды демонстрируют более высокую мотивацию и продуктивность, поскольку их члены чувствуют себя комфортно в рамках своих ролей. Сенсорные типы хорошо справляются с операционной работой и деталями, в то время как интуитивные личности фокусируются на стратегиях и инновациях. [4]

### 4. Принципы развития и обучения в матричных командах

Эффективные матричные группы постоянно развиваются за счёт обмена знаниями между участниками. При этом важно учитывать, что разные психологические типы по-разному воспринимают информацию и обучаются. Например, интуитивные типы лучше осваивают концептуальные знания, а сенсорные — прикладные навыки. Поэтому тренинги и обучение в таких командах должны быть многоплановыми и учитывать разные стили восприятия.

Кроме того, для улучшения взаимодействия и поддержания командного духа могут использоваться тимбилдинговые мероприятия, направленные на раскрытие потенциала членов команды и улучшение их взаимопонимания. [1] [3]

Психолого-соционический подход помогает создать сбалансированные и продуктивные матричные команды за счёт учёта личностных особенностей и взаимной совместимости участников. Грамотно распределяя роли и управляя межличностными отношениями, можно не только повысить эффективность работы, но и минимизировать конфликты и стрессовые ситуации. Однако важно помнить, что данный подход должен сочетаться с другими методами управления и оставаться гибким, чтобы учесть возможные изменения в рабочей среде и мотивации сотрудников

Включение психолого-соционических методов при формировании групп позволяет:

Определять, какие роли сотрудникам будет комфортно выполнять.

Снизить вероятность конфликтов на основе предсказания несовместимости.

Повысить мотивацию за счёт учёта личностных особенностей.

##### 5. Принципы комплектования команды с учетом соционики

Баланс ролевых функций. Важно включать в группу представителей разных типов личности, чтобы задействовать аналитические, организационные и творческие способности.

Учет интERTипных отношений. Соционика описывает 16 типов отношений между личностями, среди которых есть как позитивные (дуальные, активационные), так и сложные (конфликтные, ревизорские). При подборе команды стоит избегать потенциально конфликтных комбинаций.

Лидерство и мотивация. Важно учитывать, какие сотрудники лучше подходят для роли лидера: у каждого типа свои предпочтения в стиле управления. Например, интуитивные типы могут стать вдохновляющими лидерами, в то время как логические – эффективными координаторами процессов.

Групповая динамика. Психолого-соционический подход позволяет прогнозировать, как будет развиваться групповая динамика, и на основе этого корректировать состав или распределение ролей.

Пример использования подхода в проектной деятельности

Предположим, что формируется группа для реализации IT-проекта. Для разработки технической части привлекается логико-интуитивный интроверт (ЛИИ), который отвечает за анализ данных и проектирование системы. Координатором выбирается логико-сенсорный экстраверт (ЛСЭ), чтобы обеспечить управление ресурсами и соблюдение сроков. Для творческих задач включается этико-интуитивный экстраверт (ЭИЭ), который генерирует идеи и поддерживает мотивацию команды.

Таким образом, каждый участник занимает позицию, наиболее соответствующую его типу личности в составе рабочей группы, что снижает вероятность конфликтов и повышает продуктивность.

Однако данный подход также имеет свои ограничения. Например, излишняя ориентация на типологические различия может привести к стереотипизации сотрудников и затруднить их развитие в нестандартных ролях. Кроме того, слишком жёсткое следование соционическим рекомендациям может усложнить процесс интеграции новых членов команды или снизить гибкость в распределении задач.

Заключение

Психолого-соционический подход позволяет повысить эффективность матричных команд за счёт учёта личностных и типологических особенностей участников. Он способствует снижению конфликтов, улучшению командной динамики и повышению мотивации. Тем не менее, для успешного применения этого подхода необходимо сочетать его с другими методами управления, чтобы избежать излишней концентрации на психологических различиях и обеспечить гибкость команды.

### **Список литературы:**

1. Коваленко Р. К. Применение соционики при командообразовании в обучении студентов // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. 2016. № 5-6. С. 5-13.
2. Лытов Д.А. Соционика: от ролевой игры к теории отношений между психологическими типами // Сибирский психологический журнал. 2003. № 18. С. 3238.
3. Удалова Е. А. Соционика в работе с персоналом, или что показывает MBTI. М.: Велигор, 2006. 137 с
4. Лытов Д.А. Соционика: от ролевой игры к теории отношений между психологическими типами // Сибирский психологический журнал. 2003. № 18. С. 3238.

## **РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПЕРСОНАЛА В ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЦЕПЕЙ ПОСТАВОК**

*Кирюшин С.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры торгового дела,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам развития компетенций персонала с учетом верификации и оценки в рамках цифровой трансформации цепей поставок, а также новых форматов обучения, направленных на приобретение необходимых теоретических знаний и овладение умениями и практическими навыками преобразований цепей поставок.

**Ключевые слова:** компетенции, персонал, цепи поставок, цифровая трансформация.

До 2030 года для промышленных предприятий сохранятся ограничения в доступе к иностранным технологиям и решениям. В связи с этим задача по профессиональной переподготовке кадров в целях цифровой трансформации и созданию системы кадрового обеспечения на промышленных предприятиях является крайне актуальной. Необходимы системная трансформация подходов по управлению предприятиями, изменение производственной культуры предприятий и изменение уровня квалификации работников, в том числе приобретение ими новых компетенций и знаний [1].

Вопросы развития компетенций работников охватывают не только промышленные предприятия, но всю цепь поставок, что в условиях цифровой трансформации приобретает особое значение в связи насущной необходимостью интенсивных технологических изменений. В тех случаях, когда упоминается цифровая трансформация, обычно речь идет о различных технологиях, таких как большие данные, Интернет вещей, искусственный интеллект и машинное обучение. Однако центральным драйвером, который обеспечивает работу этих технологий, являются люди. Цифровая трансформация приводит к множеству изменений для сотрудников, затрагивает технологии, процессы, кардинально меняет их мышление. Развитие компетенций способствует формированию корпоративной культуры, увеличению рабочей силы и созданию ключевых конкурентных отличий, это повышает вовлеченность и обеспечивает удержание сотрудников, поэтому компании стремятся использовать актуальные модели управления компетенциями.

Управление компетенциями можно рассматривать, как набор практик, которые определяют и оптимизируют навыки, необходимые для реализации бизнес-стратегии организации. Модель компетенций способна идентифицировать компетенции, которые сотрудникам необходимо развивать, чтобы улучшить свою работу. Обычно модели компетенций включают наименования компетенций и их определения, описание видов деятельности.

Модель компетенций сотрудника (матрица, карта компетенций) – это структурированный и комплексный список, необходимый для успешного выполнения рабочих обязанностей и достижения стратегических целей компании [3]. Примерами моделей компетенций являются: НАРК [2, С. 219], инновационная модель Р. Бояциса, модель Катца-Канна, модель Кэролла-МакКракена и др. [5, С. 152-153].

Процесс верификации модели компетенций персонала в цифровой трансформации цепи поставок представлен на рис. 1.

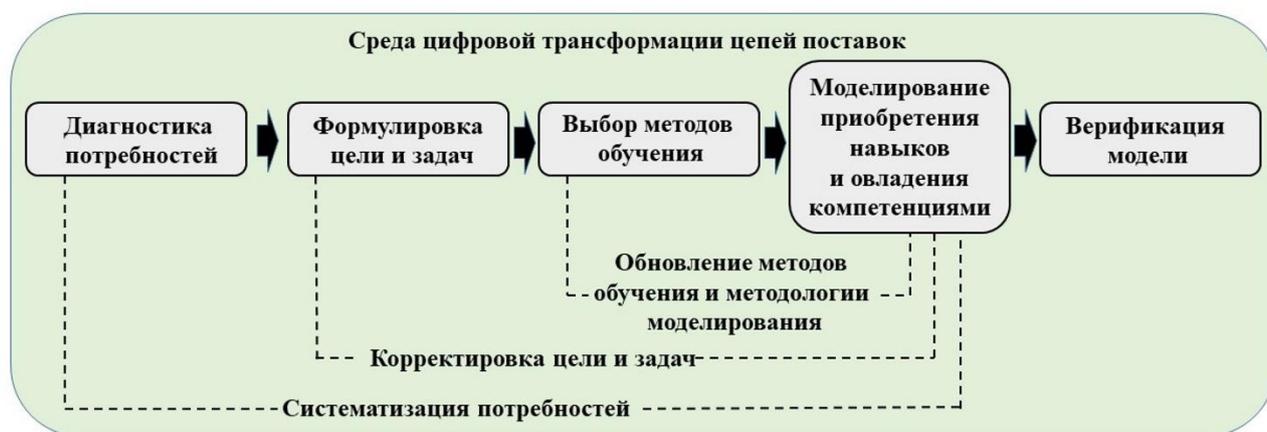


Рисунок 1 – Процесс верификации модели компетенций персонала в цифровой трансформации цепи поставок

Цифровые преобразования привели к изменениям в различных областях экономики, а также на рынке труда в сфере логистики и управления цепями поставок. Согласно данным Международного экономического форума к числу сокращающихся сотрудников, в частности, отнесены: служащие, реализующие хранение запасов; служащие, обеспечивающие учет материальных ресурсов; работники службы доставки (от двери до двери), в растущее число требуемых сотрудников включены: специалисты бизнес-аналитики; специалисты цифровой трансформации; инженеры-робототехники [4].

Требуемые операционные компетенции в рамках цифровой трансформации цепей поставок включают планирование мощностей, управление спросом, обработку заказов, составление основного производственного графика, управление запасами и оптимизацию,

планирование пополнения материалов, а также знание процессов и методов непрерывного совершенствования. Базовые компетенции в рамках цифровой трансформации цепей поставок включают понимание бизнес-среды и знание различных функций цепи поставок; способность эффективно взаимодействовать с различными ее звеньями, реализуя межорганизационные проекты; способность интегрировать участников цепи поставок и определять способы реагирования на рыночные ситуации для повышения эффективности.



Рисунок 2 – Ключевые компетенции, востребованные в цифровой трансформации цепи поставок (обобщено автором)

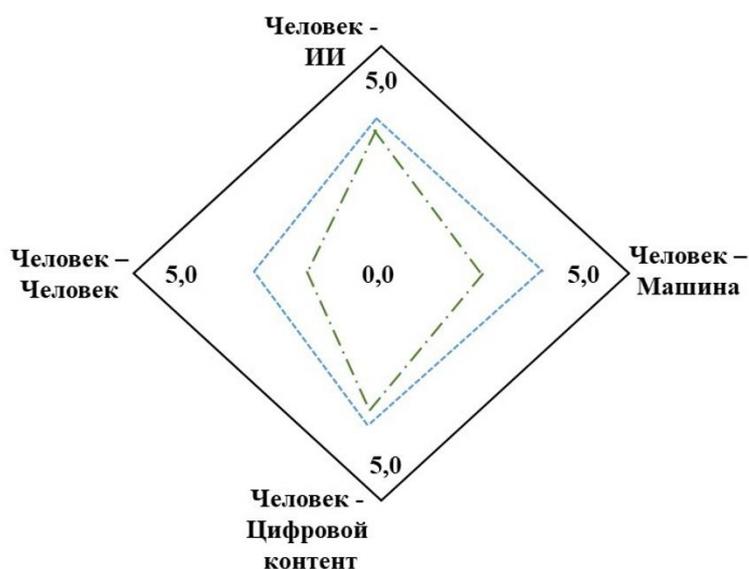


Рисунок 3 – Оценочная карта развития компетенций в рамках цифровой трансформации цепи поставок

Для эффективного развития компетенций персонала в цифровой трансформации цепей поставок становятся особенно востребованными новые форматы обучения. Такими форматами обучения выступает смешанное обучение, дополненная реальность, виртуальная реальность, которые, в свою очередь, быстро развиваются в качестве форматов цифрового обучения. Важным преимуществом дополненной реальности является ее способность создавать гибридные среды обучения, которые объединяют цифровые и физические объекты, тем самым, способствуя развитию навыков, таких как критическое мышление и совместное решение проблем. Виртуальная реальность является инновационным образовательным инструментом, благодаря которому учащиеся способны оценить ценность своих решений.

Для достижения долгосрочной эффективности цепи поставок требуются специалисты, являющиеся экспертами от ее начала до конца по всей ее протяженности и звеньям, способные осуществлять сквозную экспертизу, кросс-функциональную коммуникацию, обладающие лидерскими навыками.

### **Список литературы:**

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 ноября 2023 г. № 3113-р.
2. Симонова М. А., Юргелас М. В. РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ КВАЛИФИКАЦИЙ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ НА ПРИМЕРЕ SOFT SKILLS // Бизнес. Общество. Власть. 2023. № 4 (50). С. 216–232.
3. Современные модели компетенций, их виды и применение [Электронный ресурс] // AS Russia. - URL: <https://assessmentsystemsruussia.ru/blog/articles/sovremennyye-modeli-kompetencij-i-modelirovanie-kompetencij/>
4. These are the jobs most likely to be lost – and created – because of AI [Электронный ресурс] // World Economic Forum, May 4, 2023. - URL: <https://www.weforum.org/agenda/2023/05/jobs-lost-created-ai-gpt/>

5. Юлаева В.А., Рудакова О.В. Использование модели компетенций для оценки персонала: отечественный и зарубежный подход // Вестник ОрелГАУ. 2022. №6 (99). С. 150-155.

## ТРЕБОВАНИЯ РАБОТОДАТЕЛЕЙ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЖУРНАЛИСТСКИХ УСЛУГ

*Кононова Е.Н.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры экономики инноваций

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королева

*Булыгина А.А.*

Студент бакалавриата,

Самарский национальный исследовательский университет

им. академика С.П. Королёва

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию спроса российских работодателей на услуги журналистского труда. Проведен анализ требований работодателей к персоналу данной профессии. Он проводился на основе обобщения опубликованных исследований и авторского изучения вакансий анализируемого рынка труда.

**Ключевые слова:** спрос на рынке журналистских услуг, качественные требования к персоналу, запросы работодателей на рынке труда, оплата труда журналистов, мотивация труда журналистов.

В управлении персоналом организаций разных сфер деятельности подбор персонала играет приоритетную роль в формировании их кадрового потенциала и обеспечении возможности развития. Журналистская деятельность в условиях современного российского общества востребована во многих ее проявлениях

как в связи с важной ролью, которую играют средства массовой информации в культурном и политическом развитии страны, так и в связи с функционированием рыночного механизма.

В настоящее время около 500 тыс. человек заняты только в зарегистрированных средствах массовой информации и примерно столько же работает в электронных и не зарегистрированных изданиях [5]. В рамках совместного исследования компании HeadHunter и Союза журналистов России на основе изучения 11 тыс. российских вакансий, было выявлено, что профессия журналиста востребована в широком ряде сфер. В СМИ, маркетинге, рекламе, PR, дизайне находится 38 % журналистских вакансий, 22% вакансий связаны с информационными технологиями, 13% - на предприятиях по обслуживанию бизнеса по другим аспектам, 8% - в торговой сфере. Журналисты требуются также работодателям, занятым в сфере создания товаров народного потребления, в строительстве, недвижимости, финансовом секторе и других видах деятельности [1].

В упомянутом исследовании выявлено, что журналистские вакансии в наибольшей степени представлены в медиа-деятельности и сфере искусства (74% вакансий), маркетинге (40%), на административных должностях (12%), в образовании и науке (6,3%) [1]. Порталы сайтов по трудоустройству свидетельствуют, что кроме прямых корреспондентских услуг журналистские навыки востребованы для такой деятельности, как коммерческий автор (создание продающихся тестов), дата-журналист, дата-редактор [4]. Изученные авторами объявления о вакансиях, опубликованные в 2024 году, показали высокую потребность в копирайтерах, создающих тексты для решения маркетинговых задач. Второе место по востребованности занимает ведение социальных сетей компаний. Наименьшее количество запросов на должности, корреспондента, репортера, редактора.

Качественные требования к персоналу обычно отражаются в должностных инструкциях, профессиограммах, объявлениях о вакансиях и др. документах организаций. Они исследованы в опубликованных источниках с

разных позиций: 1) в общетеоретическом, универсальном виде [6]; 2) с позиций общемировых тенденций развития трудовой деятельности и развития новых сфер деятельности [2]; 3) эмпирические исследования запросов работодателей [1]. Каждый из указанных подходов обладает определенной ценностью. В рамках первого, при всей спорности приведенной его авторами классификации, многие указанные универсальные позиции имеют для журналистской деятельности особенное значение. Для анализируемой профессии превращаются из личностных характеристик в профессиональные требования. Это, относится к таким чертам, как креативность мышления (инновационный потенциал), следование профессиональному долгу, этичность поведения.

Эмпирические исследования 2018-2019 годов [1] и собственное изучение современных публикаций о вакансиях выявили, что российские работодатели на рынке журналистских услуг на большую часть вакансий хотели бы видеть людей с высшим образованием (67% от всех вакансий), однако специализированное образование требуется только в 18% заявок. Почти всегда требуется опыт работы, но это требование зачастую можно «миновать», предоставив достаточное количество личных работ (публикаций или видео). Значительная часть работодателей (60%) была готова взять на работу персонал со стажем работы от 1-3 года, на 16% вакансий приглашались даже люди без стажа работы по профессии, ориентируясь на креативный потенциал претендента.

Большая часть вакансий (86%) предоставлялась для полной занятости. Почти четверть вакансий позволяла работать дистанционно (удаленно) или по гибкому графику. В пятерку наиболее распространенных требований работодателей входили: умение работать как в команде, так и самостоятельно; дисциплинированность, организованность, пунктуальность; знание законодательства о СМИ, рекламе, интеллектуальной собственности; умение работать с большим потоком информации; высокий уровень грамотности. Этот перечень и частота требований, на наш взгляд, несколько противоречит

творческому характеру профессии и тем тенденциям в области характеристик персонала, которые выявлены в ходе исследования, проводимого Всемирным экономическим форумом [2]. По его оценкам уже к 2023 году на приоритетные позиции вышли такие свойства личности как аналитическое мышление, творческое мышление, устойчивость и гибкость, мотивация, любознательность и обучение на протяжении всей жизни. Данное международное исследование аккумулирует мнения крупнейших работодателей из 803 компаний, находящихся в 45 странах мира. Опрос касался представителей 27 отраслей, то есть претендует на выводы об универсальных качествах персонала. Стоит заметить схожесть между ними и характеристикой «идеального» журналиста.

Основываясь на видах мотивации, приведенных в публикации В.М. Игнатьева, Е.А. Потоцкой [3], обратим внимание на то, что внешняя мотивация, прежде всего через заработную плату, не является преобладающей в анализируемой сфере профессиональной деятельности. Исследование резюме ищущих журналистскую работу (исследовано 200 тыс. резюме) показало, что в среднем в РФ претенденты рассчитывали на 40 тыс. рублей в месяц. В Москве и Московской области – 60 и 50 тыс. руб. соответственно. В регионах претенденты готовы были приступить к работе за 25 тыс. руб. [1]. При приеме журналиста на работу важно, с нашей точки зрения, диагностировать такие внутренние мотивы профессиональной деятельности как чувство долга и ответственности, самоопределения, саморазвития, просоциальные (осознание общественной значимости деятельности), мотивы аффилиации и др. При этом необходимо иметь в виду и тот факт, что при заниженном уровне оплаты труда работодатели едва ли сумеют привлечь талантливых журналистов в свои организации.

В российских объявлениях о вакансиях, на которые могут претендовать журналисты, опубликованных в 2024 году, представлены такие требования к персоналу, как организованность, коммуникабельность, умение креативно мыслить, пунктуальность, вежливость, владение тайм-менеджментом, любопытство, умение общаться с представителями разных социальных групп,

проявлять толерантность, способность контролировать свои эмоции, обширный кругозор, социальная активность, умение искать и проверять информацию, грамотная устная и письменная речь, теле- или радио-геничность, оперативность, аналитический склад ума, внимание к деталям, ответственность, знание отраслевого законодательства. Сегодня к требованиям все чаще добавляются видеосъемка, запись подкастов, умение организовать мероприятия, работа с аудиторией, знание основ СММ.

Таким образом, журналистский труд востребован сегодня в самых различных сферах деятельности и компетенции журналиста важны на многих должностях. Требования российских работодателей не всегда адекватны мировым тенденциям развития качественных характеристик рабочей силы, однако они дифференцируются в соответствии с многообразием решаемых персоналом задач.

### **Список литературы:**

1. Анализ профессии «журналист» на российском рынке труда. Сайт союза журналистов РФ .URL: <https://ruj.ru/>
2. Десять главных навыков будущего по версии Всемирного экономического форума. URL: <https://incrussia.ru/news/10-navykov-budushhego>
3. Игнатьев В.М., Потоцкая Е.А. Мотивация: виды, функции и факторы.// Экономика и социум.- 2014, №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-vidy-funktsii-i-factory/viewer>
4. Профессия журналист: как стать, что делает, сколько зарабатывает./Информационный ресурс hh.ru. URL: <https://hh.ru/article/31777?ysclid=m295oyvuf353951244>
5. Сайт союза журналистов России. URL: <https://iz.ru/1025609/2020-06-19/v-soiuze-zhurnalistov-nazvali-chislo-rabotnikov-rossiiskikh-smi>
6. Требования к персоналу. Сайт дистанционного образования. MOODL Виртуальная среда обучения КНИТУ (КХТИ) URL: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/tool/print/index.php?id=2997>

# РОЛЬ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Кулагова И.А.*

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Мовчан Т.А.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена актуальным вопросам, касающимся оплаты труда в организациях. А также проанализирована действующая система оплаты труда работников в бюджетном муниципальном учреждении.

**Ключевые слова:** система оплаты труда, тарифная система оплаты труда, вознаграждение.

Тема оплаты труда является актуальной во многих странах и, в частности, в России. Каждая компания выбирает свой способ оплаты труда работников, согласно Трудовому Законодательству Российской Федерации. От правильно организованной системы оплаты труда зависит заинтересованность работников, а так же их производительность труда и отношение к организации в целом. В свою очередь, от правильной мотивации работников зависит эффективность работы всей компании, ее стабильность на рынке и дальнейшее развитие. В своей работе я бы хотела рассмотреть суть оплаты труда, виды и характеристики систем вознаграждения за труд.

Согласно статье № 129 ТК РФ, оплата труда – это некое вознаграждение за проделанный труд, которое также включает в себя компенсационные и стимулирующие выплаты. На размер вознаграждения влияют следующие показатели: уровень квалификации работника, сложность выполняемой работы, условия рабочего места, количество и качество выполненной работы. К компенсационным выплатам можно отнести доплаты и надбавки

компенсационного характера. К примеру, работа в особых климатических условиях. А к стимулирующим выплатам - доплаты и надбавки стимулирующего характера. К примеру, полугодовая премия. Само вознаграждение за труд, а также компенсационные выплаты носят обязательный характер, а вот стимулирующие выплаты – это дополнительная часть, которая может выплачиваться на усмотрение руководителя организации. При этом, на территории РФ установлен минимальный размер оплаты труда. Согласно которому, работодатель не может выплачивать заработную плату сотрудникам ниже, чем минимальный размер оплаты труда.

Система оплаты труда (СОТ) – это определенная последовательность действий, заключающаяся в правильном расчёте и выплате заработной платы сотруднику организации, установленная в условиях конкретной компании. Существует 3 основные системы оплаты труда: тарифная, бестарифная и смешанная система. Они представлены в Таблице 1. [2]

Таблица 1 – Системы оплаты труда

Системы оплаты труда			
Тарифная система оплаты труда		Бестарифная система отплаты труда	Смешанная система оплаты труда
Повременная	Сдельная		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• простая повременная</li> <li>• повременная премиальная</li> <li>• окладная</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прямая сдельная</li> <li>• сдельная прогрессивная</li> <li>• сдельная премиальная</li> <li>• сдельная косвенная</li> <li>• аккордная (индивидуальная и коллективная)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• «плавающие» оклады</li> <li>• комиссионная</li> <li>• дилерская</li> </ul>

Тарифная система оплаты труда – вознаграждение, основанное на дифференциации заработной платы сотрудников. Критерии дифференциации зависят от ряда показателей: квалификация, образование, стаж и др. Бестарифная система оплаты труда – вознаграждение, которое зависит от

производительности труда работника, согласно общему фонду оплаты труда. Эта система наиболее часто применяется в стартапах, где работник может получить определенный процент от прибыли компании. Смешанная система оплаты труда, как уже понятно из названия, включает в себя некоторые особенности тарифной и бестарифной СОР. Чаще всего, при такой СОР у работника есть оклад, но при качественном выполнении плана, он может получить еще прибыль, равную определённому проценту от прибыли компании за год.

Наиболее распространённая система оплаты труда в нашей стране – это тарифная система. В статье более подробно рассмотрены формы тарифной СОР. А также рассмотрена система оплаты труда в муниципальном бюджетном учреждении «Межотраслевая централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений города Нижнего Новгорода».

Внутри тарифной СОР есть подразделение на повременную и сдельную СОР. Повременная СОР применяется, когда нет необходимости нормировать выработку, то есть выплачивается зарплата за время работы и, безусловно, уровень квалификации персонала. При условиях простой повременной СОР оплачивается то время, что сотрудник отработал за конкретный период. Если в компании выбрана премиальная повременная система, то к заработной плате работника за отработанное время добавляется еще и премия. А если в компании действует окладная система оплаты труда работников, то работник получает свой фиксированный оклад, согласно трудовому договору. Повременная СОР наиболее характерна для административного персонала (менеджеры, экономисты, бухгалтера, специалисты по кадрам, юристы и др.).

При сдельной СОР зарплата работника зависит от производительности его труда за конкретную единицу времени. В условиях прямой сдельной СОР зарплата сотрудников зависит от объем произведенной продукции по одинаковой цене за каждую единицу товара. Если установлена прогрессивная система оплаты труда, то расчёт зарплаты происходит следующим образом: цена за единицу товара, выполненную сверх установленной нормы,

повышается на некий процент. При условиях премиальной СОР к прямой сдельной СОР прибавляется премия. Если установлена косвенная сдельная система, то заработок работников сервисной службы (а именно обслуживающего и вспомогательного персонала) зависит от зарплаты работников основного производства. Также существует аккордная СОР, подразделяющаяся на индивидуальную и коллективную: при аккордной индивидуальной СОР зарплата выплачивается за достижение показателей своими силами, а при аккордной коллективной – за достижение показателей всем коллективом. Сдельная СОР наиболее характерна для рабочего персонала (слесаря, механики, сборщики, мастера отделочных работ и др.).

Рассмотрено положение об оплате труда работников муниципального бюджетного учреждения «Межотраслевая централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений города Нижнего Новгорода». Согласно положению, в учреждении установлена тарифная система оплаты труда, основанная на фиксированном окладе. В свою очередь, оклад сотрудников зависит от занимаемой должности, уровня квалификации и повышающих коэффициентов.

Также специалисты учреждения имеют следующие выплаты компенсационного характера: при выполнении работ различной квалификации, при совмещении должностей или профессий, при сверхурочной работе, при выполнении работ в условиях, отличающихся от нормальных.

К стимулирующим выплатам работников «Межотраслевой централизованной бухгалтерии муниципальных учреждений города Нижнего Новгорода» относятся: надбавка за интенсивность труда и высокие результаты работы, дополнительная выплата за высокое качество выполняемой работы, прибавка к зарплате за выслугу лет, а также премиальные выплаты по итогам работы, а именно квартальные и годовые премии.

Помимо всего прочего, у сотрудников есть материальная помощь и иные выплаты. К примеру, выплата в связи с регистрацией брака работника или

выплата в связи с достижением работником организации определённых юбилейных дат.

Так, выбор системы оплаты труда зависит от решения руководства компании, ее деятельности и финансовых возможностей.

К примеру, на Рисунке 1 можно увидеть должностные оклады специалистов и служащих, должности которых не предусмотрены профессиональными квалификационными группами в муниципальном бюджетном учреждении «Межотраслевая централизованная бухгалтерия муниципальных учреждений города Нижнего Новгорода».

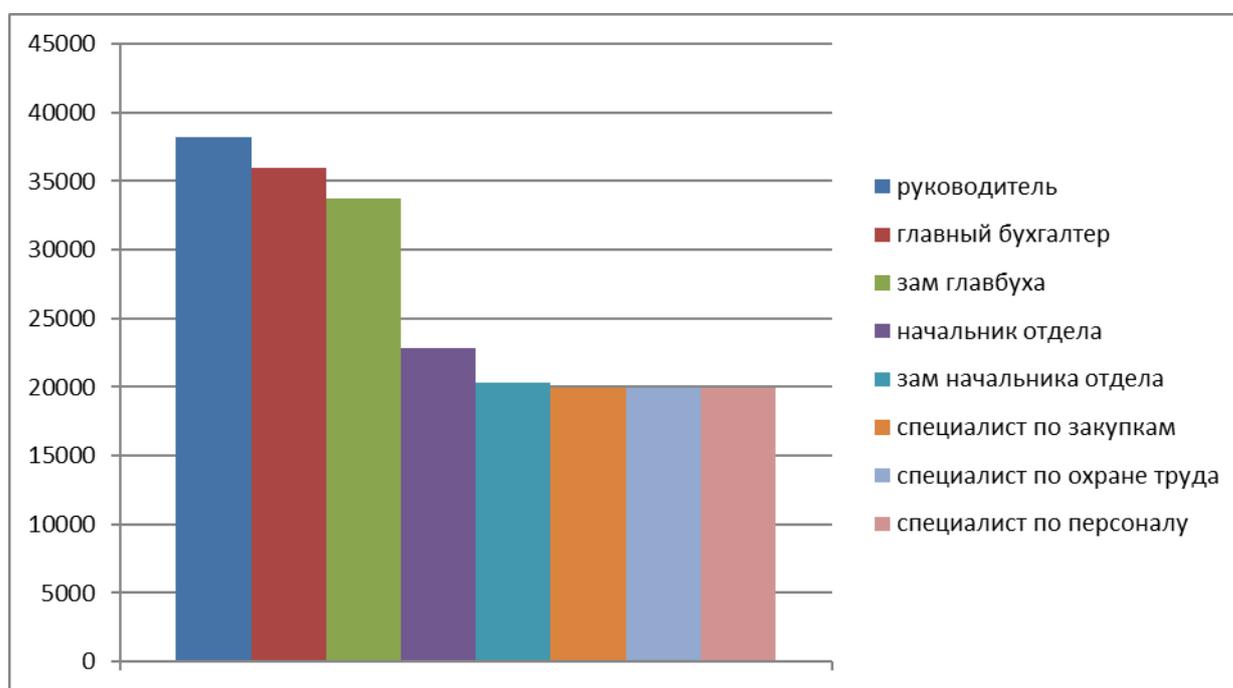


Рисунок 1 – Должностные оклады специалистов и служащих, должности которых не предусмотрены профессиональными квалификационными группами.

Таким образом, персонал организации – важнейший ресурс компании. Так было, есть и будет всегда! Поэтому, грамотно выбранная система оплаты труда сотрудников является важным этапом для успешного дальнейшего развития фирмы, ее эффективной работы, роста и конкурентоспособности. Важно правильно замотивировать и стимулировать своих подчиненных и коллег, а самый лучший способ для этого – достойная оплата труда!

### **Список литературы:**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст] от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 08.08.2024) - Москва : Омега-Л, 2008. - 280 с.
2. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии: краткий курс лекций для бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Сост.: А.В. Наянов // ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ. – Саратов, 2016. – 125 с.
3. Официальный сайт администрации города Нижнего Новгорода. Документы. Доступно по: <https://admgor.nnov.ru/upload/getODA/document24129.html>,

## **ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ВУЗАМИ В СООТВЕТСТВИИ С КОНЦЕПЦИЕЙ «ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

*Лямкина В.А.*

заместитель декана по научной работе и инновациям,  
Узбекский государственный университет мировых языков

**Аннотация.** В данной статье в рамках научного осмысления рассматриваются особенности управления высшими образовательными учреждениями в контексте концепции «предпринимательский университет». В статье подчеркивается важность адаптивности системы управления к динамично изменяющимся условиям рынка и инновационного развития.

**Ключевые слова:** предпринимательский университет, инновации, конкурентоспособность, организационно-экономический, управление.

В современных условиях система образования находится на стадии глубокого преобразования, определяемая повышенными требованиями к подготовке специалистов, способных адаптироваться к динамично меняющимся условиям рынка труда и инновационной среды. В данном

контексте активно развивается концепция «предпринимательского университета», которая предусматривает переход от традиционной модели образования к более гибкой и ориентированной на практику, что способствует созданию новых рабочих мест и повышению конкурентоспособности экономики.

Базируясь на концепции «предпринимательский университет» высшие образовательные учреждения стремятся активно вовлекать студентов, профессорско-преподавательский состав и администрацию в процесс создания, разработки и реализации образовательных программ, научных исследований и инноваций [2]. Этот процесс способствует развитию критического мышления, навыков решения проблем и адаптации к быстрым изменениям [5]. Университеты, которые принимают «предпринимательский» подход быстрее реагируют на социальные изменения и рыночные требования, адаптируют учебные планы, внедряют новейшие технологии и формы обучения [6].

Необходимо отметить, что высшие образовательные учреждения в рамках внедрения концепции «предпринимательский университет» имеют ряд целей. Среди них можно обозначить: формирование условий для практической ориентации обучения; содействие в создании новых «предпринимательских» проектов; участие в инновационной деятельности; развитие предпринимательских навыков; укрепление конкурентоспособности университетов [3].

При этом «предпринимательский университет» является современной моделью вуза, основанной на принципах предпринимательства и ориентированной на создание и внедрение инноваций, развитие партнерства с бизнесом и формирование конкурентных преимуществ на рынке образовательных услуг.

Одним из значимых факторов успешной реализации этой концепции является эффективный организационно-экономический механизм управления, способный обеспечить устойчивость и динамическое развитие вузов в новых условиях. Данный механизм включает в себя систему определённых мер,

которые направлены на организацию и регулирование не только образовательной, но предпринимательской активности высших образовательных учреждений. Высшим образовательным учреждениям необходимо совершенствовать и адаптировать данный процесс согласно меняющимся требованиям рынка труда [1]. Организационно-экономический механизм управления высшими образовательными учреждениями можно рассматривать как целостную систему его функционирования. Механизм представляет «последовательность состояний, процессов, определяющих собой какое-нибудь действие, явление», или «система, устройство, определяющее порядок какого-нибудь вида деятельности» [4]. Важным является формирование гибкой и эффективной структуры управления высшим образовательным учреждением, включая создание новых подразделений, ответственных за инновационную деятельность, развитие партнерства с бизнесом и управление финансовыми ресурсами. Кроме того, данная модель предполагает переход к многоканальной системе финансирования, включая государственное финансирование, собственные доходы от образовательной и научной деятельности, гранты и инвестиции.

Организационно-экономический механизм управления высших образовательных учреждений формируется с помощью реорганизации существующей образовательной системы, применения положительного мирового опыта и совершенствования внутриорганизационных и экономических элементов, повышающие уровень органичности и адаптивности деятельности университетов к меняющимся внутренним и внешним процессам.

Необходимо отметить, что в рамках внедрения концепции «предпринимательский университет» высшие образовательные учреждения могут создавать инкубаторы и бизнес-акселераторы, стартап-проекты, поддерживающие предпринимательскую активность студентов, исследователей и профессорско-преподавательского состава. Это способствует стимулированию инноваций и позволяет научно-исследовательской деятельности быть связанной с практическими бизнес-проектами. Основная

цель совершенствования организационно-экономического механизма управления университетами направлена на обеспечение их конкурентоспособности и развитие в условиях рынка образовательных услуг.

Подводя итог вышесказанному отметим, что концепция «предпринимательского университета» является перспективным направлением развития современного образования. В рамках данной концепции высшие образовательные учреждения становятся важным фактором экономического развития, обогащая образовательное пространство и способствуя формированию динамичной, инновационной и конкурентоспособной экономики. При этом эффективная реализация данной концепции невозможна без построения, продуманного и гибкого организационно-экономического механизма управления, способного обеспечить устойчивое развитие высших образовательных учреждений в новых условиях.

#### **Список литературы:**

1. Лямкина В. Issues of formation of a management mechanism for Entrepreneurship universities in the conditions of transformation of the economy of Uzbekistan //Economics and Innovative Technologies. – 2024. – Т. 12. – №. 1. – С. 89-98.
2. Нуриббетов Р.И., Лямкина В.А. Основные факторы развития предпринимательского университета в условиях глобализации//Хоразм Маъмун академияси ахборотномаси №11/2 (108), 2023 й.
3. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. М.: Market DS, 2008. С. 203.
4. Экономический словарь [Электронный ресурс]. URL: [http://abc.informbureau.com/html/oicssenoaaiiue\\_iaoaieci.html](http://abc.informbureau.com/html/oicssenoaaiiue_iaoaieci.html)
5. Etzkowitz H., Klofsten M. (2005). The innovating region: toward a theory of knowledge-based regional development. R&D Management, 35(3), 243-255.
6. Nazarova S.A. (2021). On the issues of overcoming interlingual and intralingual interference in teaching Chinese to students: lexical and grammatical aspect. Modern Oriental Studies (3), 401- 409.

## **ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КИНОФИЛЬМА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОЦЕССЕ**

*Нестерова Т.А.*

кандидат экономических наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В настоящих условиях, когда информатизация жизни и общества набирает все более высокие темпы, становится актуальным использование доступного контента в получении знаний для современной молодёжи. После выполнения представленного в статье практического задания по материалам фильма, обучающиеся иначе подходят к просмотру кинолент, стараясь кроме организации досуга достичь и познавательных целей. В работе определяется возможность использования киноконтента при формировании компетенции в результате освоения образовательной дисциплины «Тайм-менеджмент».

**Ключевые слова:** образовательный процесс, информационно-коммуникационные технологии, принцип наглядности, теоретические знания, практикум.

В настоящее время одним из обязательных требований к образовательному процессу выступает необходимость применения информационно-коммуникационных технологий. Активно способствует этому Национальный проект «Цифровая экономика», направленный на устранение цифрового неравенства, обеспечение равного доступа к основным инфраструктурным сервисам, а также к широкому выбору информационно-коммуникационных технологий в любой точке страны, что предотвращает формирование региональной асимметрии [1]. Задача преподавателя заключается в выборе и адаптации информационно-коммуникационных

инструментов, возможных к применению в изучении дисциплины, с целью совершенствования и дополнения традиционного учебного процесса.

Опыт преподавателей различных дисциплин показывает, что обучающиеся положительно реагируют на использование видеофильмов, в частности принимают активное участие в их обсуждении, учатся аргументированно доказывать свою точку зрения, правильной устной речи и, в целом, лучше и с большим интересом запоминают содержание [2]. Кинофильмы способны не только демонстрировать большое количество событий за короткий промежуток времени, но и отображать развитие многих процессов, раскрывать сложнейшие взаимосвязи в динамике, выделять наиболее существенное [3].

В последние годы активно исследуется применение принципа наглядности в педагогике путем использования контента киноиндустрии [4-7], что позволяет обучающимся облегчить процесс восприятия и усвоения теоретического материала, пробудить активный познавательный интерес к дисциплине. Не последним фактором для преподавателя является наличие достаточно обширного поля электронных ресурсов, находящихся в открытом доступе, и не требующих материальных затрат для их поиска и использования.

В статье рассматривается возможность применения кинофильма в процессе получения знаний, умений и навыков при обучении дисциплине «Тайм-менеджмент» по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Одной из формируемых компетенций при изучении дисциплины «Тайм-менеджмент» является УК-6: Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.

Индикатор достижения компетенции: Управляет своим временем, проявляет готовность к самоорганизации, планирует и реализует намеченные цели в профессиональной деятельности.

Дополнительные результаты обучения:

- знать принципы управления своим временем, основы самоорганизации и планирования;
- уметь выбирать методы самоорганизации, планирования, управления своим временем;
- владеть методами управления своим временем, основами самоорганизации и планирования.

В ходе изучения дисциплины, для реализации перечисленных выше требований к формированию компетенции УК-6, предлагается выполнение, среди прочих, практического задания «Анализ применения теоретических элементов тайм-менеджмента на примере кинофильма».

По вариантам предлагаются следующие фильмы:

- вариант 1 «Назад в будущее» (англ. «Back to the Future») – американский научно-фантастический фильм режиссёра Р. Земекиса (1985);
- вариант 2 «Бойфренд из будущего» (англ. «About Time») – фантастический фильм режиссёра и сценариста Ричарда Кёртиса (2013).

Обучающиеся на основе просмотренного фильма выявляют теоретические элементы тайм-менеджмента, которые были применены героями, и аргументируют их описанием эпизода:

#### 1. Целеполагание.

Вариант 1 – можно рассмотреть во фрагменте, где главный герой Марти Макфлай понимает, что оказался в 1955 году и ему нужно вернуться назад в будущее, в 1985 год. Он разыскивает в прошлом Дока Брауна с целью организовать свое возвращение и применяет следующий алгоритм действий: отыскать Дока Брауна → убедить его в том, что главный герой приехал из будущего → подождать до субботы, пока Док найдет способ вернуть главного героя в будущее → сделать все необходимое для возвращения → вернуться в будущее.

Вариант 2 – фрагмент, где главный герой Тим узнает о своей способности путешествовать в прошлое и возвращаться в настоящее. Его отец

рассказывает, что путешествовать во времени могут все мужчины их рода. Тим сначала не поверил отцу и пошел проверять данную теорию, для чего нужно встать в темное место, закрыть глаза и крепко сжать кулаки. Когда Тим действительно вернулся в прошлое и убедился в своей способности, он возвращается к тому самому разговору с отцом и начинает задумываться, что он может сделать, путешествуя во времени – зарабатывать много денег, читать много книг, покрасивее подстричься. В итоге он решает найти свою любовь, что и является главной целью Тима.

Другой пример целеполагания в этом фильме связан с сестрой главного героя – Кэтрин. Девушка считает себя неудачницей, т.к. у нее ничего не получается в жизни: ни с парнями, ни с работой, ни в любых других делах. Так, еще в начале фильма она познакомилась с Джимми и на протяжении долгого времени встречалась с ним. Но это были, как бы сказали в настоящее время «больные» отношения. В день рождения дочки Тима Кэтрин попадает в аварию (она находилась в алкогольном опьянении, т.к. сильно поругалась со своим парнем). Именно тогда Тим понимает, что нужно помогать сестре и вытаскивать ее из этой бездонной ямы. Ставя для себя цель, он возвращается в прошлое, чтобы Кэтрин избежала встречи с Джимми на той самой новогодней вечеринке. Но как только Тим возвращается в настоящее, он видит, что оно изменилось, его дочка стала сыном, он живет в другом доме. Тогда он меняет все обратно, но уже в настоящем времени. Придя к своей сестре в больницу после аварии, он начинает убеждать ее расстаться с прошлой жизнью и начать все с чистого листа, бросить Джимми и познакомиться с его другом по работе. Цель выполнена, в конце фильма показано, что Кэтрин становится счастливой мамой и больше не считает себя неудачницей.

## 2. Хронометраж как персональная система учета времени.

Вариант 1 – рассмотрен в эпизоде, где главный герой Марти Макфлай решил вернуться в будущее (1985 год) на 10 минут раньше, чем отбыл из него, для того чтобы спасти Дока Брауна от неминуемой гибели в результате действий террористов.

Вариант 2 – после окончания школы Тим переехал в большой город, где поселился у знакомого отца – дяди Гарри. Гарри ставит представление в театре, но оно проваливается т.к. один из героев пьесы забывает текст. Тим начинает планировать и распределять время в прошлом, исправляя недочеты сыгранной сцены. В нужный момент представления помогает актеру вспомнить текст, поднеся табличку. Все это главный герой делает из симпатии к дяде Гарри, чтобы представление прошло успешно, и он стал счастливым.

### 3. Планирование.

Вариант 1 – ситуация, когда главному герою Марти Макфлаю, чтобы вернуться домой, нужно рассчитать план действий по секундам и уложиться в него.

Вариант 2 – Тим и его жена Мэри планируют второго ребенка, пока они молоды и полны сил. Через некоторое время у них это получается, а в конце фильма Мэри хочет третьего ребенка. Тим ошарашен данным предложением, ведь накануне у него умер отец, и если родится ребенок, то по правилам путешествий во времени он больше не сможет возвращаться в прошлое и разговаривать с умершим отцом. Однако он все же решается на этот поступок и через некоторое время рождается прекрасный малыш.

### 4. Обзор задач и их роль в принятии решений.

Вариант 1 – Док Браун создал макет для выполнения главной задачи – вернуть главного героя назад в будущее – используя методику «слон». Но при этом он попросил Макфлая не видаться ни с кем из его окружения, что соответствует методике «лягушка».

### 5. Оптимизация расхода времени.

Вариант 1 – фрагмент, где главный герой проснулся в 10:28. Из этого можно сделать вывод, что его тип биоритма «сова», т.к. долго «раскачивается» утром (неспешно идет, зевая и т.п.). Однако после позднего пробуждения он с готовностью включается в работу, его энергии хватает до позднего вечера и даже ночи, когда он готов был ехать к Доку невзирая на то, что на часах уже 00:28.

## 6. Технология достижения результата.

Вариант 1 – ситуация, когда главному герою нужно было как можно скорее приехать к Доку, но, несмотря на это, он решил остаться на вечеринке и сыграть на гитаре для публики. Здесь ярко видна смена внимания с «работы» на «отдых», который представляет собой исполнение музыкальной композиции. Этот эпизод подразумевает, как Марти Макфлай переживает момент, в котором умеет наслаждаться окружающим миром и ощущением радости, что дало пищу его душевным силам, но не выразилось в материальном результате.

Вариант 2 – фрагмент, где перед своей смертью отец Тима дает ему важное наставление. Он рассказывает, как можно правильно пользоваться способностью путешествий во времени. Нужно, всего лишь, переживать каждый день по второму разу, и тогда ты сможешь замечать мелочи в этом плохом и хорошем дне, которые не замечал до этого. Тим активно пользовался этим, но однажды (переживание момента) он решил усовершенствовать наставление отца и больше не пользоваться своей способностью, а каждый день проживать, как второй раз и с первого раза начинает радоваться мелочам!

Другой пример (якорение) – ситуация, когда Тим и Мэри съехались в одну квартиру, откуда вместе выходили на работу. Каждый раз, когда они спускались в метро, им приходилось расставаться на одном и том же месте. Якорем является повторяющийся ежедневно момент с поцелуем, объятиями и пожеланием друг другу хорошего дня под звуки игры уличных музыкантов.

Бесспорно, данный перечень примерных ответов может дополняться, как теоретическими элементами дисциплины, так и фрагментами фильма, отражающими их применение. Кроме того, преподаватель может усложнить задание, сформировав список фильмов по количеству обучающихся, что придаст работе индивидуальный характер.

Таким образом, представленное задание показывает возможности использования кинофильма с целью повышения доступности теоретического материала и усиления прочности его усвоения в ходе практического занятия.

Выполнение подобного задания позволит обучающимся не только научиться выявлять проблемы в области тайм-менеджмента в конкретных ситуациях, но и овладеть навыками их решения.

### **Список литературы:**

1. Мирошкин, П.П. Региональное развитие в условиях социально-экономической асимметрии/ П.П. Мирошкин, Т.А. Нестерова// Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-1(76). – С. 157-159.

2. Мамалова, Х.Э. Использование информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе вуза/ Х.Э. Мамалова, Э.Д. Абдуллаева// Актуальные вопросы истории и развития литературы народов РФ: Международная научно-практическая конференция, Грозный, 28 мая 2021 года. – Грозный: Чеченский государственный университет, 2021. – С. 123-126.

3. Гималетдинова, Э.Р. Использование художественных средств в преподавании экономической теории (раздел «Микроэкономика»)/ Э.Р. Гималетдинова, Г.Г. Сунаева// Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2020. – № 2(32). – С. 144-150.

4. Ибрагимова, А.И. Использование кинофильмов на уроках истории как средство модернизации образовательного процесса в рамках реализации темы/ А.И. Ибрагимова// Форум молодых ученых. – 2019. – № 1-2(29). – С. 3-6.

5. Муфтахова, А.Н. Социологический анализ цифрового контента в методе кейс-стади на примере продукции киноиндустрии/ А.Н. Муфтахова, П.В. Микрюков// Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. – 2022. – № 12-2. – С. 58-66.

6. Науменко, Н.М. Использование учебного кинофильма в профессиональном образовании студента вуза: региональный аспект/ Н.М. Науменко, О.С. Шаврыгина// Четвёртые Моисеевские чтения: национальные и региональные особенности языка: Материалы Всероссийской (с международным участием) научной конференции. Оренбург, 22–24 ноября

2018 года. Том Часть 2. – Оренбург: ООО «Издательство «Оренбургская книга», 2018. – С. 156-162.

7. Рунов, С.С. Возможности использования кино-видеофильмов в преподавании учебного курса «История социальной педагогики» для студентов вуза/ С.С. Рунов// Материалы круглых столов в рамках Третьего съезда социальных работников и социальных педагогов Российской Федерации, Москва, 15 октября 2010 года. – Москва: Российский государственный социальный университет, 2010. – С. 60-63.

## **РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК НАЕМНЫЙ РАБОТНИК: ОСОБЕННОСТИ ПРАВОВОГО СТАТУСА**

*Остапенко А.В.*

Кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Руководитель как наемный сотрудник занимает ключевую позицию в системе управления компании: он осуществляет стратегическое планирование, администрирование, координацию действий структурных подразделений компании, а также общий контроль за деятельностью всей организации. Автор подчеркивает: правовой статус руководителя как наемного работника отличается от статуса любого иного сотрудника компании. Важным аспектом правового статуса руководителя является содержание его трудового договора как основания возникновения его трудовых прав и обязанностей, а также основания и способ прекращения с ним трудового договора. Этот процесс имеет свои особенности, связанные с его специфическими функциями, юридической ответственностью, а также экономическим и правовым влиянием на деятельность хозяйствующего субъекта.

**Ключевые слова:** руководитель организации, трудовые отношения, трудовой договор, прекращение трудового договора, юридическая ответственность.

В современных экономических условиях управление бизнесом, в первую очередь, средним и крупным, в большинстве случаев осуществляется не учредителями и собственниками, а профессиональными наемными менеджерами. Подобная управленческая стратегия обусловлена не только объективной необходимостью сепарации функций собственника от функций управляющего, но и субъективными факторами: далеко не всегда учредители обладают необходимыми и достаточными компетенциями для успешного администрирования своего бизнеса. Очевидно, что для успешного существования хозяйствующего субъекта в своем секторе экономики появляется потребность в высокой квалификации управленческого персонала высшего звена. Однако особенности функционирования руководителя компании как наемного управленца, особенности возлагаемой на него юридической ответственности вызывают ряд вопросов, требующих прояснения и более детальной проработки.

Руководитель организации, являясь наемным сотрудником, вступает в трудовые отношения с собственником (или его представителем) на основании трудового договора, как и все работники. Но при этом он обладает рядом специфических функций, которые отличают его от рядового сотрудника компании, пусть даже и находящегося на высоких управленческих позициях.

В первую очередь, руководитель компании обладает властными полномочиями, направленными на организацию всех процессов и управление деятельностью хозяйствующего субъекта. Он осуществляет планирование, координацию, мотивацию, контроль за деятельностью подчиненных, принимает организационные, управленческие, правовые решения. Руководитель выступает от имени организации в большом количестве различных правоотношениях, включая заключение договоров, ведение

переговоров, судебные споры, налоговые, административные отношения, отношения с контрольными и налоговыми органами и др.

Важно отметить, что наделение полномочиями всегда связано с юридической ответственностью. Руководитель несет персональную ответственность не только за результаты деятельности организации, включая финансовые показатели, эффективность производства, но и за соблюдение действующего законодательства.

Авторы, исследовавшие особенности юридической ответственности руководителя организации, совершенно справедливо отмечают, что «если смотреть на руководителя как на представителя работодателя и должностное лицо, то к нему применимы нормы об уголовной и административной ответственности. В то же время как работник руководитель может быть привлечен к дисциплинарной, материальной ответственности, а также возмещению убытков» [1].

Какова же специфика института трудового договора с руководителем организации? Рассматривая вопрос содержания трудового договора, следует определить, какие положения следует включать в него для отражения особенностей трудовых отношений руководителя как наемного работника. Совершенно очевидно, что необходима конкретизация полномочий и ответственности руководителя в соответствии с уставом организации. Также следует определить порядок заключения и расторжения трудового договора с руководителем с учетом специфики корпоративного права и особенностей управления конкретной организацией, предусматривая, например, возможность расторжения по инициативе работодателя в случае несоответствия занимаемой должности или неудовлетворительных результатов работы. Кроме того, целесообразно отразить в существенных условиях трудового договора размер вознаграждения руководителя, таким образом, чтобы он включал оклад и дополнительные выплаты, привязанные к показателям эффективности деятельности организации.

Вопросы прекращения трудовых отношений руководителя организации также требуют к себе особого внимания.

Увольнение руководителя по инициативе работодателя возможно только по строго определенным основаниям, предусмотренным трудовым законодательством. Кроме общих оснований для увольнения по инициативе работодателя, согласно ст.278 Трудового кодекса РФ, выделяют и специальные основания. К ним относятся: отстранение от должности в связи с банкротством юридического лица, а также решение собственника имущества организации о прекращении трудовых отношений с руководителем

По инициативе самого руководителя как работника организации возможно расторжение трудовой договор по собственному желанию в соответствии с общей процедурой, предусмотренной трудовым законодательством. Отличается лишь срок предупреждения о предстоящем увольнении – 1 месяц. Однако, в отличие от рядовых работников, руководитель фактически связан дополнительными обязательствами по передаче дел и обеспечению плавного перехода управления к новому руководителю.

Изучая особенности правового положения руководителя как наемного работника, необходимо отметить тот факт, что существующая законодательная база не всегда четко определяет его статус. В частности, недостаточно разработаны механизмы регулирования конфликта интересов между собственником и руководителем как наемным управленцем, когда последний действует в своих интересах, а не в интересах компании, что может привести к корпоративным и трудовым спорам. Представляется необходимым четко определить правовые функции, полномочия и ответственность руководителя в трудовом законодательстве для совершенствования правового регулирования его статуса наемного работника, а также создать условия для справедливого распределения ответственности и рисков между руководителем и собственником.

### **Список литературы:**

1. Ахметьянов Д.В., Мингазова Л.Р. Особенности юридической ответственности руководителя организации // Устойчивое развитие науки и образования. 2019. № 5. С. 140-145.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ // Собрание законодательства Российской Федерации. - 7 января 2002 г. - N 1 (часть I). - ст. 32.
3. Правовое регулирование трудовых отношений в Российской Федерации" / под ред. Ю.П. Орловского. - М.: Юрайт, 2022.

## **ПРОБЛЕМА ДЕФИЦИТА КАДРОВ В ПРОМЫШЛЕННОМ СЕКТОРЕ ЭКОНОМИКИ**

*Пыжова А.О.*

Магистрант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Павлова И.А.*

Кандидат экономических наук,

доцент кафедры экономики предприятий и организаций,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье выявлены причины дефицита кадров в промышленном секторе. Рассматриваются основные причины этого явления, такие как недостаток квалифицированных специалистов, миграция рабочей силы, автоматизация производства. Особое внимание уделяется влиянию дефицита кадров на развитие промышленности. Данная проблема может привести к снижению производительности, замедлению экономического роста и другим негативным последствиям. В статье предлагаются возможные пути решения проблемы дефицита кадров.

**Ключевые слова:** дефицит кадров, востребованность профессий, промышленность, кадровый голод.

В настоящее время современные российские промышленные предприятия переживают нехватку человеческого капитала – кадровый голод.

Кадровый голод – ситуация, когда отсутствуют трудовые ресурсы, наблюдается дефицит кадров определенных профессий и квалификации.

Среди глобальных причин возникновения проблемы дефицита кадров на рынке выделяют: сокращение численности населения, то есть демографический фактор, а именно снижение рождаемости в 90-х годах, естественная убыль населения и повышенная смертность во время пандемии COVID – 19, миграция россиян за рубеж, а также геополитическая ситуация – частичная мобилизации на специальную военную операцию, – все это привело к отсутствию специалистов с нужными навыками.

В эксклюзивном прямом эфире Натальи Зубаревич – профессора кафедры экономической и социальной географии России МГУ, были проговорены важные темы такие как: демографические изменения, экономическое развитие, проблемы занятости и миграции населения. Она сообщила, что естественная стабильная убыль населения будет наблюдаться до конца 2020-х – начала 2030-х годов [1].

Согласно результатам исследования Института Экономики РАН и данным hh.ru, в 2023 году и на июль 2024 года в России существует нехватка персонала в количестве 4,8 миллиона человек. Эта проблема актуальна для всех регионов страны [1].

Согласно данным HH.RU «hh.индекс – показывает дефицитность специалистов через отношение количества активных резюме к вакансиям». Особенно негативная ситуация наблюдается на рынке труда в некоторых регионах России, например, Чукотский автономный округ, Ивановская, Владимирская области, Еврейская автономная область и Курганская область (рисунок 1) [1].

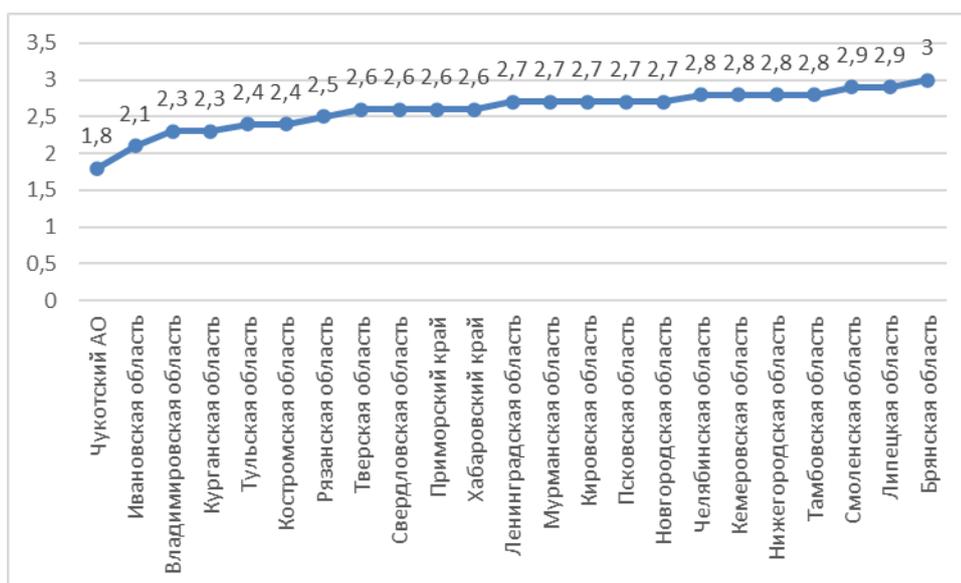


Рисунок 1 – Топ 25 регионов с наиболее глубоким дефицитом кадров по данным hh.ru

Масштабный опрос «Коммерсанта» среди кадровых служб 1000 предприятий и организаций показал, что 86% компаний жалуются на нехватку кадров [2]. Исследование показывает, что в компаниях, связанных с транспортом и логистикой, а также на промышленных предприятиях нередко возникает проблема кадров (рисунок 2).

Председатель правительства Татьяна Голикова в одном из интервью сообщила, что к 2030 году дефицит кадров в России составит 2 млн. человек. Она отметила, что особенно обостриться ситуация со специалистами в обрабатывающей промышленности, транспорте и логистике.

Рассмотрим на примере Нижнего Новгорода карту, на которой показано количество активных объявлений на сайте по поиску вакансий «рабочий» в сфере промышленности на hh.ru.

По рисунку 3 видим, что количество таких объявлений по поиску рабочих составляет 3500 вакансий по Нижнему Новгороду. Это подтверждает то, что специалисты рабочих профессий очень востребованы [3].



Рисунок 2 – Недостаток персонала по отраслям

Таким образом, можно сделать вывод, что во многих сферах на данный момент ощущается нехватка кадров.

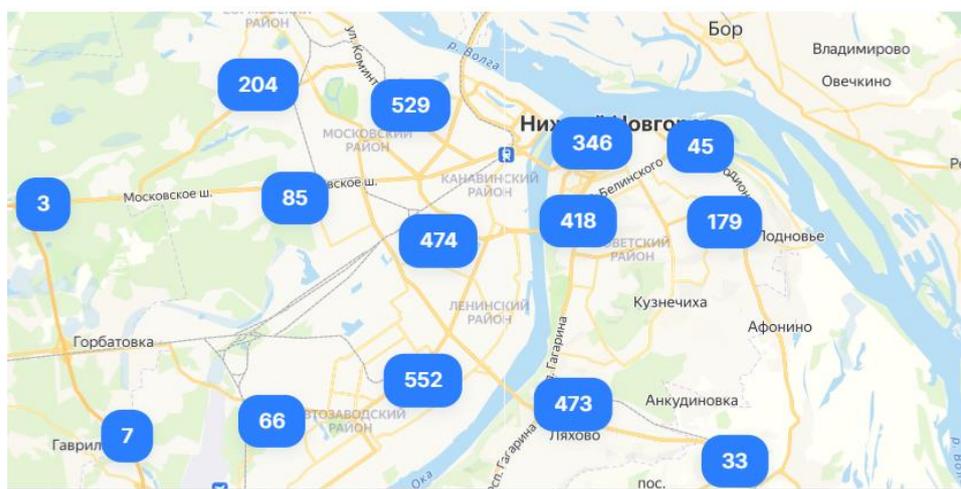


Рисунок 3 – Открытые вакансии по поиску работу в сфере промышленности в Нижнем Новгороде на сайте hh.ru.

В результате ухода западных компаний из России возникла необходимость расширения производственных мощностей, что потребовало увеличения производства оборонной продукции, для новых регионов восстановления инфраструктуры, увеличения числа рабочих сотрудников.

Борьбу с кадровым голодом предприятия начинают с повышения заработных плат. Анализ краткого обзора рынка труда hh.ru [1] на июль 2024 года показывает рост заработных плат как у новых сотрудников, так и уже работающих. Наиболее значительный рост заработных плат наблюдался в следующих отраслях: производство промышленного оборудования, производства техники, станков и комплектующих и нефтегазовая промышленность.

В первом полугодии текущего года в сфере промышленного производства, а именно в сегменте производства промышленного оборудования, было открыто 143 тысячи вакансий. Это на 26% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Данный показатель является самым высоким среди всех отраслей промышленности. Процент заработных плат вырос на 34% по сравнению с предыдущим годом. Это дает в условиях небольшой конкуренции возможность зарабатывать специалистам, выбравшим данную область.

Таким образом, конкуренция за соискателей привела к улучшению условий труда и графика работы.

На примере нижегородского завода-производителя теплообменного оборудования ООО «Гидротермаль» можно проанализировать проблему недостатка кадров.

На предприятии общая численность персонала включает 72 человека, из которых рабочих – 30 чел., менеджеров – 20 чел., руководителей – 10 чел., конструкторов – 7 чел., бухгалтеров – 5 чел. Средний возраст сотрудников – 50 лет. Структура персонала ООО «Гидротермаль» представлена на рисунке 4.

Несмотря на то, что в этой компании работают высококвалифицированные специалисты, она сталкивается с общими проблемами, характерными для многих производственных предприятий, в частности:

- преобладание «возрастных» ключевых специалистов;

- сложно найти и обучить специалистов в области «ключевых компетенций»;
- «рабочие профессии», такие как токарь и сварщик, не пользуются популярностью;
- существует проблема поиска и найма кадров.



Рисунок 4 - Структура персонала завода-производителя ООО «Гидротермаль».

Одним из способов решения проблемы должен стать проект правительства «Кадры». Он предполагает сбор информации о том, какие специалисты будут востребованы на предприятиях [4].

Национальный проект «Кадры» – программа, разработанная правительством России для подготовки квалифицированных специалистов и увеличения числа высокооплачиваемых рабочих мест. Целью проекта является повышение уровня подготовки кадров и улучшение условий труда сотрудников в различных отраслях экономики.

О данной программе стало известно из послания президента РФ Федеральному собранию 29 февраля 2024 года.

В рамках проекта будет осуществляться ежегодное прогнозирование кадровых потребностей экономики на пятилетний период. Задача программы – обеспечить школьникам и студентам доступ к качественному образованию,

которое позволит им стать высококвалифицированными специалистами и быть готовыми к вызовам современной экономики.

Данный национальный проект направлен на улучшение взаимодействия между всеми уровнями образования – от начальной школы до высшего учебного заведения. Учебные заведения должны будут работать в одном направлении и стремиться к общей цели. Важным аспектом станет привлечение работодателей к разработке учебных программ.

Это позволит сбалансировать рынок труда в России. В частности, к 2028 году для высокотехнологичных отраслей России потребуется подготовить около миллиона специалистов рабочих специальностей.

Таким образом, в настоящее время активность работодателей растет выше, чем соискательская. Это подтверждается различными источниками, в том числе HeadHunter Индексом. Согласно HeadHunter Индексу, лидерами спроса является рабочий персонал, так называемые «синие воротнички». Кроме того, Россия находится в демографической яме, констатируется существенное снижение численности молодежи, в том числе, падение количества выпускников профессионально-технических учебных заведений [5].

Работодателям следует адаптировать свои стратегии найма под новые условия. Возможно, им потребуется пересмотреть требования к кандидатам и предложить более привлекательные условия труда, чтобы привлечь квалифицированных специалистов.

Соискателям, в свою очередь, также необходимо учитывать текущую ситуацию на рынке труда и быть готовыми к конкуренции за рабочие места. Они могут повысить свою привлекательность для работодателей, развивая необходимые навыки и компетенции, а также адаптируясь к требованиям рынка [6].

В целом, ситуация на рынке труда в России требует внимания и анализа со стороны всех участников этого процесса. Только совместными усилиями можно достичь баланса между спросом и предложением рабочей силы и обеспечить стабильное развитие экономики страны.

### **Список источников:**

1. Российская компания интернет-рекрутмента; Официальный интернет-портал правовой информации.  
URL:[https://spb.hh.ru/article/32887?hhtmFrom=article\\_labour-market\\_list](https://spb.hh.ru/article/32887?hhtmFrom=article_labour-market_list) – 2024. – 12 августа.
2. Подбор кадров, мотивация труда.  
URL:<https://www.auditit.ru/articles/personnel/a111/1095591.html>,<https://www.rbc.ru/society/24/12/2023/65875bb99a7947bca518dbe2> – 2024. – 12 августа.
3. Нацпроект «Кадры» – системообразующий для всей экономики страны. URL: <https://ac.gov.ru/news/page/nacproekt-kadry-sistemoobrazuusij-dla-vsej-ekonomiki-strany-27858> – 2024. – 12 августа.
4. Дубик, Е. А. Инновационное развитие промышленных предприятий в условиях экономики знаний / Е. А. Дубик, И. А. Павлова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 8(49). – С. 500-504.
5. Дубик, Е. А. Инвестирование человеческого капитала в инновационной экономики России / Е. А. Дубик, И. А. Павлова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 9-1(62). – С. 989-992.
6. Экономическая диагностика деятельности производственного предприятия / Ю. В. Чемоданова, А. Н. Рыбина, И. А. Павлова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5(130). – С. 1412-1420.

# ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТАМИ В КОЛЛЕКТИВЕ

*Русакова Т.Ю.*

кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Кабиров Р.М.*

магистрант 2 курса,  
кафедра менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В мире, где люди постоянно взаимодействуют друг с другом, конфликты — явление неизбежное. В коллективе, где переплетаются разные характеры, взгляды и цели, разногласия могут возникнуть в любой момент. Статья посвящена актуальной проблеме управления конфликтами в коллективе. В ней рассматриваются основные принципы и методы, позволяющие не только разрешать разногласия, но и предотвращать их возникновение.

**Ключевые слова:** конфликты, коллектив, управление персоналом, переговоры, сотрудничество.

Конфликты – неотъемлемая часть любой человеческой деятельности, и коллектив, где люди с разными взглядами и интересами работают вместе, не является исключением. Не всегда разногласия являются причиной для тревоги. Иногда они могут стать толчком к творчеству и развитию. Однако часто конфликты становятся препятствием на пути к эффективному сотрудничеству, ухудшают атмосферу в коллективе и снижают производительность труда. Поэтому умение эффективно управлять конфликтами является важным навыком для любого члена коллектива, а особенно для руководителя.

Конфликты в организации могут иметь различную природу возникновения и причины, что делает их классификацию важной для понимания и эффективного решения.

Конфликты в организации подразделяются на несколько групп (рис. 1)

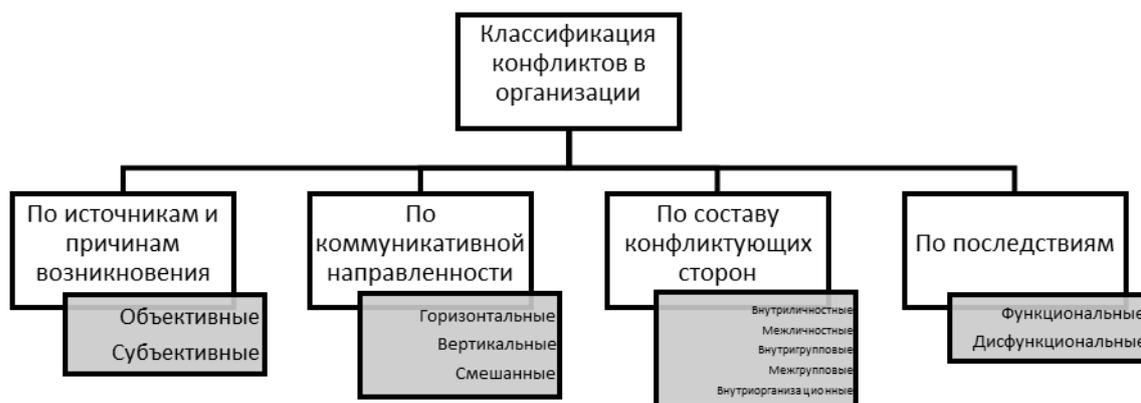


Рисунок 1 – Классификация конфликтов в организации

По источникам и причинам возникновения конфликты появляются либо из-за объективных факторов, не связанных с личными отношениями или субъективными оценками (нехватка ресурсов, невыполнение обязательств, некорректные задачи), либо из-за субъективных факторов, таких как личное отношение к ситуации, разные взгляды на мир и стили работы, эмоциональные реакции и т.д.

По коммуникативной направленности конфликты возникают между разными уровнями иерархии (руководитель и подчиненный, подчиненный и подчиненный) из-за разных уровней ответственности, разных взглядов на работу и управление, несоответствия ожиданий, конкуренции за ресурсы, влияние, признание.

По составу конфликтующих сторон конфликты возникают между отдельными членами коллектива, между разными отделами, подразделениями или группами внутри организации. [2, с. 57-58]

По последствиям конфликты могут быть функциональными, способствующими улучшению работы организации, стимулирующими творчество и поиск новых решений, и дисфункциональными, которые снижают

производительность труда, ухудшают моральный климат и мешают достижению целей.

Основные причины конфликтов заключаются не только в разных ценностях и убеждениях сотрудников, но и в конкуренции за ресурсы, нечетком распределении ответственности, недостаточной коммуникации, несправедливости и дискриминации. [3, с. 7]

Конфликты отвлекают от работы, снижают мотивацию и сотрудничество, могут привести к стрессу, недовольству и даже выгоранию сотрудников, потере ценных кадров. Также конфликты могут отразиться на репутации организации и привести к серьезным последствиям, особенно если они становятся публичными. Именно поэтому необходимо эффективно управлять конфликтами, но важно понимать, что управление конфликтами не означает их полное избегание. Иногда конфликты неизбежны и могут привести к положительным изменениям. Ключевой момент заключается в том, чтобы управлять конфликтами эффективно, предотвращать их эскалацию и направлять их в конструктивное русло. [4, с. 153]

Основные принципы управления конфликтами включают в себя раннее выявление и реагирование, создание безопасной атмосферы для диалога, активное слушание, поиск общих интересов, фокус на проблеме, а не на личности.

Раннее выявление и реагирование позволяет своевременно заметить конфликт и его разрешить. Создание безопасной атмосферы для диалога играет важную роль, так как важно создать условия, в которых участники конфликта могут свободно высказывать свою точку зрения без страха осуждения или наказания. Активное слушание позволяет проявить понимание и уважение к позиции другой стороны – это основа успешного разрешения конфликта. Поиск общих интересов позволяет найти точки соприкосновения, опираясь на которые можно прийти к компромиссу. Фокус на проблеме, а не на личности позволяет сконцентрироваться и обсудить сложившуюся ситуацию,

конкретные действия и поведение обеих сторон без осуждения личности оппонента. [5, с. 45]

Данные принципы управления конфликтами отражены в методах управления. Эффективные методы управления конфликтами включают в себя переговоры, медиацию, арбитраж, совместное решение проблемы, изменение правил игры (рис. 2).



Рисунок 2 – Эффективные методы управления конфликтами

Переговоры – это самый распространенный метод разрешения конфликтов. Он подразумевает прямое общение между сторонами конфликта с целью найти приемлемое решение. [1, с. 75-76]

Медиация подразумевает подключение к конфликту третьей стороны. В этом случае третьей стороной выступает независимый специалист, который помогает сторонам конфликта найти компромисс. [1, с. 75-76]

В свою очередь, арбитраж также подразумевает подключение к конфликту третьей стороны, но в данном случае третьей стороной выступает специалист, который принимает окончательное решение по спору.

Совместное решение проблемы предполагает, что все участники конфликта заинтересованы в поиске решения проблемы, которая привела к конфликту, но, если конфликт возникает из-за несовершенства правил, их необходимо пересмотреть и изменить. [6, с. 165]

Так, конфликт «Роснефти» и «АФК-Системы» разрешился мировым соглашением, конфликт между бенефициаром ЗАО «Аспект-Финанс» и

руководством компании разрешился обращением в суд, как и конфликт акционеров компании «Центрообувь» и ее кредиторов.

Эффективное управление конфликтами включает в себя не только их разрешение, но и предотвращение.

Предотвратить возникновение конфликтов можно с помощью введения кодекса этического поведения, регулярных встреч команды и обсуждения всех разногласий на ранней стадии, проведения тренингов по управлению конфликтами для сотрудников компании. Также важно помнить, что создание здоровой атмосферы в коллективе — залог успешного сотрудничества и эффективной работы.

### **Список литературы:**

1. Дегтярев М.С. Эффективное управление конфликтами в сфере управления // Вестник науки. 2024. №1 (70). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnoe-upravlenie-konfliktami-v-sfere-upravleniya>
2. Закирова З.Н., Халилова А.А. Управление конфликтами // Мировая наука. 2020. №2 (35). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami>
3. Кох М.Н., Кокурина К.Д. Управление конфликтами в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. №12-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-4>
4. Матыцина Н.П., Сеницын Н.Н. Управление конфликтами в организации // Символ науки. 2023. №12-1-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konfliktami-v-organizatsii-13>
5. Савицкая А.Е., Косматенко А.М., Богданов А.В. Виды конфликтных ситуаций в организациях и пути их решения // Формула менеджмента. 2022. №1 (15). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vidy-konfliktnyh-situatsiy-v-organizatsiyah-i-puti-ih-resheniya>
6. Хабибуллина Г.Р. Управление стрессами и конфликтами в организациях // Вестник науки. 2024. №3 (72). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-stressami-i-konfliktami-v-organizatsiyah>

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОФИЛАКТИЧЕСКОЙ РАБОТОЙ, НАПРАВЛЕННОЙ  
НА РАЗВИТИЕ У ВОСПИТАННИКОВ И ОБУЧАЮЩИХСЯ НАВЫКОВ  
БЕЗОПАСНОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЧРЕЗВЫЧАЙНЫХ СИТУАЦИЯХ:  
ОПЫТ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Сизых Е.Н.*

Старший методист кафедры менеджмента и дополнительного образования  
ОГАОУ ДПО «БелИРО»

*Доронина И.А.*

Старший методист кафедры менеджмента и дополнительного образования  
ОГАОУ ДПО «БелИРО»

*Стрельникова Л.А.*

Методист кафедры менеджмента и дополнительного образования  
ОГАОУ ДПО «БелИРО»

**Аннотация.** В статье раскрывается влияние специальной военной операции на экономику Белгородской области. В статье описана система управления формированием у воспитанников и обучающихся навыков безопасного поведения в чрезвычайных ситуациях. Авторы акцентируют внимание на созданном в регионе универсальном для всех типов образовательных организациях учебно-методическом комплексе, включающим в себя дополнительные профессиональные программы, универсальный Дневник безопасности для учителя, мониторинговые чек-листы.

**Ключевые слова:** навык, безопасное поведение, чрезвычайная ситуация, образовательная программа, тренинг.

Специальная военная операция на Украине (далее – СВО), объявленная президентом Российской Федерации Владимиром Путиным 24 февраля 2022 года, определила новые перспективные направления повышения квалификации педагогических работников РФ.

В период с 2022 года по 2023 год террористические акты со стороны военных сил Украины (далее – ВСУ) на территориях РФ, не граничащих с Украиной, были единичными. По этой причине обучение педагогов навыкам оказания первой помощи и безопасного поведения в различных чрезвычайных ситуациях, в том числе, связанных с военными действиями, считалась прерогативой приграничных территорий. В 2024 году в связи с массовым применением беспилотных летательных аппаратов ВСУ на всей территории России эти навыки стали востребованными.

Одной из первых территорий РФ, столкнувшейся с террористическими действиями со стороны ВСУ, стала Белгородская область. Одним из негативных последствий для экономики региона стала миграционная убыль населения из приграничных территорий. По предварительным данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области за 2023 год, на 1 января 2024 года – 3649 человек [1]. Мигрируют, в основном семьи в возрасте трудоспособного населения, имеющие детей.

Анализ причин выявил в качестве одной из проблем миграции снижение качества образования детей в образовательных организациях (далее – ОО), обучение в которых осуществлялось в дистанционном формате в 2022, 2023 годах. При этом родительская общественность в первую очередь переживает за безопасность детей в случае их очного обучения.

Если для проведения мероприятий, направленных на повышение качества образования, сформулирован ряд подходов и рекомендаций как на федеральном, так и региональном уровнях, то обеспечение безопасности воспитанников и обучающихся – это новое направление в деятельности ОО. Для управления ими администрация региона в качестве методологической основы выбрала цикл Деминга.

Функция стратегического планирования сформулированы ряд подходов и рекомендаций была возложена на администрацию региона и оперативный штаб в сфере образования.

Разработка мероприятий по обеспечению физической безопасности участников образовательных отношений отнесена к компетенции министерства образования Белгородской области. В частности, работниками министерства были разработаны и предложены к внедрению пять моделей работы ОО в зависимости от близости к границе и оперативной ситуации в целом. Например, для территорий, находящихся в отдалении от границ с Украиной до 20 км, обучение осуществляется только с применением дистанционных образовательных технологий. Для общеобразовательных организаций, находящихся на расстоянии от 5 до 20 км от границы с Украиной предложено обучение с использованием дистанционных технологий и подвоз части детей в другие школы на очное обучение. А если школа находится далее, чем 30 км от границы, то дети обучаются только в очном формате.

Кроме этого, министерство образования региона стало ответственным органом по созданию безопасных условий в образовательных организациях: организации укрытий, оклейку окон специальной защитной пленкой, организацию образовательной деятельности только на первом и втором этажах зданий, и т.д.

Ответственность за формирование профессиональных компетенций педагогических работников в области организации педагогического сопровождения формирования знаний и навыков безопасного поведения обучающихся при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций, методическое сопровождения реализации этих компетенций в ОО, контроль за качеством тренингов безопасного поведения была возложена на Белгородский институт развития образования (далее – ОГАОУ ДПО «БелИРО»).

Было организовано обучение по дополнительной профессиональной программе «Организация педагогического сопровождения формирования знаний и навыков безопасного поведения воспитанников и обучающихся при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций». Данная программа прошла профессионально-общественную экспертизу и размещена на сайте Федерального портала дополнительного профессионального образования для

использования в других регионах Российской Федерации [2]. По данной программе обучено 30 314 педагогов, что составляет 92,8% от общего количества педагогических работников региона. Обучение педагогов было проведено в два потока: первый, в августе 2023 года – для 10 приграничных муниципалитетов, второй, в сентябре – декабре 2023 года – для остальных 12 муниципалитетов [3].

Для методического сопровождения педагогических работников региона по проведению ежедневных тренингов был в ОГАОУ ДПО «БелИРО» разработан Дневник безопасности для учителя (<https://beliro.ru/deyatelnost/metodicheskaya-deyatelnost/virtual-cabinet/bezopasnost>), построенный по модульному принципу в соответствии с модулями ДПП ПК «Организация педагогического сопровождения формирования знаний и навыков безопасного поведения воспитанников и обучающихся при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций». В Дневнике представлены: уровень образования, особенность организации образовательной деятельности, планируемые образовательные результаты, а также практические материалы (конспекты занятий и уроков, видеоматериалы и др.) [4, 5].

Также в рамках исполнения распоряжения Губернатора Белгородской области от 25 января 2024 года №17-р разработана и успешно реализуется дополнительная профессиональной программа повышения квалификации «Формирование навыков оказания первой помощи у педагогических работников». По данной программе обучено 19 802 педагога, что составляет 60,64% от общего количества педагогических работников региона. В первую очередь прошли обучение педагоги приграничных и приравненных к ним территорий Белгородской области и города Белгород.

Непосредственными исполнителями решений в сфере образования выступают педагогические коллективы ОО. Во всех типах ОО все педагогические работники включены в процесс проведения ежедневных тренингов по формированию знаний и навыков безопасного поведения у воспитанников и обучающихся при угрозе возникновения чрезвычайных

ситуаций (далее – тренинг). Для дошкольных ОО, организаций дополнительного образования продолжительность тренингов должна составлять 5 минут. В общеобразовательных организациях, профессиональных ОО – не менее 15 минут.

В рамках мероприятий, контролирующих качество проведения ежедневных тренингов, в первой половине 2024 года ОГАОУ ДПО «БелИРО» был проведен мониторинг по формированию навыков безопасного поведения у обучающихся и воспитанников при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций. Мониторингом были охвачена 161 общеобразовательная организация Белгородской области, образовательная деятельность в которых проводилась в очном формате. Для проведения мониторинга были разработаны два вида чек-листов: чек-лист анализа проведения инструктажей и чек-лист сформированных у обучающихся и воспитанников навыков безопасного поведения у обучающихся и воспитанников при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций и навыков оказания первой помощи.

По результатам анализа данных мониторинга были выявлены следующие проблемные зоны, лежащих в области знаний детской психологии:

- чем старше обучающийся, тем сложнее вовлекать его в тренинги по формированию безопасного поведения;
- на уровне начального общего образования навыки безопасного поведения у обучающихся сформированы лучше по сравнению с обучающимися на уровнях основного и среднего общего образования;
- взаимодействие обучающихся и учителя отработано лучше на уровне начального общего образования.

Для устранения вышеуказанных профессиональных затруднений педагогов в дополнительную профессиональную программу «Организация педагогического сопровождения формирования знаний и навыков безопасного поведения воспитанников и обучающихся при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций» был добавлен модуль «Психолого-педагогическое

обеспечение процесса формирования навыков безопасного поведения у воспитанников и обучающихся».

Кроме этого, увеличение количества атак беспилотных летательных аппаратов со стороны ВСУ на территории Белгородской области, в данной программе ввели модуль «Безопасное поведение при угрозе БПЛА».

Изменения в программе коснулись и изменений содержания Дневника безопасности для учителя – в нем также появились методические материалы, соответствующие новым модулям ДПП ПК «Организация педагогического сопровождения формирования знаний и навыков безопасного поведения воспитанников и обучающихся при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций».

В условиях продолжения СВО описанные выше меры не являются избыточными. Администрация региона продолжает предпринимать разнообразные шаги по обеспечению безопасности не только участников образовательных отношений, но и всех жителей Белгородской области.

### **Список литературы:**

1. Демографическая ситуация в Белгородской области за 2023 год. Информационное сообщение для СМИ. 22 февраля 2024, Белгород. URL: [https://oskolregion.gosuslugi.ru/netcat\\_files/293/4068/Demograf\\_situatsiya\\_2023.pdf](https://oskolregion.gosuslugi.ru/netcat_files/293/4068/Demograf_situatsiya_2023.pdf) (дата обращения: 09.10.2024).

2. Реутов Е. В. Безопасность как экзистенциальная проблема приграничного региона в условиях специальной военной операции. // Экономико-управленческий конгресс : Сборник статей по материалам Международного научно-практического мероприятия НИУ «БелГУ», Белгород, 10–11 ноября 2022 года / Отв. редактор: В.М. Захаров. – Белгород: Белгородский государственный национальный исследовательский университет. 2022. С. 151-155.

3. Дополнительная профессиональная программа «Организация педагогического сопровождения формирования знаний и навыков безопасного

поведения воспитанников и обучающихся при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций». URL: <https://dppo.apkpro.ru/bank/detail/12684> (дата обращения: 09.10.2024).

4. Сизых Е. Н., Пушкарев В. А. Специфика формирования навыков безопасного поведения обучающихся при угрозе возникновения чрезвычайных ситуаций: опыт Белгородской области. // Совершенствование качества образования : Сборник статей XXI (XXXVII) Всероссийской научно-методической конференции. Братск. 27 февраля – 01 2024 года. Братск: Братский государственный университет, 2024. С. 54-59.

5. Сизых Е. Н., Пушкарев В. А., Стрельникова Л. А. Специфика формирования устойчивых навыков безопасного поведения у обучающихся и воспитанников: опыт Белгородской области. // Актуальные вопросы современной науки и образования : сборник статей XXXIX Международной научно-практической конференции, Пенза, 15 июня 2024 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.). 2024. С. 190-193.

5. Кубасова М. С., Бовина Ю. А. Развитие навыков безопасности. Современные технологии здоровьесбережения и безопасности жизнедеятельности в педагогическом процессе : материалы I Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 24 ноября 2022 года. Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет. 2022. С. 245-249.

# МОТИВАЦИЯ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ УДАЛЁННОЙ РАБОТЫ

*Шишко А.Ю.*

Магистр экономических наук,  
старший преподаватель кафедры «Международного бизнеса и маркетинга»,  
Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

*Усова Д.А.*

Студент специалитета,  
Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

*Карнович В.А.*

Студент специалитета,  
Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

**Аннотация:** В данной статье изучается вопрос мотивации и вовлеченности персонала, связанный с переходом большого количества компаний на частичную или полную удалённую работу. Предложение методов решения проблем, возникающих на фоне данных изменений. Эффективная организация трудового коллектива в условиях нового формата трудовой деятельности.

**Ключевые слова:** мотивация, вовлеченность, удалённая работа, самодетерминация, адаптация к удалённой работе, организация трудового коллектива.

В современном мире всем хорошо известно понятие удалённой работы. Данный формат трудовой деятельности представляет собой возможность выполнять свои рабочие обязанности, находясь вне офиса компании. Подобный подход может включать как полную удалённую работу, так и частичную, где комбинируются оба формата: работа в офисе и удалённо. Своё широкое распространение подобный вид трудовой деятельности получил во время пандемии COVID-19. В то время многие компании были вынуждены перейти

на дистанционный вид занятости. Данное событие заставило огромное количество людей пересмотреть свои взгляды на классическую модель очной работы. Было обнаружено, что при отсутствии офиса в традиционном его представлении можно сэкономить большое количество денег, которые ранее уходили на электричество, поддержание чистоты, покупки различных средств личной гигиены. Больше нет необходимости платить за аренду, приобретать необходимое оборудование. Кроме этого, эффективность сотрудников осталась на том же уровне, а в некоторых случаях даже поднялась, что связано с отсутствием траты времени на сборы и дорогу, гибкостью графика [1]. Всё это привело к тому, что после снятия ограничений, связанных с пандемией, многие организации остались работать в удалённом формате.

Но спустя некоторое время руководители компаний столкнулись с новыми проблемами, которые отсутствовали во время традиционной работы в офисе или не имели такого широкого распространения среди сотрудников. Сюда можно отнести одиночество, чувство отстранённости от коллег, переработки, не умение грамотно организовать свой рабочий процесс, проблемы с концентрацией, отсутствие границ между личной жизнью и трудовой деятельностью. Всё это негативно сказалось на мотивации и вовлеченности персонала.

Целью работы является изучение взаимосвязи между мотивацией сотрудников и их вовлеченностью в рабочие процессы в условиях удалённого формата трудовой деятельности, исследование факторов, которые могут оказывать положительное или негативное влияние на вовлеченность работников, а также разработка практических рекомендаций решения данных вопросов на основе полученных данных.

Мотивация персонала - это стимулы со стороны руководства, побуждающие сотрудников работать эффективнее, достигая высоких результатов. Правильно разработанная система мотивации позволяет сформировать надёжный трудовой коллектив, который будет слаженно работать над ростом и развитием компании [2]. Эдвардом Деси и Ричардом

Райаном была разработана теория самодетерминации (Self-Determination Theory, SDT, ТС), которая является одной из ключевых теорий в области мотивации [6].

Принято выделять два вида мотивации: внешнюю и внутреннюю.

Внутренняя мотивация базируется на личных интересах и чувствах каждого индивида. Она характеризуется тем, что человек получает удовольствие от самого процесса выполнения поставленной перед ним задачи, а не от возможных вознаграждений [3]. Также она связана со стремлением развивать свои навыки и способности. Это соответствует верхним уровням пирамиды потребностей Маслоу, где удовлетворение потребностей в самоактуализации является важным мотивом для большого количества работников [4]. Поэтому компании важно знать, что сотрудник заинтересован в своей работе, что она приносит ему не только денежное вознаграждение, но и внутреннее удовольствие.

Внешняя мотивация, в отличие от внутренней, основывается на внешних стимулах, которые являются причиной выполнения определённых задач. Сюда можно отнести заработную плату, премии и бонусы, признания со стороны коллег и руководства. Или, наоборот, различные наказания и возможные ограничения [3]. Внешняя мотивация может служить катализатором для внутренней, а внутренняя, в свою очередь, может повысить эффективность внешних факторов. Например, если сотрудники получают бонусы за выполнение проектов, то это может увеличить их удовлетворение от работы, что приведёт к повышению внутренней мотивации.

Теория самодетерминации помогает в поисках ответов на вопрос, почему люди делают тот выбор, который они делают, и как они могут сохранять высокий уровень вовлеченности, действуя в соответствии со своим выбором и по собственной воле. В основе ТС лежит концепция, которая гласит, что у людей есть три основные психологические потребности: в автономии, компетентности и связи с другими. ТС подчеркивает, что степень, в которой

люди способны удовлетворить эти три основные психологические потребности, является решающей при достижении собственных целей.

**Автономия:** потребность человека в ощущении самостоятельности и контроле над своими действиями. Люди предпочитают, чтобы их действия были добровольными и исходили из их собственного выбора, а не были навязаны кем-либо [7].

В условиях удалённой работы данную автономию можно реализовать через гибкий график, благодаря чему сотрудник сам в праве организовывать своё рабочее время, порядок выполнения тех или иных задач. Это позволит человеку чувствовать себя лучше, а также повысить эффективность работы.

**Компетентность:** потребность индивида чувствовать себя способным и эффективным в выполнении своих задач, достижении целей. Люди мотивированы, когда они могут применять свои навыки, обучаться и расти в профессиональном плане.[7]

Сотрудник проявляет большую вовлеченность, когда получает признание за свои заслуги и имеет возможность обучаться чему-то новому, поэтому работодателю важно обеспечить качественный контроль за работой своих сотрудников, чтобы своевременно предоставить различные бонусы за эффективное выполнение задач. Кроме этого, нанимателю важно предлагать различные варианты обучения, чтобы развивать компетенции своих работников. Иначе, если не прибегать к различным вариантам мотивирования своих сотрудников, то можно будет обнаружить снижение степени вовлеченности, а в дальнейшем и утечку кадров.

**Связь с другими:** потребность чувствовать связь с другими людьми, принадлежать к группе и быть частью сообщества [7].

Поддержка со стороны коллег и руководства, чувство принадлежности к коллективу - всё это является важным для любого человека. Подобный контакт гораздо сложнее создать, когда сотрудники работают вне офиса, но он всё равно является очень важным для поддержания целостности коллектива. Реализовать данную потребность можно через виртуальные встречи, собрания,

различные командные активности. Если на удалённой работе в компании будут отсутствовать обратная связь, то это может привести к негативным последствиям для сотрудников и компании в целом: 1. Ухудшению коммуникации и взаимодействия (недопонимание задач и целей, снижение качества работы в команде), 2. Чувство изоляции (психологическое напряжение, падение уровня удовлетворённости работой), 3. Снижение мотивации и вовлеченности (меньшая инициатива со стороны сотрудников), 4. Проблемы с оперативным решением задач

Пандемия в своё время стала причиной для пересмотра взглядов на классическую форму очной работы, показав, что можно эффективно организовать взаимодействие коллектива не только в физическом офисе, но и в условиях удалённой работы. Но для этого любой компании важно грамотно адаптировать свои методы управления и коммуникации под онлайн формат, чтобы сохранить производительность сотрудников, их мотивацию и вовлеченность. Для этого, согласно теории самодетерминации, работодателю необходимо поддерживать внутреннюю и внешнюю мотивацию своих сотрудников, контролируя их заинтересованность в работе, а также своевременно предоставляя различные вознаграждения. Также стоит помнить про ключевые факторы мотивации: автономию, компетентность и связность. Чтобы работа коллектива была наиболее эффективной, необходимо демонстрировать важность сотрудников и их значимую роль в компании, предлагать возможности для роста, профессионального развития, а также, в обязательном порядке, поддерживать социальные взаимодействия в команде, создавая различные виртуальные среды для коллективного общения. Компании, которые внедряют данные меры, способны сохранить высокую производительность своих сотрудников, повысить их удовлетворённость работой и улучшить долгосрочные результаты бизнеса в условиях удалённой занятости.

### Список литературы:

1. Перспективы удалённой работы в России глазами владельцев и сотрудников компаний // URL:[https://mtslink.ru/blog/research\\_of\\_remote\\_work\\_in\\_russia\\_webinar\\_group/](https://mtslink.ru/blog/research_of_remote_work_in_russia_webinar_group/)
2. Мотивация персонала // URL:<https://grandawards.ru/blog/motivaciya-personala/#block-1>
3. Анна Самарина. Мотивация: что это, какая бывает и от чего зависит // URL:<https://timeweb.com/ru/community/articles/motivaciya-cto-eto-kakaya-byvaet-i-ot-chego-zavisit>
4. Пирамида потребностей Маслоу // URL:<https://www.unicraft.org/blog/7005/piramida-maslou/>
5. Вовлеченность сотрудников: как повысить заинтересованность персонала в работе // URL:<https://grandawards.ru/blog/vovlechennost-personala/#block-1>
6. Томара Гордеева. Теория самодетерминации: настоящее и будущее // URL:<https://psystudy.ru/index.php/num/article/view/906>
7. Мотивация: теория самодетерминации в дистанционном образовании // URL:<https://news.tsu.ru/projects/employment/motivatsiya-teoriya-samodeterminatsii-v-distantionnom-obrazovanii/>

## ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

*Яшин С.Н.*

Доктор эконом. наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Суходоева Л.Ф.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена аспектам работников, которые являются неотъемлемым элементом эффективного управления персоналом. Оценивать эффективность управленческой системы принято в первую очередь по оценке состава персонала и его потенциала.

**Ключевые слова:** результативность, удовлетворенность персонала, анализ потенциала сотрудников.

В современных условиях оценка системы управления персоналом чаще всего проходит, при проведении организационно-кадрового аудита. Для определения текущего состояния системы управления персоналом, оцениваются различные критерии, которые потом сравниваются с заранее установленными стандартами. Изучение эффективности системы управления персоналом и соответствия поставленным целям является неотъемлемой частью ее оценки. Оценка системы управления персоналом включает решение ряда важных задач, включающих:

1. Оценка результативности: Определение вклада системы управления персоналом в достижение стратегических и операционных целей компании. Это может включать анализ показателей эффективности, качества выполнения задач, уровня удовлетворенности персонала и других важных показателей.

Необходимо провести анализ, чтобы убедиться в том, что система

управления соответствует всем нормам и правилам, установленным в законодательстве, относительно трудовых отношений, прав работников, защиты их здоровья и безопасности на рабочем месте, а также вопросам оплаты труда. Соблюдение процессов управления и достижение поставленных целей является необходимым условием для развития сотрудников.

2. Оценка удовлетворенности персонала (корпоративная атмосфера): Анализ уровня удовлетворенности сотрудников своей работой, рабочими условиями, перспективами карьерного и профессионального роста, а также взаимоотношениями в коллективе.

3. Оценка эффективности системы стимулирования и мотивации: Анализ того, насколько система поощрений, вознаграждений и мотивации сотрудников способствует повышению их производительности, лояльности к компании и развитию творческого потенциала.

Данные задачи способствуют всестороннему пониманию того, насколько система управления персоналом отвечает требованиям компании, законодательства и сотрудников, и помогают выявить сферы для улучшения и развития.

Оценивать эффективность управленческой системы принято в первую очередь по оценке состава персонала и его потенциала.

Для оценки персонала необходимо рассматривать приведенные ниже аспекты:

- оценку состава персонала на разных уровнях управления, и в отдельности оценку персонала, который включен в технологические процессы организации;
- оценку соответствия квалификации сотрудников требованиям в рамках выполняемых ими задач;
- анализ структуры кадров организации;
- провести анализ классификации рабочих мест сотрудников;
- проанализировать структуру сотрудников, с учетом значимых социально-демографических параметров;

- анализ текучести кадров организации.

Процесс формирования и анализа потенциала сотрудников должен включать в себя:

- анализ управленческих потребностей и навыков управленческого состава организации.
- разделение функций управления между различными уровнями;
- проактивность сотрудников (проявление инициатив);
- стремление сотрудников привнести что-то новое;
- расположенность сотрудников к обучению;

Таким образом, анализ удовлетворенности сотрудников организации текущим положением, фокусировка на возможностях профессионального роста, наличие кандидатов для продвижения в должности, оценка потенциальных кадровых резервов является главным в управлении персоналом.

### **Список литературы:**

1. Роганова С.Ю., Суходоев Д.В., Копасовская Н.Г., Суходоева Л.Ф., Огородова М.В., Шалаева М.В. Человеческий ресурсный потенциал региона//Экономика и предпринимательство. 2018. № 10 (99). С. 515-519.

2. Суходоев Д.В., Свадьбина Т.В., Суходоева Л.Ф. Современный трудовой ресурсный потенциал предприятия// В сборнике: Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. сборник статей по материалам XV МНПК преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов. Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. 2017. С. 222-224.

3. Яшин С.Н., Суходоева Л.Ф. Управление инновационной конкурентоспособностью//В сборнике: Актуальные проблемы управления. сборник научных статей по итогам VII Всероссийской научно-практической конференции. ННГУ им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2021. С. 240-243.

**ОЦЕНКА ДИНАМИКИ «СТАРЕНИЯ НАСЕЛЕНИЯ»  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЙОНА  
(НА ПРИМЕРЕ КАЛИНИНГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

***Зонин Н.А.***

Кандидат эконом. наук,  
доцент ОНК «Институт управления и территориального развития»,  
Балтийский федеральный университет им. И. Канта

***Сафонова И.Ю.***

Кандидат эконом. наук, доцент  
доцент ОНК «Институт управления и территориального развития»,  
Балтийский федеральный университет им. И. Канта

***Гуо Линджинг***

Аспирантка,  
Балтийский федеральный университет им. И. Канта

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема «старения населения» возникающая тогда, когда в возрастной структуре населения удельный вес возрастной группы «65лет +» превышает долю группы «0-14 лет». Оценку динамики демографических процессов предлагается проводить при помощи «динамического коэффициента старения населения». В качестве примера оценки процессов старения населения и их демографических и экономических последствий рассматривается экономический район Калининградская область. Сохранение тенденции старения потребует дополнительных инвестиций в экономику для поддержания экономического роста.

**Ключевые слова:** старение населения, динамический коэффициент старения, оценка динамики, население Калининградской области.

Проблема «старения населения» активно стала привлекать к себе внимание в XX веке. Увеличение доли пожилого населения (64-74 года), старого населения (от 76 до 89 лет), долгожителей (от 90 лет и старше), при

одновременном сокращении числа детей и подростков (от 0 до 15 лет) – устойчивая тенденция в социально-экономическом и демографическом развитии многих стран мира. Изменением «типов смертности», повышением эффективности «контроля над смертностью», сдвигами границ дожития до возрастов «старого населения» и возраста «долгожителей», современным репродуктивным поведением населения объясняется это явление в демографических, социологических, медицинских исследованиях [1,2, 4].

Для целей государственного и муниципального управления важно оценивать глубину, динамику и последствия «старения населения» в каждом экономическом районе.

Калининградская область – экономический район Российской Федерации, отделенный от «материковой» части европейскими недружественными странами НАТО Польшей и Литвой. По данным Территориального органа Федеральной службы госстатистики по Калининградской области регион занимает «лидирующие позиции» по таким социально-демографическим показателям, как высокая естественная убыль населения (число умерших превышает число родившихся в 1,6 раза), низкий коэффициент рождаемости населения (1,18 рождений на одну женщину). Вместе с тем, численность населения постоянно растет (за исключением периода 2000-2012 годов). Так, в 1960 году она составляла 632 тысячи человек, в 1980 - 811,6 тысяч человек, в 2000 году - 958,8 тысяч человек, в 2020 году – 1 012,5 тысяч человек. По последним статистическим данным на 1 января 2024 года в Калининградской области проживает 1 033 914 человек.

Калининградская область привлекательна для проживания. Мягкий морской климат, близость к европейским центрам, активная федеральная и региональная политика переселения сыграли свою роль. Сальдо миграции на протяжении последних десятилетий положительно. В 2023 году область занимала 7 место по России по интенсивности миграции, что измеряется коэффициентом миграционного прироста – 6, 03 человек на 1 000 человек

населения (для сравнения 1 место у Ленинградской области -11,38; 2 место у Московской области - 9,43 человек на 1 000 человек населения).

Социально-демографические процессы старения населения описываются при помощи различных показателей, в их ряду индекс глубины старения; индекс старения; медианный возраст населения; коэффициент долголетия, показатели возрастной структуры населения [3,5]. Для экономической оценки последствий демографического старения был предложен динамический коэффициент старения [6].

$$\text{ДКС} = \frac{\alpha'_2 + \alpha'_3}{1 - \alpha_2 - \alpha_3}, \text{ где}$$

$\alpha_2$  - доля населения в возрасте 0-14 лет;

$\alpha'_2$  - изменение доли населения в возрасте 0-14 лет за период;

$\alpha_3$  - доля населения старше 65 лет;

$\alpha'_3$  - изменение доли населения в возрасте старше 65 лет за период.

Значение коэффициента (ДКС) может условно быть разделено на 4 группы:

- 1) ниже 0 — отрицательный;
- 2) от 0 до 0,001 — низкий;
- 3) от 0,001 до 0,01 — умеренный;
- 4) более 0,01 — высокий.

Результаты расчетов коэффициента представлены на рисунке.

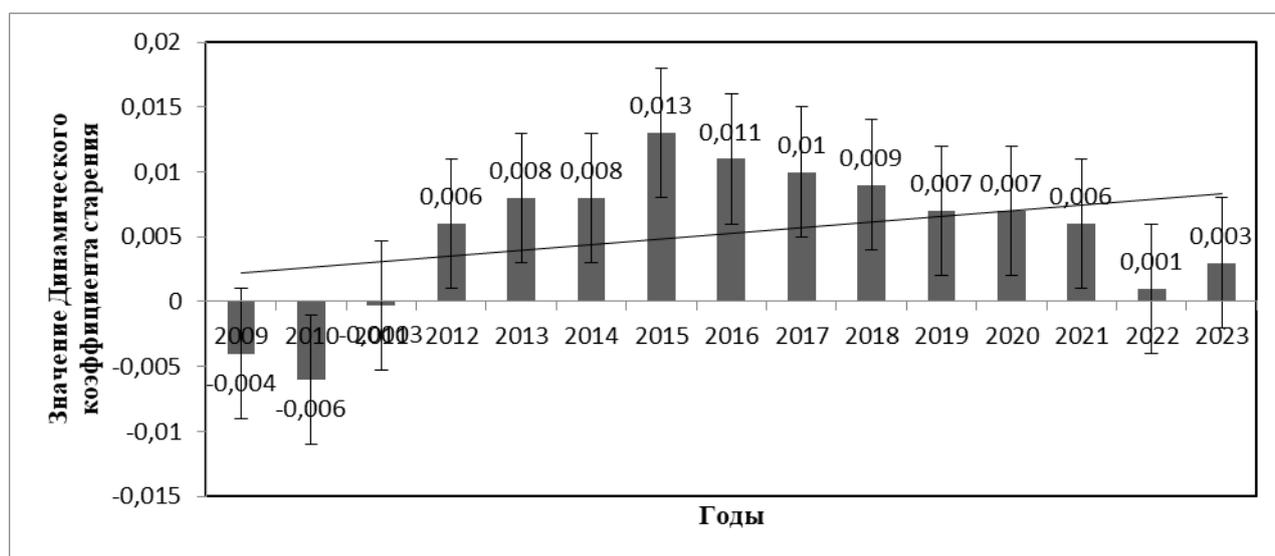


Рисунок – Динамический коэффициент старения (ДКС) по Калининградской области

Как видно по результатам расчетов за последние 15 лет, значение коэффициента имеет неравномерную динамику. Период отрицательных значений - 2009-2011 годы, высоких значений -2015 -2016 годы (для сравнения в этот период значения коэффициента по Российской Федерации в целом принимало 0,012 и 0,010 соответственно). В последние 2022-2023 годы значения показателя отражают характер умеренных изменений. Таким образом, за период с 2017 по 2023 в Калининградской области наблюдаются умеренно-интенсивные структурные изменения в возрастной структуре населения за счет замещения группы «0-14» группой «65 плюс», что можно объяснить проводимой демографической и миграционной политикой.

Итак, для целей государственного управления важно определять к какой группе относятся значения коэффициента динамического старения. Высокие и умеренные интервалы значений коэффициента имеют определенные демографические и экономические последствия: усиливается демографическая нагрузка, сокращается трудовой потенциал, растет дефицит рабочей силы, снижается производительность труда, сокращаются инвестиционные возможности, падает фондовооруженность, снижается валовой региональный продукт в масштабах региональной, снижается валовой внутренний продукт на

уровне национальной экономики. Для обеспечения экономического роста и снижения нагрузки на экономику со стороны групп населения нетрудоспособного возраста необходим комплекс мер, направленных на стимулирование инвестиций в экономику (особенно в основные фонды) при одновременной реализации положений демографической и социальной политики, декларированной в Указе Президента «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», в «Концепции демографической политики Российской Федерации на период до 2025 года», утвержденной Указом Президента РФ от 9 октября 2007 г. №1351.

### **Список литературы:**

1. Вишневский А.Г. Демографическая революция. М.: Статистика, 1976.
2. Доброхлеб В.Г., Барсуков В.Н. Демографические теории и региональный аспект старения населения // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. Т. 10. № 6. С. 89-103
3. Дьякова, А. А. Юричева Н. В. Оценка масштабов демографического старения Волгоградской области и его влияние на рынок труда // Статистический анализ социальноэкономического развития субъектов Российской Федерации : Сборник научных трудов по материалам VIII МНПК, Брянск, 22–23 апреля 2021 года. – Брянск: ФГБОУ ВО "Брянский государственный инженерно-технологический университет", 2021. С. 107-111.
4. Гайдаров Г.М., Алексеевская Т.И., Софронов О.Ю., Киндрат Д.О. Оценка динамики демографических процессов старения населения в северных и приравненных к ним территориях Иркутской области // Здоровоохранение Российской Федерации. 2023; 67(4): 336-343. С. 336-343.
5. Кузин С. И. Старение населения: социально-экономический аспект // Вестник ГУУ. 2018. №3. С 137-143.
6. Гуо Л., Зонин Н. А., Данилкина Н. В. и др. Модель экономического роста с учетом фактора старения населения // Конкурентоспособность в глобальном мире. 2023. № 6. С. 156—160.

### **СЕКЦИЯ 3. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ И ИНВЕСТИЦИЯМИ**

**Руководитель секции:**

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

*Иванов Алексей Андреевич*

#### **АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ И ИНВЕСТИЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ СЕТЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

*Баджина Нгоме Паскаэль*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы управления инновационными и инвестиционными проектами, реализуемыми в организациях розничной торговли. Анализируются действующие в системе управления проектами процессы, а также рассматриваются перспективные IT-системы, подходящие для сетевых организаций розничной торговли.

**Ключевые слова:** инновационные проекты, сетевые организации, розничная торговля, система управления, инвестиционные проекты.

В системе управления проектом в сетевых организациях розничной торговли важное место занимает планирование - разработка системы целенаправленных действий по реализации проекта, предусматривающая порядок, последовательность и сроки выполнения работ и обеспечивающая эффективное использование материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов [1, с. 71-86]. Управленческие решения, принимаемые в процессе реализации проекта, направлены на организацию всех видов проектных работ в заданные сроки и с высоким их качеством и должны отвечать прогрессивным организационно-техническим и технологическим принципам.

Вся система управления проектами в сетевых организациях розничной торговли базируется на методах, позволяющих руководить проектами любой сложности и направленности. Она позволяет определять, оценивать и противостоять возможным рискам, возникающим в процессе реализации инновационных и инвестиционных проектов [4, с. 169-172]. Позволяет контролировать исполнительность любого проекта на всех стадиях его реализации. И наконец, предоставляет возможность оценить результаты проекта, его достижения или наоборот провалы [3, с. 839-854].

Сам процесс управления проектом в сетевых организациях розничной торговли более показательно будет отразить в виде последовательности операций (рисунок 1).

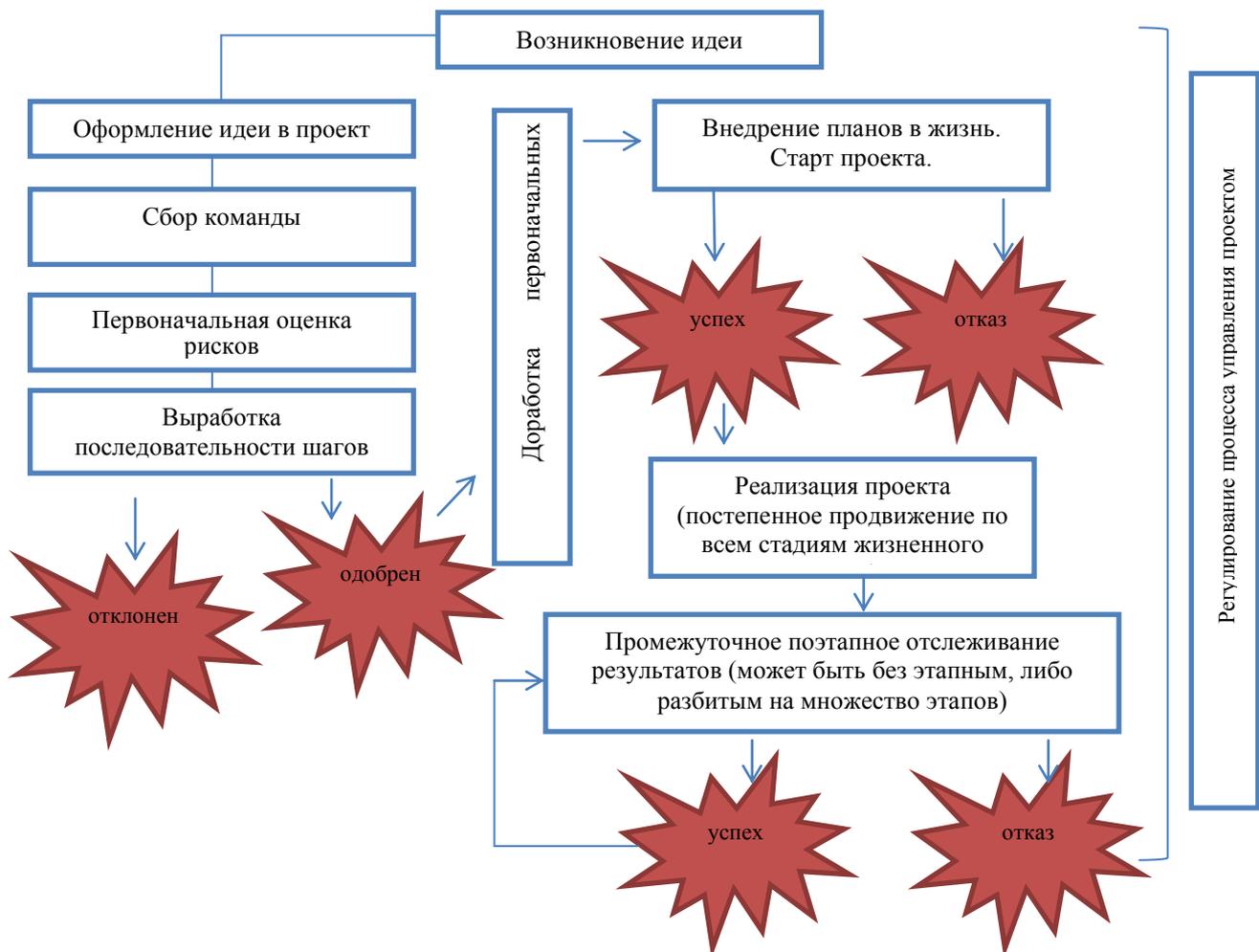


Рисунок 1 – Алгоритм проектных действий

Весь алгоритм действий в рамках системы управления проектом в сетевых организациях розничной торговли подлежит поэтапной направленности, что характерно для методики классического проектного управления (рисунок 2).

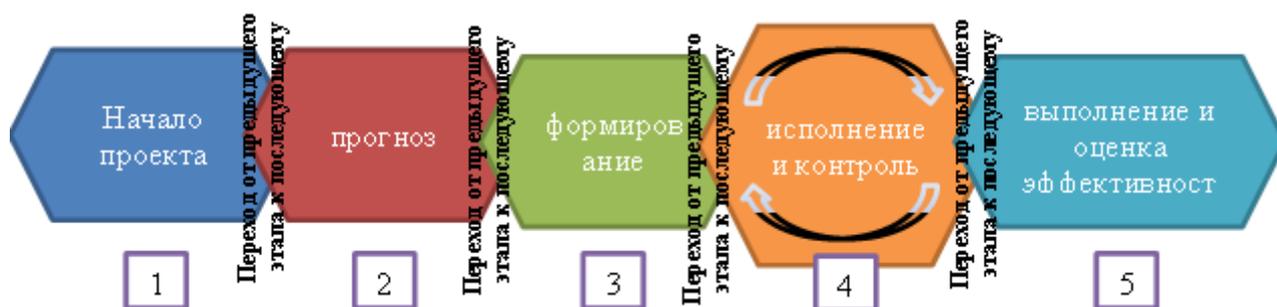


Рисунок 2 – Метод классического подхода к управлению проектами

Отличительной чертой этого метода является четкий порядок действий, прописанных в определенной последовательности [5, с. 488-490].

Его основные этапы делятся на 5 подвидов, строго следующих друг за другом.

Однако, специфика деятельности розничной торговли, предполагающая наличие сетевых организаций, нуждается в гибкости и скорости реакции на возникающие изменения. А именно эта часть является слабым местом при управлении проектами посредством классического подхода.

Таким образом, перспективной методикой управления проектами в сетевых организациях розничной торговли можно считать методику Agile. Нарушив иерархическую структуру классического метода, Agile выделяет в едином проекте подпроекты и отправил их в параллельную реализацию в едином временном диапазоне [3, с. 839-854] (рисунок 3).

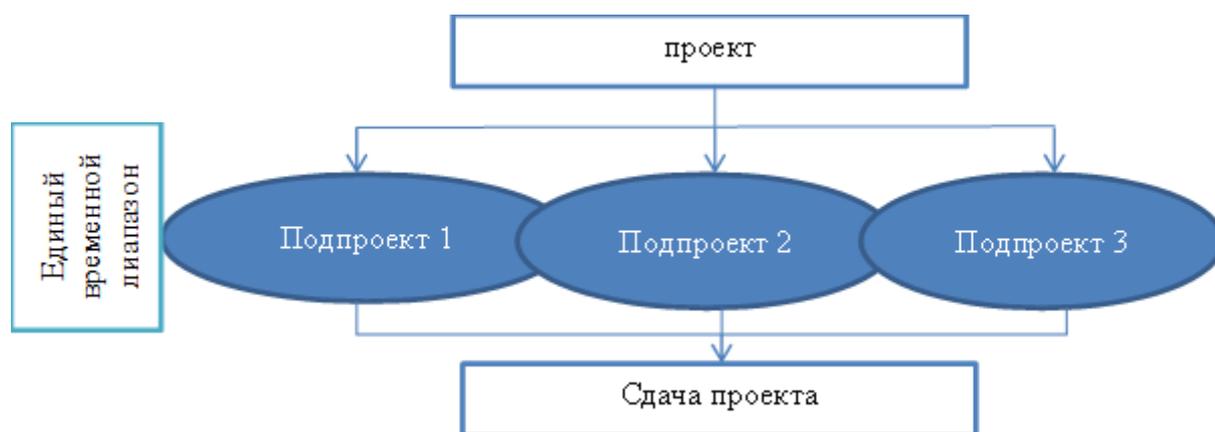


Рисунок 3 – План проектной работы по Agile

К плюсам данного метода можно отнести умение быстро подстраиваться под изменившиеся обстоятельства, что хорошо сочетается с современными инновационными проектами сетевых организациях розничной торговли.

К минусам же – отсутствие системности действий. Для каждого проекта это индивидуальный подход руководителя с необходимостью создавать свою систему управления под каждый проект.

Специалисты IT-технологий пытаются устранить этот недостаток, посредством различных методик, например Scrum. Метод Scrum также предполагает выделение в проекте подпроектов, но они не равноценны между собой и во временной диапозоне каждый из них наделяется своей степенью значимости. В соответствии с этим ранжированием проект предъявляется Заказчику частями по стадии завершения подпроектов (рисунок 4).

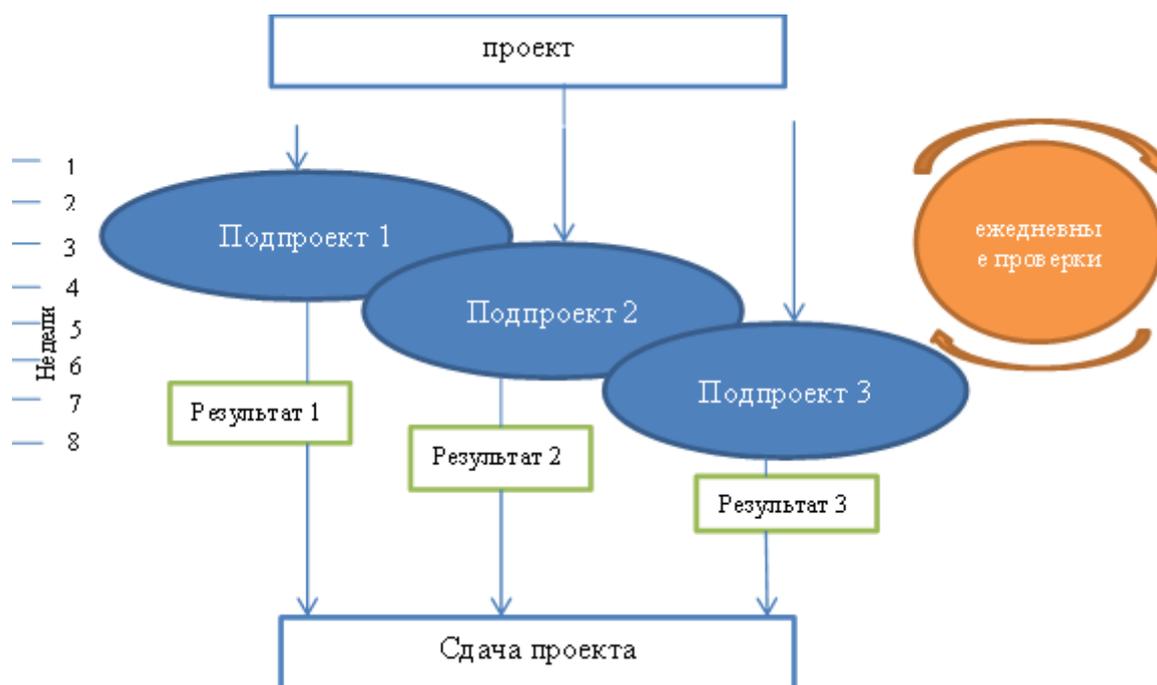


Рисунок 4 – План проектной работы по Scrum

Важнейшей положительной чертой модели Scrum является возможность совершить ошибки и оперативно их поправить в отдельных подпроектах, не оказывая отрицательного влияния на проект в целом, т.е. предъявляемая мобильность реакции увеличивает успешность проекта в целом.

Метод Scrum лег в основу IT-систем по планированию и управлению проектами – Timetta Projects, Directum Projects, PMI PMBOK и ряда других [2, с. 84-91].

Так, системный продукт Timetta Projects удачно реализуется в проектной деятельности АО «ВКУСВИЛЛ».

Основными результатами внедрения системного продукта являются:

- рост рентабельности в объемах до 25%;
- снижение затрат в объемах до 30%;
- повышение качества управления в 2-3 раза.

С помощью системных продуктов сетевые организации розничной торговли могут планировать свои проекты, оценивать их бюджеты, подбирать

мобильную и опытную команду, учитывать рабочее время, вести учет выручки и затрат, управлять задачами.

### **Список литературы:**

1. Кокшаров А.Р. Анализ состояния проектного управления в реалиях российского бизнеса // Российское предпринимательство. – 2019. – Том 20. – № 1. – с. 71-86

2. Лебидко В.А., Журавель А.Е., Журавель В.Ф. Информационные системы управления проектами и их влияние на успех проекта // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2022. № 4 (91). С. 84-91.

3. Локтионов Д.А., Масловский В.П. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 6. – с. 839-854.

4. Овсий А.С. Эффективное управление проектами // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. 2022. № 18. С. 169-172.

5. Шильдт Л.А., Гареева Н.Б. Особенности классического проектного управления и гибких методологий в управлении проектами // Евразийский юридический журнал. 2022. № 3 (166). С. 488-490.

# ЗНАЧЕНИЕ, ПРИНЦИПЫ И ВЛИЯНИЕ РЕКОМБИНАНТНЫХ ИННОВАЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫЕ СФЕРЫ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА

*Безрукова Н.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Цапина Т.Н.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Развитие современного общества, новых технологий, высокая конкуренция на рынке заставляют компании разрабатывать новые инновационные продукты, основанные на применении современных инструментов поиска идей для этих продуктов. Рекомбинантные инновации являются одним из источников таких идей. В статье дается определение рекомбинантным инновациям, рассматриваются их основные принципы, роль и степень воздействия на различные сферы экономической жизни. Наряду с этим, представлена значимость влияния рекомбинантных инноваций на жизнь общества в целом и каждого человека по отдельности.

**Ключевые слова:** рекомбинантные инновации, экономика, технология, продукт, эффективность.

Рекомбинантные инновации представляют собой процесс создания новых и уникальных продуктов, услуг или процессов путем объединения, синтеза или перекомбинации уже существующих идей, технологий, данных и методов из различных областей [3]. Этот подход к инновациям иллюстрирует, как через переосмысление и новое сочетание известных элементов можно достичь значительных прорывов и разработок.

Суть рекомбинантных инноваций заключается в создании новых продуктов, услуг или методов путем обновленного соединения уже известных идей и ресурсов. Такой подход к инновациям иллюстрирует, что прогресс не обязательно требует изобретения новых технологий или концепций «с нуля», вместо этого перекомбинирование существующих знаний и ресурсов может привести к существенным прорывам и творческим решениям проблем.

В современной динамично развивающейся среде инновации используются для приспособления к новым условиям существования и, таким образом, выступают либо в догоняющей, либо в опережающей роли.

Догоняющая роль рекомбинантных инноваций имеет под собой основу совершенствования и модернизации ранее существующих новинок. В этом случае происходит повтор имеющегося опыта, тот есть, организация смотрит на деятельность и продукты других компаний и пытается произвести похожий продукт или предоставить услугу. Применение такого метода не дает положительных результатов в долгосрочной перспективе, а дает только краткосрочный эффект.

Опережающая роль рекомбинантных инноваций заключается в том, что организация сама становится лидером и эталоном радикальных нововведений и, соответственно, другие компании следуют за ней, внося у себя соответствующие изменения.

Рассмотрим основные принципы рекомбинантных инноваций:

1. **Перекрестное использование ресурсов.** Центральным элементом рекомбинантных инноваций является использование ресурсов, идей и технологий в различных комбинациях, которые первоначально разрабатывались для других целей.

2. **Междисциплинарность.** Принцип требует от инноваторов широких знаний не только в своей специализированной области, но и в смежных или даже отдаленных дисциплинах, что позволяет видеть уникальные связи и возможности.

3. Открытость и коллаборативность. Важным фактором является открытость для сотрудничества и обмена идеями между различными организациями, общественными институтами и индивидуальными исследователями.

Внедрение рекомбинантных инноваций имеет значительное влияние на экономику, способствуя [1].

- Росту индустрии. Рекомбинантные инновации открывают новые возможности для развития различных отраслей промышленности, что приводит к росту производства и увеличению экономической активности.

- Созданию новых рабочих мест. Новаторские продукты и услуги, созданные с помощью рекомбинантных инноваций, требуют новых навыков и компетенций, что приводит к созданию новых рабочих мест и уменьшению уровня безработицы.

- Увеличению конкурентоспособности. Рекомбинантные инновации дают возможность фирмам быть уникальными, помогая создавать радикальные нововведения, что увеличивает их конкурентоспособность на рынке.

Внедрение рекомбинантных инноваций также имеет значительное влияние на социальное развитие, способствуя [2]:

- Улучшению качества жизни населения. Новаторские продукты и услуги, созданные с помощью рекомбинантных инноваций, улучшают качество жизни населения, предлагая новые возможности для здоровья, образования, развлечений и других аспектов жизни.

- Совершенствованию социальной инфраструктуры. Такой вид инноваций может привести к созданию новых социальных институтов и инфраструктур, таких как: центры инноваций, инкубаторы и акселераторы, которые поддерживают развитие стартапов и малого бизнеса.

- Укреплению социальных связей. Этот вид инноваций способствует поддержанию взаимосвязей и коммуникаций между людьми, создавая благоприятные условия для взаимного сотрудничества, привлекая сотрудников с различным профессиональным опытом, знаниями и умениями.

В заключении можно сказать, что рекомбинантные инновации вносят огромный вклад в развитие экономики и общества в целом, создавая новые уникальные продукты на основе уже существующих идей и технологий.

### **Список литературы:**

1. Безрукова Н.А. Деглобализационные процессы на современном этапе / Н.А. Безрукова, Т.Н. Цапина, М.В. Артемьева, Е.В. Романовская //Московский экономический журнал. – 2022. – Т.7 – № 1. – С.37-45.

2. Безрукова Н.А. Управление разработкой и внедрением нового продукта / Н.А. Безрукова, Е.П. Гарина, А.П. Гарин, Я.В. Бацына, Л.Г. Серова //Московский экономический журнал. – 2023. – Т.8 – № 1. – С.31-40.

3. Сураг В. И. Инновационный менеджмент: учебно-методическое пособие / В. И. Сураг, Е. В. Лебедева, И. В. Соклакова, М. С. Санталова. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2021. – 145 с.

## **ИННОВАЦИИ КАК ИСТОЧНИК ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ ЭКОНОМИКИ**

*Борисов С.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

Доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В настоящее время бурных технических и технологических изменений одерживают победу в конкурентной борьбе организации, имеющие в своем активе внедренные изменения в продуктах, процессах и технологиях. В настоящей статье рассматриваются различные примеры инноваций в разных отраслях экономики. Делается вывод о необходимости использования инноваций как средства конкурентной борьбы.

**Ключевые слова:** инновации, конкурентоспособность, нейронные сети, организация, управление.

*Под конкурентоспособностью организации* мы понимаем, прежде всего, возможность организации иметь базу материальных и нематериальных активов, которые помогают не только выживать в конкурентной среде, но и обладать преимуществами, позволяющие предприятию опережать конкурентов, быть лидером [1]. Преимущества могут быть самыми разноплановыми: от модификаций продукта, процесса или технологии до цифровой трансформации организации, повышения эффективности ее взаимодействия с потребителями продукции. Источником преимуществ в компании сегодня во многом выступают инновации в производстве и предложении продуктов и услуг потребителям.

*В соответствии с теорией экономического развития, предложенной Й.А. Шумпетером,* источником прибылей для компании могут служить не только вопросы ценообразования и сокращения издержек, но и производство новых продуктов, предоставление новых услуг, разработка новых технологий [2]. Таким образом, получается, что для выхода на новый уровень конкурентоспособности организация должна заниматься инновационной деятельностью на уровне продуктов, услуг, технологий, цифровой трансформации бизнеса. *Основными сферами, рассматриваемыми организациями в качестве источников инноваций,* выступают такие виды экономической деятельности, как информационные технологии, ядерные технологии, технологии эффективного энергообеспечения, биотехнологии, фармацевтика [3]. Для того чтобы оценить уровень развития инновационной деятельности страны используется глобальный инновационный индекс [4], позволяющий провести сравнительный анализ инновационной деятельности различных стран. По данным 2023 года, лидерами в инновационной деятельности являются Швейцария (тринадцатый раз занимает верхнюю строчку рейтинга), а также Соединенные Штаты Америки, Соединенное

Королевство и Сингапур. На вторую строчку, обогнав США, в 2023 году на вторую строчку вышла Швеция. Россия опустилась в данном списке на четыре позиции и в 2023 году заняла пятьдесят первое место среди ста тридцати двух стран, попавших в ранжированный список. На рис.1 представлен для наглядности глобальный инновационный индекс за 2015 год, в котором лидером также является Швейцария. Несмотря на не самую высокую позицию в данном списке, в России сейчас уделяется большое внимание инновационной деятельности и импортозамещению, особенно в ключевых отраслях экономики. При этом одной из отраслей, имеющей высокий уровень поддержки государственной власти и муниципалитетов выступают информационные системы и технологии, цифровые сервисы и приложения для наиболее популярных интернет-магазинов.



Рисунок 1 – Глобальный инновационный индекс

Среди инноваций сегодняшнего дня наиболее заметными являются инновации в области информационных технологий и цифровой трансформации организаций.

Особенно серьезно сейчас рассматриваются инновации, связанные с развитием искусственного интеллекта и его применениями в бытовых приборах. Так, сейчас большое распространение получает концепция «Умного дома», когда с помощью телефонов, планшетных компьютеров и умных колонок появляется возможность управления с помощью серии датчиков [5].

Достаточно для включения света, воды, увлажнителя воздуха дать голосовую команду соответствующему голосовому ассистенту, таким как: Siri от Apple или же Алисе от Яндекс.

Широкое применение находят технологии искусственного интеллекта в разных сферах, в том числе, в образовательных проектах. Одной из наиболее «продвинутых» сегодня технологий - это технология Gpt, поддерживаемая различными устройствами и сервисами. С ее помощью можно задавать соответствующие запросы на различных устройствах и использовать при написании различных текстов. Безусловно, что при проверке работ студентов сейчас преподавателям нужно понимать, что использование Gpt технологий возможно лишь в ограниченном объеме и не должно кардинально влиять на уровень подготовленности соответствующей работы от написания курсовой до выпускной квалификационной работы или магистерской диссертации. С осторожностью следует применять данную технологию и при планировании бизнес-проектов, потому что могут возникать непредвиденные ошибки при ее использовании. Нейронные сети, как одна из технологий искусственного интеллекта также начинают использоваться в бизнесе как необходимый инструмент анализа и прогнозирования, так как искусственные нейросети могут работать с большим количеством разнородных данных и их использование в условиях неопределенности и многокритериальности говорит о достаточно высокой эффективности хорошо обученной и настроенной нейронной сети. Также достаточно высокую эффективность показывают нейронные сети и при осуществлении деятельности, связанной с работой на бирже. Кроме нейронных сетей необходимо также отметить повышения эффективности ведения бизнеса с использованием «облачных технологий». Данные технологии позволяют иметь минимально необходимую комплектацию компьютерного оборудования для выхода в «мировую паутину», основная часть задач выполняется на удаленном интернет-сервере – мощных компьютерах, способных быстро обрабатывать информацию.

Еще одним примером повышения конкурентоспособности организации является пример московского метрополитена, где активно используются пластиковые карты «Тройка» на различный городской транспорт, начиная от метро и заканчивая корабликами. Также в московском метро внедрена система распознавания лиц (биометрия) для удобства пользователей и повышения безопасности на транспорте. К тому же, биометрический способ идентификации позволяет экономить денежные средства при оплате поездки в метро.

На сегодняшний день также приобретают особую значимость инновации в области повышения эффективности взаимодействия с клиентами, такие как организация продажи товаров организации через специализированные сайты и приложения агрегаторов интернет-торговли, включая: Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет и других. Они позволяют в короткие сроки быстро и удобно заказать подходящие товары на разные случаи жизни. Эволюция электронных торговых площадок в значительной степени изменило традиционную торговлю: теперь многие вещи можно заказывать с доставкой или в удобном для человека пункте выдачи, которых стало значительное количество во всех регионах РФ.

Таким образом, инновационная деятельность является необходимым драйвером развития большинства видов человеческой деятельности, включая бизнес, культуру, науку и образование. Для бизнеса инновационная деятельность – ключ к успеху в области жесткой конкурентной борьбы на рынке.

**Благодарность:** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 24-28-00464).

### **Список литературы:**

1. Еремеева, Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 242 с.

2.Й.Шумпетер. Теория экономического развития. Исследование экономической прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры. -Издательство Ленанд, 2024.

3.РБК. Официальный сайт. URL: <https://www.rbc.ru/politics/30/07/2024/66a8a7bb9a79479a36288fc4> (Дата обращения: 30.07.2024)

4.WIPO.Официальный сайт. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/ru/2023/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/ru/2023/) (Дата обращения: 31.07.2024)

5.Технология «Умный дом». [Электронный ресурс]. URL: <https://blog.eldorado.ru/publications/sistema-umnyy-dom-chto-eto-takoe-i-pochemu-on-nuzhen-kazhdomu-37927>(Дата обращения: 01.08.2024)

**МАЛОЕ ИННОВАЦИОННОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО:  
РАЗВИТИЕ И ГОСПОДДЕРЖКА**

***Горячева Т.В.***

Доктор эконом. наук, профессор

кафедры отраслевого управления и экономической безопасности

Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

***Мызрова О.А.***

Доктор эконом. наук, профессор

кафедры отраслевого управления и экономической безопасности

Саратовский государственный технический университет имени Гагарина Ю.А.

**Аннотация.** Статья посвящена формированию и развитию малого инновационного предпринимательства, направлениям и мерам государственной поддержки

**Ключевые слова:** инновационное предпринимательство, малая технологическая компания, льготное кредитование, информационное сопровождение.

Повышение инновационной активности стоит на повестке дня уже ни одно десятилетие. В этом процессе немаловажная роль отводится малому и среднему бизнесу, особенно в условиях современных санкционных процессов на экономику нашей страны и острой необходимостью обеспечить ее независимость, прежде всего, в тех крупных производствах, где импортозамещение не представляется экономически целесообразным. Как правило, для этого требуется определенный уровень адаптивности к новым требованиям и решению возникающих технологических проблем, которым в большей степени обладают малые инновационные предприятия, чем крупно- и среднесерийное производства.

Малое инновационное предпринимательство является развивающимся сегментом экономики страны [2]. По состоянию на июнь 2024 г. в РФ было зарегистрировано 173 тысячи малых предприятий [1]. В 2023 г. по сравнению с 2019 г. удельный вес малых предприятий, осуществлявших технологические инновации, увеличился как по стране в целом, так и по всем Федеральным округам (кроме Дальневосточного) (Рис. 1).

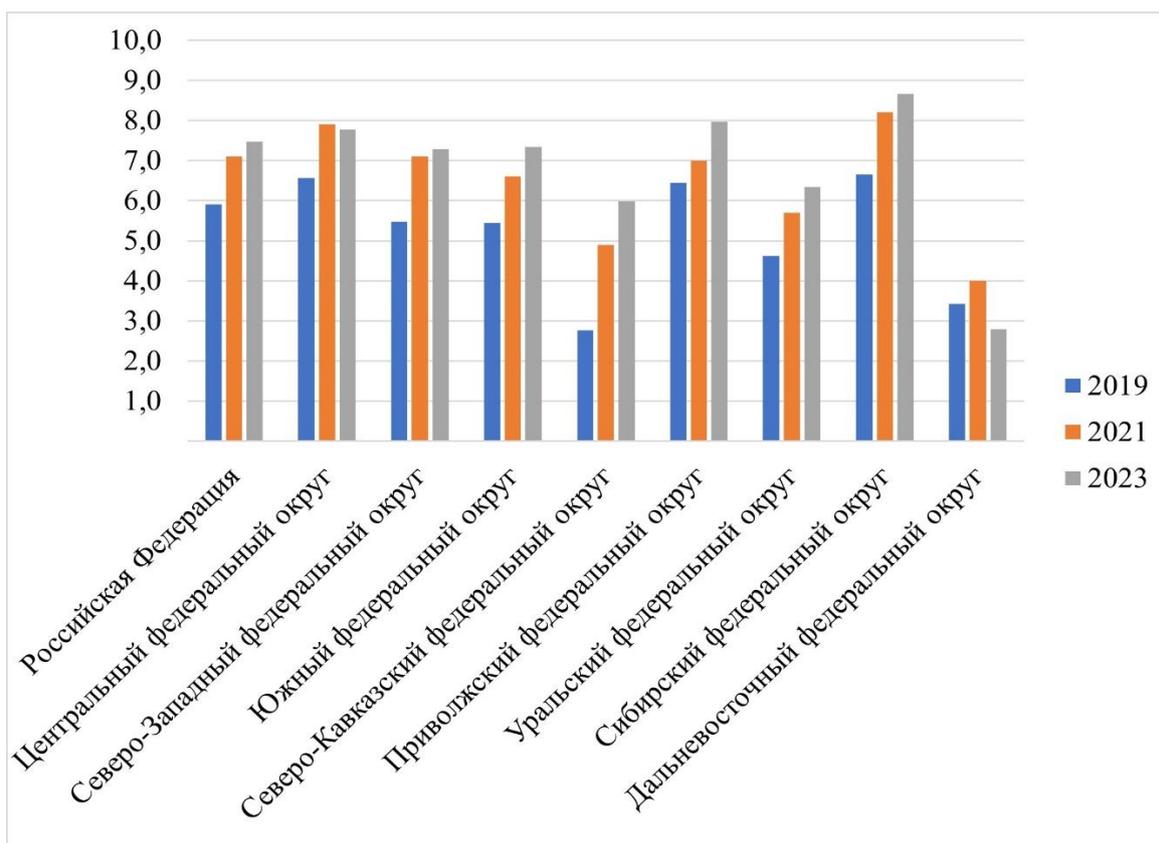


Рисунок 1 – Доля малых предприятий, осуществлявших технологические инновации (составлено по: [3])

Анализ динамики по видам экономической деятельности за этот же период, показал, что наибольший рост удельного веса малых предприятий, осуществлявших технологические инновации, наблюдался в обрабатывающем производстве (1,6 п.п.), среди которых наиболее значительный - в производстве кокса и нефтепродуктов (5,5 п.п.), компьютеров, электронных и оптических изделий (4,7 п.п.).

В целях развития инновационной деятельности, повышения инновационной активности разработаны меры поддержки малого технологического предпринимательства. В 2023 г приняты Федеральный Закон и Постановления Правительства, определившие требования к малым технологическим компаниям. В результате к марту 2024 г. около 1,7 тыс. организаций получили статус малых технологических компаний [5].

В зависимости от объема выручки малые технологические компания разбивают на четыре вида: зрелые (от 2 млрд. руб. до 4 млрд. руб.); ранние (от 300 млн. руб. до 2 млрд. руб.); стартапы (от 1 млн. руб. до 300 млн. руб.) и стартапы с выручкой до 1 млн. руб. [4] С одной стороны, введенные критерии позволяют таким малым компаниям, включенным в реестр, могу позволить получить государственную поддержку, субсидии, льготные займы и кредиты, с другой стороны, стартапы представляют собой в традиционной интерпретации бизнес-идеи пока еще не апробированные, проходящие только «тестирование» на свою жизнеспособность и востребованность. И поэтому, на наш взгляд, такие компании могут не иметь указанного объема выручки (даже в случае успешной реализации в перспективе), а, соответственно, не будут включены в реестр и, как следствие, не смогут претендовать на государственную финансовую поддержку в различных формах.

Кроме того, для получения льготного кредита существуют требования, ограничивающие его получение, финансирование развития малых технологических компаний, отнесенных к обоим видам стартапов. Это не только включение в реестр, но и наличие деятельности не менее двух лет, и темп роста выручки до момента обращения за таким кредитом не менее десяти процентов за предшествующие два года. Таким образом, должна быть проекты-стартапы, которые уже успешно внедрены.

В качестве положительного моменты в стимулирование малого инновационного предпринимательства, можно отметить формирование специализированной цифровой платформы «МСП.РФ», где можно подать заявку на льготное кредитование (3% годовых и сумма до 1 млрд. руб. для компаний, использующих при создании продукции по приоритетным высокотехнологичным направлениям), и государственной платформы «Влет», на которой размещают заявки на льготное кредитование, но и представить информацию о своем проекте-стартапе для потенциальных инвесторов.

Таким образом, усиление информационной и финансовой государственной поддержки требует, на наш взгляд, дальнейшего развития,

чтобы будет способствовать ускорению развития малого инновационного предпринимательства.

### **Список литературы:**

1. Колесников М. Формирование малых технологических компаний будет способствовать укреплению технологического суверенитета / М. Колесников // <https://www.economy.gov.ru/material/> (дата обращения 15.10.2024)
2. Ткаченко Е. А. Проблемы и перспективы развития малых и средних предприятий в контексте достижения технологического суверенитета / Е.А. Ткаченко // <https://roscongress.org/materials/problemy-i-perspektivy-razvitiya-malykh-i-srednikh-predpriyatiy-v-kontekste-dostizheniya-tekhnologich/> (дата обращения 20.09.2024)
3. Федеральная служба государственной статистики / Росстат официальный сайт // <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 23.11.2023)
4. Федеральный закон «О развитии технологических компаний в Российской Федерации» от 04.08.2023 N 478-ФЗ (последняя редакция) // [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_454055/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_454055/) (дата обращения 25.09.2024) <https://finance.rambler.ru/business> (дата обращения 10.10.2024)

## **ВЛИЯНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НА УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ**

*Дибо Таммам*

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Актуальность темы статьи обусловлена тем, что в современных условиях искусственный интеллект рассматривается, как инструмент технологического развития России в конкурентной борьбе с ведущими мировыми экономиками.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, инновации, технологии, конкурентоспособность, управление, компетенции, производство и потребление.

Искусственный интеллект в современном практическом применении существует, как обучение, которое позволяет машинам анализировать, интерпретировать. И обрабатывать данные со всех сторон для получения корректных выходных данных. Как саморазвивающаяся технология для базовой коммуникации человека и компьютера. И как конструирования и управления роботами, которые имитируют действия человека и общаются с другими людьми и как экспертные системы, изучающие решения человека и имитируют их, используя логические обозначения и условные операторы.

По отношению к традиционному производству искусственный интеллект представляет собой технологическую инновацию для ускорения развития экономики.

В развернутом ракурсе, инновационная сфера объемлет множество граней, сопряженных с эволюцией человеческого капитала в обществе. Данное явление охватывает модернизацию бытового уклада популяции, затрагивая технические достижения, предметы потребления, концепции общественного прогресса и их административно-организационные аспекты. В орбиту включаются хозяйственные сектора, социальные структуры (наука, просвещение, медицина), информационные активы и многообразные системы обслуживания. Культивирование умственного потенциала, зарождение передовых научных идей и гносеологических векторов также интегрируются в данную область. Инновационный процесс может трактоваться как курс на генерирование прибавочной стоимости, качественные метаморфозы и кардинальное совершенствование потребительских продуктов и услуг, базирующиеся на изобретении и имплементации новаций.

Инноватор, стремясь ускорить процесс принятия и внедрения инноваций, активно включается в совместное творчество. В этом контексте «совместность»

подразумевает не просто взаимодействие индивида с социальной средой, а их совместную деятельность, в ходе которой социальные институты проводят отбор идей, признаваемых важными и значимыми для общества. При этом инноватор также участвует в социальных сетях, где формируются и поддерживаются межличностные контакты между индивидуумами. Эти сети выступают пространством, где происходит синтез совокупного профессионального и интеллектуального потенциала, что способствует росту и укреплению инновационного сообщества.

В реализации эффективного инновационного инжиниринга первостепенное значение имеет эрудированность и глубокие знания руководителей и специалистов в области инноваций, особенно в сфере искусственного интеллекта (ИИ). Приверженность устаревшим парадигмам, шаблонное когнитивное мышление, а также косные и негибкие административные практики, наряду с недооценкой ИИ как важного интеллектуального ресурса, становятся барьерами, мешающими прогрессивному управлению инновационным развитием. Эти факторы препятствуют адаптации и внедрению новых технологий, замедляя процесс трансформации отечественных предприятий в условиях современного рынка.

Современная концепция менеджмента инновационного прогресса, рассматриваемая сквозь призму инноватики, представляется оптимальной. Ею обеспечивается пластичность организационных структур в условиях экономической турбулентности, интенсифицируется управляемость инновационного комплекса, аргументируются административные резолюции и закладывается базис для форсированного внедрения ИИ. Данная методология предполагает конструирование управленческой деятельности посредством компиляции фундаментальных постулатов системного, ситуационного, процессного, функционального и инновационного подходов.

Аналитиками исследуется роль ИИ в инкорпорировании новаций в индустриальные экосистемы. Идентифицируются четыре ключевые функции ИИ, катализирующие инновационные трансформации бизнес-моделей:

прогнозирование, мониторинг, контроль и автономность. Акцент делается на стимулировании инновационной эволюции посредством дигитальных технологий.

Отечественные ученые акцентируют внимание на процессах цифровой трансформации в управлении инновационным прогрессом. Ими подчеркивается, что применение искусственного интеллекта (ИИ) способствует консолидации и последующему анализу значительных массивов пользовательских данных, что позволяет формировать контент, адаптированный под конкретные категории потребителей. Располагая сведениями о поведенческих паттернах клиентов на различных онлайн-платформах, открывается возможность генерирования предложений товаров и услуг, потенциально соответствующих их интересам.

Помимо этого, искусственный интеллект находит широкое применение в сфере создания контента, включая текстовые материалы, визуальные элементы, видеоконтент и другие формы медиа. Современные нейронные сети способны генерировать посты для социальных сетей и новостных платформ, адаптируя их под формат и аудиторию. Это автоматизированное создание контента позволяет значительно снизить временные и финансовые затраты, связанные с его разработкой и публикацией, а также повышает оперативность выхода новых материалов.

Интеллектуальные системы могут быть задействованы для анализа визуального контента с целью идентификации объектов, распознавания лиц и прочих элементов, а также для оптимизации изображений, размещаемых на веб-ресурсах или иных цифровых платформах. Более того, ими осуществляется селекция рекламных сообщений, наиболее релевантных для конкретных целевых аудиторий.

При эксплуатации вышеупомянутых и прочих функциональных возможностей, первостепенное значение приобретает четкая дефиниция целевых установок проекта и ожидаемых результатов. Чем более

конкретизированной является цель, тем эффективнее искусственным интеллектом решается поставленная задача.

Эксперты акцентируют внимание на том, что применение искусственного интеллекта способствует агрегированию и последующему анализу обширных массивов пользовательских данных. Это позволяет генерировать рекомендации и создавать контент, адаптированный под запросы определенных потребительских сегментов.

В контексте современной рыночной конъюнктуры, применение систем искусственного интеллекта, несомненно, обладает явными преимуществами. Однако, анализ выявляет ряд существенных ограничений:

1. Дифференциация инструментария ИИ даже среди организаций, функционирующих в идентичных секторах экономики, препятствует стандартизации.

2. Достижение оптимальных результатов сопряжено с колоссальными затратами человеческого капитала, временных и материальных ресурсов.

3. Изолированное внедрение единичных компонентов ИИ зачастую не оправдывает ожиданий. Необходима комплексная интеграция множества инструментов с непрерывным экспериментированием и поиском инновационных решений.

Тем не менее прогресс в технологической сфере катализировал фундаментальные трансформации социума, модифицировав жизненный уклад и потребности индивидуумов. Эволюция научно-технической базы, синхронизированная с формированием новых массовых запросов и эффективных механизмов их удовлетворения, способствовала отходу от унифицированных моделей производства и потребления. Технологический прорыв обусловил возможность гибкого реагирования на индивидуализированные потребности, расширив спектр форм самовыражения личности.

Более того, научно-технический прогресс инициировал масштабную миграцию трудовых ресурсов из сферы материального производства в сектор

услуг и информационных технологий. Данный феномен существенно повлиял на структуру занятости населения: значительная часть рабочей силы сконцентрировалась в областях, связанных с сервисом и информацией, включая IT-индустрию, телекоммуникационный сектор, образовательную систему, здравоохранение и индустрию развлечений.

Резюмируя, можно констатировать, что прогресс в области технических и технологических инноваций в современную эпоху оказывает колоссальное воздействие на генезис новых потребностей и механизмов их удовлетворения. Трансформированной оказалась не только структура трудовой занятости, но и экономическая сфера в целом.

Интенсивная имплементация систем искусственного интеллекта в корпоративной среде служит катализатором многогранных позитивных изменений. Организациями, внедрившими ИИ, демонстрируется значительное повышение операционной эффективности и конкурентного потенциала. Данный процесс стимулирует развитие отраслевых рынков, провоцируя создание инновационных технологических решений.

Качественные характеристики выпускаемой продукции, подвергшейся оптимизации посредством ИИ, демонстрируют тенденцию к улучшению. Параллельно с этим наблюдается интенсификация производственных процессов, выражающаяся в увеличении объемов выпуска.

Вышеописанные тенденции ставят перед системой управления инновационным развитием комплекс новых, ранее не встречавшихся задач. Их решение требует нестандартных подходов и глубокого переосмысления существующих парадигм менеджмента в контексте цифровой трансформации экономики.

### **Список литературы:**

1. Ваганов П.И. Методологические проблемы управленческих инноваций. СПб.: СПбГУЭФ, 2002. 178 с.

2. Гагаринская Г.П., Калмыкова О.Ю., Камаева Е.А. Кадровый риск-менеджмент как инструмент социально-ориентированного управления персоналом промышленной организации // Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2021): сб. тр. IV Всерос. школы-симпозиума молодых ученых (14-15 окт. 2021 г.). Симферополь: Ариал. 2021. С. 236-241.

3. Интернет-маркетинг и digital-стратегии. Принципы эффективного использования / О. Кожушко, И. Чуркин, А. Агеев и др.; Новосиб. гос. ун-т, Компания «Интелсиб». Новосибирск: РИЦ НГУ. 2019. 327 с.

4. Как применяются нейросети в современном мире [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://vc.ru/s/1560497-neuronochka/634194-kak-primenyayutsya-neyroseti-v-sovremennom-mire>; Нейронные сети: практическое применение [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://habr.com/ru/articles/322392/>

5. Bin A., Salles-Filhoa S. Science, technology and innovation management: Contributions to a methodological framework // Journal of Technology Management and Innovation. 2012. Vol. 7. № 2. P. 73-86.

6. Burstrom T., Parida V., Lahti T., Wincent J.. AI-enabled Business-model Innovation and Transformation in Industrial Ecosystems: A Framework, Model and Outline for Further Research. Journal of Business Research. 2021. vol. 127. P. 85-95.

7. Lee III, Yong Jae Shin. Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges. Business Horizons. 2018. vol. 61. P. 35-46.

# УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ БЛАГОПРИЯТНОЙ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СРЕДЫ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ

*Захарова С.Г.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Жидкова Д.С.*

Студент бакалавриата,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматриваются проблемные вопросы организации благоприятной экономической среды сельских территорий. Результат регулирующего воздействия управляющей системы на условия развития осуществляется по критерию изменения качества жизни населения, представленная 20 показателями.

**Ключевые слова:** инвестиционный климат, экономическая среда, регулирующее воздействие, управление развитием, оценка качества жизни населения.

Развитие малого и среднего бизнеса дает возможность внедрения гибких, подвижных структур, чувствительных к инновационным процессам в наиболее перспективных отраслях обслуживающего сектора экономики. Создание условий развития предпринимательства и формирования благоприятного инвестиционного климата является одним из важнейших направлений деятельности муниципальных органов власти. Однако до сих пор весьма ощутимы проблемы, связанные с формированием среды, поскольку механизмы и технологии, позволяющие в значительной степени влиять на создание условий, имеют организационные недоработки [1].

Организационные структуры исполнительной власти построены по принципу предоставления социальных и административных услуг, и в них не

предусмотрены специальные подразделения, обеспечивающие условия создания благоприятной среды, методы и технологии такой деятельности не отработаны, распределение ответственности и полномочий по созданию условий развития бизнес-структур не предусмотрено. Кроме того, отсутствуют четко выработанные критерии оценки, которые позволяют количественно оценить качественные характеристики экономической среды. Чаще всего в качестве критериев эффективности деятельности органов власти выделяют показатели, характеризующие различные аспекты получения государственных и муниципальных услуг, в том числе, принцип одного окна, электронный формат получения, открытость информации, сокращение сроков документооборота и т.д.

Для оценки регулирующего воздействия разработаны и внедряются методики, представленные на рис.1.

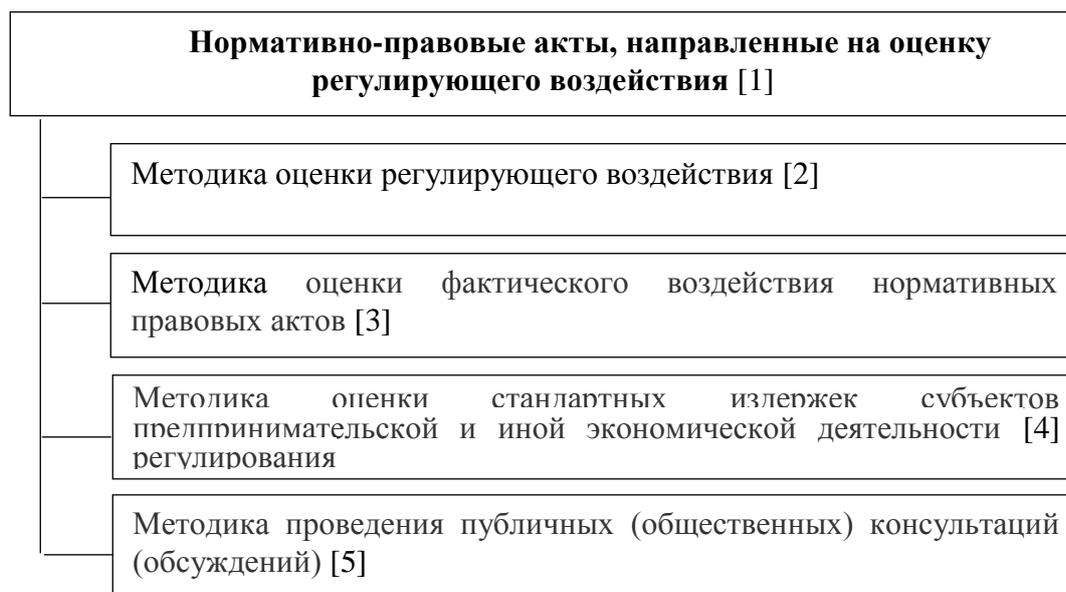


Рисунок 1 – Нормативно-правовые акты, направленные на оценку регулирующего воздействия

Однако, отмеченных характеристик недостаточно, чтобы в полной мере оценить эффективность соответствующего функционала органов власти, направленных на создание условий развития бизнеса [6].

Анализ функциональных обязанностей органов исполнительной власти 11 сельских территорий Нижегородской области позволил выявить проблемные зоны. Социально-экономическое обоснование проблем, связанных

с организацией благоприятной экономической среды сельских территорий, обобщено в таблице 1.

Таблица 1 – Проблемы организации благоприятной экономической среды сельских территорий

Проблема	Обоснование предложений	Аргументы	
		За	Против
1. Полномочия подразделений органов исполнительной власти направлены на обеспечение функционирования системы управления территорией, создание условий экономического и социального развития обеспечивают лишь косвенным воздействием	В полномочия органов власти ввести функционал, позволяющий оценить качественные характеристики воздействия на создание инновационной среды и инвестиционной климата на территории, позволит обеспечить оперативную деятельность по координации происходящих процессов и быстро реагировать на возможные изменения и тенденции развития	<ul style="list-style-type: none"> <li>ликвидация в администрации противоречивости, бюрократии и дублирования в управлении территорией</li> <li>внедрение полномочий, отличных от административных и социальных услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Консерватизм взглядов вызовет сопротивление персонала на внедрение новых полномочий</li> <li>потребуется кардинальная переработка документов, в том числе положений о подразделениях и должностных инструкций</li> <li>Эффективность проводимых изменений зависит от готовности руководителя внедрять инновационные подходы</li> </ul>
2. Ответственность по созданию инновационной среды и инвестиционного климата размыта между различными подразделениями	Внедрение электронных вариантов инновационных технологий на основе матрицы распределения функций позволит сконцентрировать внимание на создании инновационной среды и инвестиционного климата с четким распределением функциональных обязанностей, соответствующих полномочиям	<ul style="list-style-type: none"> <li>Контролируемое снижение перегрузки отдельных подразделений, связанных с введением нового функционала</li> <li>соблюдение нормы управляемости при дополнительных функциональных обязанностях</li> <li>укрупнение и агрегирование функций управления</li> <li>значительный эффект в части сокращения продолжительности цикла управления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Возрастает нагрузка по планированию деятельности подразделений</li> <li>Возрастёт ответственность в принятии решений в рамках нового функционала</li> <li>Введение новых технологий управления и контроля встретит сопротивление персонала, как в случае потери полномочий, так и появления новой ответственности</li> </ul>

<p>3. Отсутствуют чёткие критерии оценки изменения условий, воздействующих на развитие бизнес-структур</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Переход к программно-целевому управлению районом по критерию качества жизни населения</li> <li>• Поиск технологий для оценки индивидуального вклада структурных подразделений администрации района зависит от качественных характеристик изменения условий инновационной среды и инвестиционного климата</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формирование четких критериев развития среды, исходя из поставленных целей и возможностей бюджета</li> <li>• Цифровизация управления позволит сократить численность персонала на 20% [7]</li> <li>• Расходы на управление в бюджете могут быть сокращены более, чем на 20% [7]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рамки бюджетов в значительной степени ограничивают свободу использования ресурсов для достижения инновационных полномочий</li> <li>• Дополнительные расходы на цифровые технологии управления</li> </ul>
--	--	--	---

Анализ распределения функциональных обязанностей, согласно организационным структурам, показал, что полномочия, связанные с формированием условий развития бизнеса, являются дополнительными к выполнению функциональных обязанностей и, их воздействующий эффект весьма сложно учесть в процессе предпринимательской и иной экономической деятельности [8].

Крайне важным компонентом в процессе оценки регулирующего воздействия может стать четко разработанная структура социологического опроса, которая предусматривает всестороннюю адресность принимаемых решений, а также ответственность исполнителей структурных подразделениях органов исполнительной власти в полученном результате. Таким образом, гибкость организационной структуры управления, направленной на устойчивое и динамичное развитие территории, определяет соответствие изменениям условий для развития предпринимательской и иной экономической деятельности, которые существенным образом влияют на положительные изменения качества жизни населения.

Оценка факторов, определяющих качество жизни, является важной и актуальной задачей, поскольку позволяет оценить уровень благосостояния и удовлетворенности населения, а также выявить проблемные области, требующие регулирующего воздействия [9].

Исследование, проведённое в 2023 году в нескольких муниципалитетах Нижегородской области, общей численностью респондентов в 671 человек, характеризует сравнительную оценку изменений по отношению к предыдущему 2022 году, при этом значение 5 соответствует тому, что ничего не поменялось, выше 5 – стало лучше, меньше 5 – стало хуже. В ходе исследования учитывалось мнение молодежи, трудоспособного населения и пенсионеров, представленное на рис. 2. Из рисунка видно, что 5 факторов, характеризующих экономическое развитие (производство благ, занятость населения, торговлю и бытовое обслуживание, наличие доступа к рынкам сбыта и участие в общественной жизни) разные возрастные группы оценивали по-разному, но в целом значения показателей отмечают положительную динамику, т.е. выше 5, кроме производства благ, где молодое поколение респондентов отмечает значительное снижение до 3,2 балла, а пенсионеров до 3,6 балла. Для увеличения производства благ респонденты сельских территорий предлагают провести модернизацию производственных мощностей для повышения эффективности и качества продукции собственного производства.

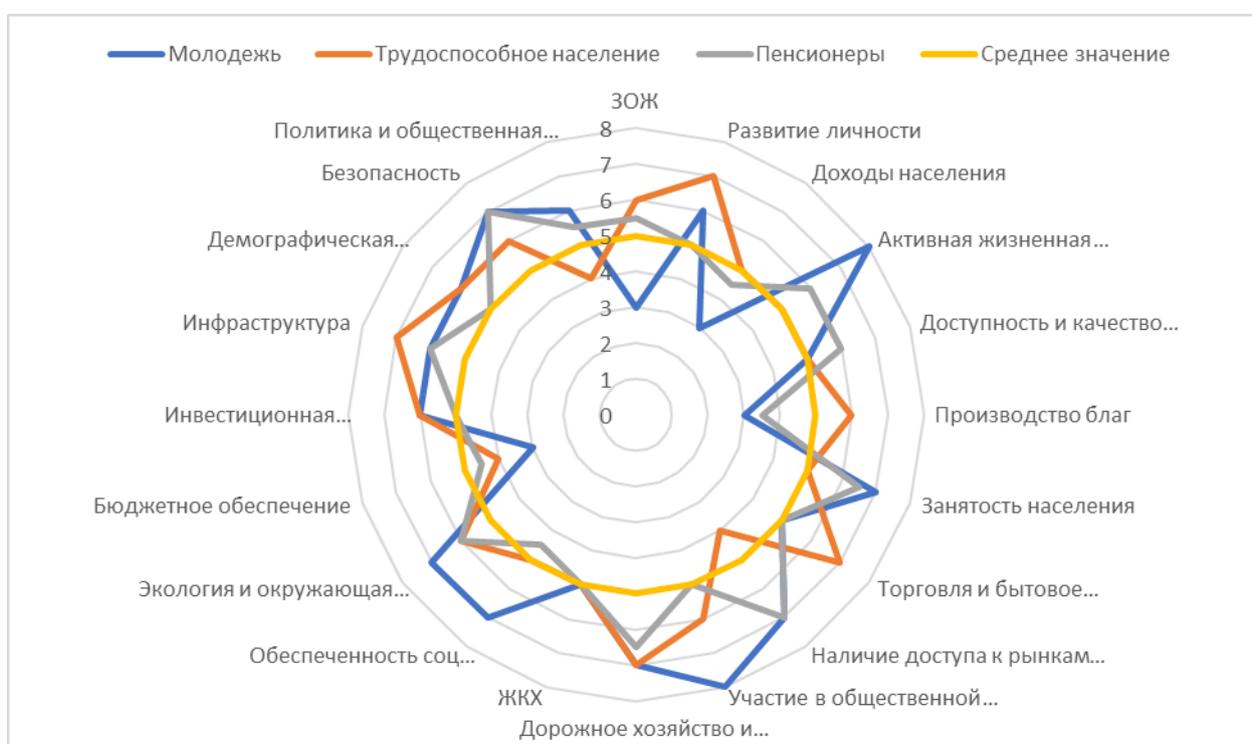


Рисунок 2 – Оценка качества жизни населения различными социальными группами населения

Одним из возможных вариантов развития предпринимательства и экономической деятельности отмечена необходимость совершенствования инвестиционного климата и развитие инфраструктуры сельских территорий, как особой экономической среды. Условия для привлечения инвесторов:

1. Земельные льготы и налоговые скидки.
2. Поддержка инфраструктуры.
3. Использование государственных систем закупок, как гарантированных рынков сбыта.
4. Упрощение процедур регистрации, лицензирования и получения разрешений для развития промышленности.
5. Поддержка развития экосистемы стартапов: Создание инкубаторов, акселераторов и финансовой поддержки для молодых стартапов в сельской местности.
6. Возможность получения государственных грантов.
7. Маркетинговая поддержка и продвижение.

Внедрение требований по созданию и совершенствованию среды для развития экономической деятельности, требует постоянных изменений в функциональных обязанностях исполнительных органов власти, что порождает необходимость формирования гибких организационных структур. В России к структурным передвижениям относятся крайне негативно, связывая с нестабильностью деятельности, неопределенностью условий, повышенной ответственностью за полученные результаты и т.д. Заложниками данных проблем остаются вновь создаваемые предприятия и организации малого и среднего бизнеса, как одна из наиболее неустойчивых и слабых, но очень важных для развития сельских территорий, составляющих. Для решения этих проблем необходимы дальнейшие научные исследования и разработки.

### **Список литературы.**

1. Приказ Министерства экономического развития РФ от 23 декабря 2022 г. № 733 “Об утверждении методических рекомендаций по внедрению

порядка проведения оценки регулирующего воздействия и порядка проведения процедуры оценки применения обязательных требований и экспертизы в субъектах Российской Федерации”

2. Методика оценки регулирующего воздействия, утвержденную приказом Минэкономразвития России от 27 мая 2013 г. № 290

3. Методика оценки фактического воздействия нормативных правовых актов, утвержденную приказом Минэкономразвития России от 11 ноября 2015 г. № 830

4. Методика оценки стандартных издержек субъектов предпринимательской и иной экономической деятельности, возникающих в связи с исполнением требований регулирования, утвержденную приказом Минэкономразвития России от 22 сентября 2015 г. № 669

5. Методика проведения публичных (общественных) консультаций (обсуждений), утвержденную приказом Минэкономразвития России от 7 июля 2015 г. № 454

6. Соменкова Н.С., Захарова С.Г. Критерии оценки эффективности деятельности государственных и муниципальных органов власти Российской Федерации и их взаимосвязь с повышением качества жизни населения // Финансовая экономика. № 3. 2019. С. 296-301. [https://finanec.ru/arhiv\\_nomeroV/журнал-Финансовая-экономика-2019-3-Содержание-и-аннотации.pdf](https://finanec.ru/arhiv_nomeroV/журнал-Финансовая-экономика-2019-3-Содержание-и-аннотации.pdf)

7. Киселёв, Василий Алексеевич, диссертация... кандидата экономических наук: 08.00.05 Нижний Новгород, 2000

8. Захарова С.Г., Салмина Н.А., Салмин П.С. Методика оценки качества управления субъектами малого предпринимательства в регионах на примере Нижегородской области// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. №4. 2019. С. 23-31 (ВАК) Режим доступа: <http://www.vestnik-soc.unn.ru/ru/nomera?jnum=252>

9. Управление качеством жизни населения: монография / под общ. ред. С.Г. Захаровой. Нижний Новгород: НИЦ «Открытое знание», 2019. 157 с. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40824556&pff=1>

## **ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА**

***Захарова Ю.В.***

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Усачева И.А.***

Студентка магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена анализу инвестиционного потенциала региона, его ключевым факторам и возможностям развития, также рассмотрены проблемы, которые препятствуют привлечению инвестиций в регион и меры, которые могут быть приняты для улучшения инвестиционного потенциала.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционный потенциал, инвестиционный рейтинг, инвестиционно-привлекательный регион, инфраструктура.

Инвестиционный потенциал Нижегородской области по различным рейтингам и оценкам всегда находился на достаточно высоких позициях, что делало и делает его привлекательным для внутренних и внешних инвестиций. В 2022 году Нижегородская область заняла 3 место в Национальном рейтинге состояния инвестиционного климата в регионах РФ (первая позиция – г. Москва, вторая позиция – респ. Татарстан). [1] За пять лет регион преодолел 67 позиций в национальном рейтинге: в 2018 г. он был на 70-м месте, а в

последующие три года поднялся на 64 позиции. Прежде всего, такие лидерские позиции региона в данном рейтинге объясняются развитой инфраструктурой для ведения бизнеса, близостью к столице и высоким уровнем развития экономики в целом. Правительство Нижегородской области, а также региональное Министерство экономического развития и инвестиций всегда уделяли повышенное внимание инвестиционной политике региона. Органы власти прилагают большие усилия по созданию условий для привлечения инвестиций.

Инвестиционный потенциал региона – это системное понятие, включающее такие аспекты, как состояние экономики, уровень и качество жизни, развитость инфраструктуры, активность бизнеса, динамика инвестиций и т.д. В Нижегородской области есть ряд ключевых преимуществ, позволяющих поддерживать инвестиционный потенциал региона на высоком уровне. Это выгодное географическое положение, уже накопленный экономический потенциал, высокий уровень жизни, высокие показатели инновационного развития.

Итоговые рейтинги, демонстрирующие результаты проводимой в регионе экономической и инвестиционной политики, свидетельствуют о инвестиционной привлекательности региона.

Рассмотрим отдельные рейтинги инвестиционного потенциала Нижегородской области.

Национальное рейтинговое агентство формирует рейтинг инвестиционной привлекательности субъектов РФ, в рамках которого по итогам 2019 года Нижегородская область получила оценку «IC3», что относится к категории «высокий уровень инвестиционной привлекательности». Для оценки инвестиционной привлекательности агентство проводит анализ по 7 факторам инвестиционной привлекательности и использует 56 показателей. Аналогичный рейтинг еще у 13 субъектов РФ, только у г. Москва рейтинг на более высоком уровне - IC1, и у 9 субъектов РФ – на уровне IC2. Остальные регионы показывают среднюю или умеренную инвестиционную

привлекательность.

Согласно рейтингу регионов по научно-технологическому развитию – 2023, Нижегородская область заняла 4 место и сохранила свои позиции по сравнению с 2022 годом. Более высокие позиции заняли только Москва, Санкт-Петербург и респ. Татарстан.

Рейтинговое агентство «Эксперт РА» в 2024 году в очередной раз подтвердило рейтинг на уровне ruA+ для Нижегородской области.

Проанализируем динамику инвестиций в основной капитал Нижегородской области за 2017-2023 гг. (таблица 1).

Таблица 1 - Инвестиции в основной капитал в Нижегородской области [4]

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Инвестиции в основной капитал (в фактически действовавших ценах), млрд руб.	245,2	259,3	295,2	370,9	384,5	462,1	686,9

Как видно из материалов таблицы, за 2017-2023 гг. наблюдается положительная динамика инвестиций в основной капитал. Нижегородская область входит в число пятнадцати крупнейших региональных экономик России (ВРП за 2021 год – 1888,1 млрд руб. - 15 место, ВРП за 2022 год – 2091 млрд.руб., - 13 место)).

По итогам 2023 года в регионе сложилась благоприятная ситуация: отмечен существенный рост основных экономических показателей: промышленного производства, внешней торговли, строительства, в т.ч. жилищного строительства, основных показателей потребительского рынка, среднедушевых доходов и заработной платы и др.

В 2022 году индекс промышленного производства составил 101,3%, по России – 100,6%. [5]

В то же время можно выявить несколько проблем, которые препятствуют повышению инвестиционной привлекательности Нижегородской области.

Слабое развитие транспортно-логистической инфраструктуры, в частности, проблема обеспечения транспортной доступности северных районов области. Доля дорог в Нижегородской области, отвечающих нормативным требованиям, составляет 41,35%. Это меньше, чем в среднем по стране (45,2%). Проблемы с транспортом приводят к большому количеству ДТП в регионе (за 2022 год 4367 происшествий). [2]

Наличие административных барьеров, например, длительные сроки получения инвесторами земельных участков, выдачи разрешительной документации на строительство и ввода в эксплуатацию, подключению к энергосетям. При этом, согласно данным отчетности, участвуя в торгах, в Нижегородской области можно быстрее всего получить землю в аренду (25 раб. дней). А скорость получения разрешения на строительства составляет 51 день (для сравнения, в Республике Татарстан она составляет 48 дней).

Недостаточное развитие инфраструктуры региона, среди проблем в данном случае можно назвать высокую степень износа объектов социальной и инженерной инфраструктуры, низкий уровень доверия бизнеса к органам власти. При этом, оценка эффективности институтов поддержки экспорта составляет 4,3 (в Республике Татарстан 4,1).

Еще одна из проблем - ограничения энергетической системы. Незрелость магистральных и распределительных сетей, а также высокий уровень износа генерирующих мощностей.

Среди проблем, негативно влияющих на инвестиционный потенциал региона, стоит выделить недостаточную степень газификации районов области. В регионе функционируют 10 газораспределительных организаций. Газификация домохозяйств составляет 24 567 домовладений и квартир, подключение котельных, предприятий насчитывает 78 объектов. При этом география данной сети в основном охватывает южные и центральные районы. В результате этого существует проблема газификации северных районов Нижегородской области.

Таким образом, можно сделать следующие выводы: несмотря на то, что Нижегородская область обладает значительным инвестиционным потенциалом, он может быть реализован при условии своевременного решения существующих проблем, связанных с транспортно-логистической и инновационной инфраструктурой, административными барьерами, ограничениями энергетической системы и газификации районов и т.д.

На данный момент регион стабильно занимает высокие места в рейтингах инновационного развития. Но для того, чтобы поддерживать свои позиции в долгосрочной перспективе, необходимо решить вышеперечисленные проблемы. Только при успешном решении данных проблем регион сможет полностью реализовать свой потенциал и обеспечить устойчивый экономический рост.

#### **Список литературы:**

1. Агентство стратегических инициатив [Электронный ресурс]. – URL: [https://asi.ru/government\\_officials/rating/](https://asi.ru/government_officials/rating/)
2. Новостной портал «Нижний Новгород онлайн» [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nn.ru/text/transport/2023/07/03/72456911/>
3. Стратегия развития Нижегородской области [Электронный ресурс]. – URL: <https://strategy.nobl.ru/?erid=2SDnjcn9Gun>
4. Федеральная служба государственной статистики по Нижегородской области [Электронный ресурс]. – URL: <https://52.rosstat.gov.ru/>
5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/>

## **ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МНОГОУРОВНЕВОГО ПОДХОДА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО СУВЕРЕНИТЕТА**

***Иванов А.А.***

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Иванова Н.Д.***

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры цифровой экономики,  
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексева

***Попова Ю.А.***

Кандидат пед. наук,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальность совершенствования теоретических основ в области исследования и формирования технологического суверенитета. Выбраны системные и многоуровневые подходы для развития авторской концепции.

**Ключевые слова:** технологический суверенитет, технологическая политика; многоуровневость, системный подход, экономические системы.

Текущие задачи технологической политики РФ [1] и вызовы российской экономики активизируют научные и прикладные исследования в области обеспечения и поддержания технологического суверенитета. В свою очередь, подобные исследования требуют формирования комплексного подхода к пониманию, содержанию и оценке технологического суверенитета, которые могут быть сгруппированы в виде целостной концепции технологического суверенитета страны. Ранее в авторских публикациях [2] была

проанализирована Стратегия научно-технологического развития страны и законодательный базис повышения экономической безопасности РФ и независимости, в том числе от произвольного санкционного влияния, что позволило определить нормативные границы и объекты реализации политики в области обеспечения технологического суверенитета.

Дальнейший анализ нормативных и литературных источников [3-5] показал отсутствие единых подходов к пониманию и методологических положений, позволяющих оценивать и совершенствовать технологический суверенитет страны, что обусловило авторские разработки в области концептуальных основ формирования технологического суверенитета.

Если рассматривать технологический суверенитет как состояние/характеристику народного хозяйства страны и ее технологического развития, то в рамках разработки концепции необходимо сначала определить базовые подходы и систему взглядов на объект и предмет исследования.

Так актуальным научным фундаментом формирования и развития социально-экономических систем любого вида является системная парадигма [6], методологические основы которой позволяют рассматривать сложную систему обеспечения национальной безопасности и технологического суверенитета как совокупность подсистем и элементов с множеством кросс-связей. С позиции системного подхода обеспечивается комплексность согласования целей и задач системы в целом и ее функциональных частей, а также уровней иерархии, на которых эта система выстраивается. Таким образом, системная парадигма в концепции технологического суверенитета должна позволить получить эффективные инструментарий разноуровневого воздействия, а также устойчивое и сбалансированное развитие системы в целом.

В свою очередь, уровневый подход вытекает из системной парадигмы и является его конкретизацией для экономического развития и особенностей федеративного устройства нашей страны. Применение многоуровневого подхода к исследованию технологического суверенитета позволит учесть

закономерности процессов формирования суверенитета, особенности форм и качества его проявления на разных уровнях, а также синергетические и кросс-уровневые эффекты. Многоуровневость отвечает также особенностям федеративного устройства РФ.

С другой стороны, применение многоуровневого подхода усложнит оценку суверенитета, так как его формы, проявления, процессы формирования будут отличаться на разных уровнях рассмотрения социально-экономической системы страны. Кроме того, многоуровневость и применение теории стейкхолдеров позволяет говорить о многосубъектности и потенциальном конфликте интересов при формировании технологического суверенитета.

Таким образом, используя системную парадигму и многоуровневый подход, адаптированный к иерархии социально-экономических подсистем нашего государства, авторским коллективом ставится задача разработки концепции формирования технологического суверенитета страны, которая позволит проводить сбалансированную политику и обеспечивать устойчивое развитие.

**Благодарность:** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 24-28-00464).

#### **Список литературы:**

1. Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/> (дата обращения: 10.10.2024).

2. Яшин С.Н. Стратегия научно-технологического развития как концептуальная основа формирования технологического суверенитета и безопасности / С.Н. Яшин, А.А. Иванов, Н.Д. Иванова // Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 5.0 (ИНПРОМ-2024): Сборник трудов X МНПК. В 2-х томах, Санкт-Петербург, 25–28 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2024. – С. 424-426.

3. Никонова А.А. (2023) Технологический суверенитет России: исследование и моделирование с позиций системной трансформации экономики. *π-Economy*, 16 (5), 22–37.

4. Гареев Т.Р. (2023). Технологический суверенитет: от концептуальных противоречий к практической реализации. *Terra Economicus* 21(4), 38–54.

5. Юревич М.А. Технологический суверенитет России: понятие, измерение, возможность достижения // *Вопросы теоретической экономики*. 2023. № 4. С. 7–21.

6. Жуков Р.А. Моделирование развития иерархических социально-экономических систем на основе многоуровневого оптимизационного подхода: автореферат дис. ... д.э.н.: 5.2.2. / Жуков Р.А.; [Место защиты: ФГОБУ ВО Финансовый университет при Правительстве РФ; Диссовет Д 505.001.111]. - Москва, 2022. - 50 с.

## **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ РЕГИОНОВ**

***Иванов А.А.***

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Иванова Н.Д.***

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры цифровой экономики,

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексева

***Кошелев Е.В.***

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматриваются результаты авторского исследования экономических приоритетов промышленных регионов, имеющих на своей территории радиоэлектронную промышленность. Было осуществлено приведение экономических приоритетов промышленных регионов в соответствие их социальным ценностям с разработкой методики их оценки в аспекте имеющегося производственного, инвестиционного и инновационного потенциала регионов.

**Ключевые слова:** радиоэлектронная промышленность, экономические приоритеты, промышленный регион; социально-экономические ценности.

Развитие радиоэлектронной промышленности (РЭП) в условиях импортозамещения нуждается в новых технологиях управления ее инновационным развитием [1-4]. Авторским коллективом осуществляются работы по моделированию инновационного развития промышленных регионов РФ и радиоэлектронной промышленности с применением инструментов искусственного интеллекта. На первом этапе реализации исследование было посвящено вопросам оценки экономических приоритетов промышленных регионов, имеющих радиоэлектронную промышленность, созданию ценностно-ориентированной модели инновационного развития таких промышленных регионов, а также развитию инструментария планирования инновационного развития промышленных регионов с применением многоцелевого генетического алгоритма и моделированию мотивации топ-менеджеров государственных структур в отрасли с применением двухцелевого генетического алгоритма.

В процессе выполнения первого этапа исследования было осуществлено приведение экономических приоритетов промышленных регионов, имеющих отрасль РЭП, в соответствие их социальным ценностям с разработкой методики их оценки в аспекте имеющегося производственного, инвестиционного и инновационного потенциала регионов. Было установлено, что радиоэлектронная промышленность имеет потенциал инновационного роста по

многим направлениям, однако в условиях импортозамещения она нуждается в новых технологиях управления, в том числе в применении технологий искусственного интеллекта (ИИ) и больших данных. Была сформирована система региональных социально-экономических ценностей, исходя из физических, психологических, технологических, социальных и прочих потребностей общества на анализируемой территории. Проявление выявленных социально-экономических ценностей в различных сферах/подсистемах промышленного региона составляет пространство полезностей. На основе выявленных и оцененных показателей производственного, инвестиционного и инновационного потенциала региона разработана методика оценки экономических приоритетов промышленных регионов, имеющих отрасль РЭП.

Объектом методики выступают экономические приоритеты промышленных регионов. Потребители методики и входные требования определяются имеющимися производственным, инвестиционным и инновационным потенциалами регионов. Ситуация и цель оценивания определяются необходимостью выявления регионов – лидеров, имеющих перспективы инновационного развития отрасли РЭП. Используемые показатели подбираются по видам потенциалов анализируемых регионов. В публикации [5] было сначала отобрано и проанализировано 14 показателей, проведена их корректировка на инфляцию и стандартизация. Сам алгоритм оценки представляет собой пятиэтапную процедуру, включающую в том числе обучение нейронной сети и верификацию данных. Авторская методика определения сегментов планируемых входов сети и регионов - лидеров позволила установить, есть ли у регионов-лидеров перспективы инновационного развития отрасли РЭП. Отработка методики была произведена по данным за период с 2010 по 2021 гг. по 83 регионам России.

Полученные результаты явились основой для создания ценностно-ориентированной модели инновационного развития промышленных регионов, имеющих РЭП и для компьютерного моделирования инновационного развития промышленных регионов, имеющих отрасль РЭП, согласно созданной модели.

**Благодарность:** Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 24-28-00464).

**Список литературы:**

1. Распоряжение Правительства РФ от 20.05.2023 № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.» – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/> (дата обращения: 10.10.2024).

2. Коршук В.А. Государственная политика в области обеспечения технологического суверенитета радиоэлектронной промышленности / В.А. Коршук // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 10. – С. 284-290.

3. Чистополова Д.Д. Исследование тенденции развития радиоэлектронной промышленности с использованием программ инновационного развития / Д.Д. Чистополова // Экономика и социум. – 2023. – № 5-1(108). – С. 843-850.

4. Ахметова И.А. Состояние и перспективы развития радиоэлектронной промышленности РФ / И.А. Ахметова, Д.Д. Чистополова // Экономика в меняющемся мире: Сборник научных трудов VII Международного экономического форума, Казань, 15–19 мая 2023 года. – Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2024. – С. 496-499.

5. Яшин С.Н., Кошелев Е.В., Иванов А.А. Нейросетевое моделирование инновационного развития радиоэлектронной промышленности регионов // Финансы и кредит. Т. 30. № 3. 2024. С. 531-556. <https://doi.org/10.24891/fc.30.3.53>.

# РАЗВИТИЕ МЕТОДИКИ ОЦЕНКИ СБАЛАНСИРОВАННОСТИ ФИНАНСОВОГО И ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛОВ РЕГИОНОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

*Кашина О.И.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры финансов и кредита,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена развитию методического инструментария для оценки сбалансированности уровня финансирования и инновационного развития территорий. Инструментарий основан на системе авторских показателей, отражающих финансовый и инновационный потенциал регионов, а также на применении кластерного анализа. Установлено, что предложенный подход может быть использован для определения дальнейшей стратегии инновационного развития регионов.

**Ключевые слова:** инновации, научно-технический потенциал, государственное финансирование, кластерный анализ, социально-экономическое положение регионов.

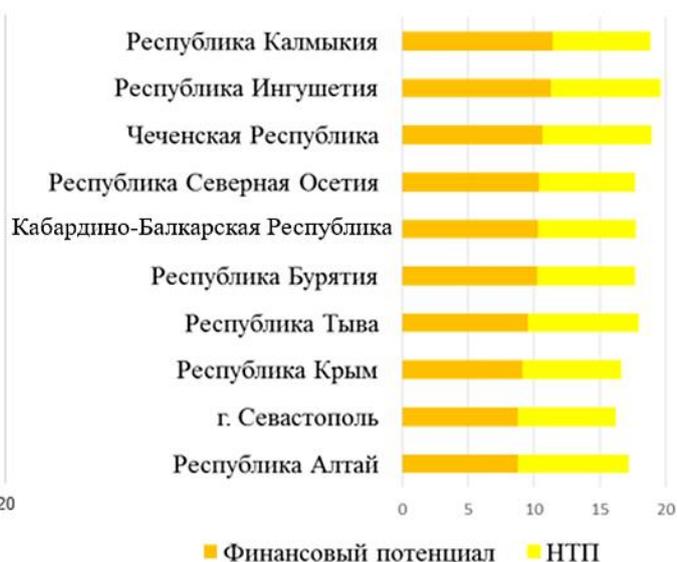
В современных условиях быстро развивающихся технологий, а также для эффективного решения задач в рамках парадигм Индустрии 4.0 и 5.0, подразумевающих широкое использование цифровых технологий и высокий уровень автоматизации процессов, возрастает потребность в разработке финансовых мер поддержки научно-технического и инновационного развития как страны в целом, так и отдельных ее территорий [1].

Финансированию и развитию инноваций исследователи традиционно уделяют большое внимание ввиду особой их значимости для достижения стратегического лидерства государства [3, 4]. По причине высокой рискованности и неопределенности результатов от инвестиций в инновации (особенно научно-исследовательского типа) организации, занимающиеся инновационной деятельностью, зачастую сталкиваются с ограниченными

возможностями для привлечения заемного финансирования и вынуждены прибегать к различным вариантам альтернативного финансирования. Несомненно, в подобных условиях государственное финансирование инноваций играет ключевую роль с позиции долгосрочных перспектив развития как отдельных организаций, так и территорий, на которых они функционируют [2]. В связи с этим особую ценность приобретают исследования в области анализа взаимосвязи между показателями инновационного и финансового развития территорий.

Предлагаемая методика опирается на совокупность авторских показателей, отражающих два вектора развития российских регионов: финансовый потенциал (состояние личных финансов, финансов организаций и финансов субъекта РФ) и инновационный потенциал (научно-техническое положение региона, инновационный «выход», уровень автоматизации и цифровизации процессов). Указанные группы показателей были рассчитаны на базе официальных статистических данных [5] и с использованием методов преобразования приведены к единой системе координат. На основе интегральных показателей, а именно индикатора финансового состояния (ИФС) и индикатора научно-технического и инновационного потенциала (ИНТИП) с использованием кластерного анализа была проведена оценка сбалансированности финансирования и уровня инновационного развития территорий.

На рисунке 1 представлены российские регионы-лидеры (1-ый кластер), обладающие сбалансированно высокими финансовыми и научно-техническими показателями (НТП), а также регионы-аутсайдеры (2-ой кластер), отличающиеся низкими значениями указанных групп показателей одновременно.



а) 1-ый кластер (1 ИФС – 1 ИНТИП)

б) 2-ой кластер (2 ИФС – 2 ИНТИП)

Рисунок 1 – Регионы с высоким (1-ый кластер) и низким (2-ой кластер) инновационным потенциалом сбалансированного типа

В первый кластер попали 30-ть регионов Российской Федерации. Сбалансированность и высокий уровень финансового и инновационного потенциалов свидетельствуют об оптимальном сочетании финансовой стратегии и инновационной политики развития данных регионов. Инвестиции в инновации эффективны, поскольку они способствуют более высокому финансовому потенциалу региона и, наоборот.

Второй кластер включает 23-и российских региона. Сбалансированность финансового и инновационного потенциалов отражает их прямую зависимость в данных субъектах, однако, недостаточная эффективность финансовых механизмов приводит к замедлению развития и модернизации научных и инновационных секторов.

Рисунок 2 отражает регионы Российской Федерации, отличающиеся существенными диспропорциями в финансовых и научно-технических показателях.



а) 3-ий кластер (2ИФС – 1ИНТИП)

б) 4-ый кластер (1ИФС – 2ИНТИП)

Рисунок 2 – Регионы с высоким (3-ий кластер) и низким (4-ый кластер) инновационным потенциалом несбалансированного типа

Третий кластер содержит 18-ть субъектов с низким финансовым, но при этом высоким инновационным потенциалом. Данные регионы отличаются высокими значениями показателей, характеризующих инновационный «выход» и значимыми результатами от внедрения инноваций, однако уровень финансирования инноваций недостаточный для поддержания достигнутых результатов в долгосрочной перспективе.

В четвертом кластере были сосредоточены 12-ть субъектов с высоким финансовым и низким инновационным потенциалом. Финансирование инноваций в данных регионах не приносит соответствующего инновационного «выхода». В отношении таких регионов необходимы разработка и внедрение стимулирующих мер, направленных на вовлечение граждан и организаций в инновационную деятельность для достижения сбалансированности финансового и инновационного потенциала.

Таким образом, разработанная методика позволяет не только установить тип регионов (в зависимости от попадания в тот или иной кластер) по эффективности финансирования инноваций, но и определить дальнейшую

стратегию инновационного развития регионов, что будет способствовать улучшению социально-экономического их положения.

### **Список литературы:**

1. Аникин А.В., Яшина Н.И., Кашина О.И., Прончатова-Рубцова Н.Н. Методические аспекты анализа зависимости валового регионального продукта высокотехнологичных отраслей от финансовых факторов в условиях экономики знаний // *Фундаментальные исследования*. – 2019. – № 7. – С. 7-12.

2. Земцов С.П., Барина В.А., Семенова Р.И. Государственная поддержка высоких технологий и инноваций в России // *Инновации*. – 2019. – №3 (245). – С. 33-44.

3. Santos A., Cincera M., Cerulli G. Sources of financing: Which ones are more effective in innovation–growth linkage? // *Economic Systems*. – 2020. – Vol. 48. – № 2. – P. 101-177.

4. Yashin S., Koshelev E., Yashina N., Kashina O., Pronchatova-Rubtsova N. Foresight of Volga federal district innovation system development using a multi-objective genetic algorithm // *International Journal of Technology*. – 2020. – Vol. 11. – № 6. – P. 1171-1180.

5. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 17.10.2024)

# ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Казакова Ф.А.*

Кандидат экономических наук, доцент,

Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

*Беспалова О.В.*

Студентка специалитета,

Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

**Аннотация.** В статье представлен анализ статистических данных Федеральной службы государственной статистики, для определения тенденций степени участия российских предприятий в инновационной деятельности.

**Ключевые слова:** инновации, развитие, российское предприятие, технологии, инновационная активность.

На сегодняшний день, новаторство и технологическое обновление производства становятся одними из ключевых факторов модернизации российской экономической деятельности. Активное внедрение новшеств и усовершенствование технологий обеспечивает укрепление конкурентных позиций, а также способствует прогрессивному росту и развитию.

В современной экономике, базирующейся на знаниях, ключевым элементом успешного бизнеса становятся инновации, открывающие путь наиболее эффективного использования ресурсов и преодоления ограничений в деятельности компаний [1, с. 23]. Инновационный подход открывает перед компаниями возможность для обновления производственных методов, улучшения характеристик продукции, развития профессионализма персонала и тем самым способствует повышению производительности труда [2, с. 120]. Также востребованной остается необходимость расширения показателей, методики их расчета по оценки эффективности инновационного развития предприятия [3, с. 77].

Процесс технологического развития включает в себя создание новых идей в науке и технической деятельности, проведение анализа и введение данных разработок в жизнь, что приводит к созданию продукции с уникальными особенностями и функциональными преимуществами.

Статистическое наблюдение за инновационной деятельностью в России проводится ежегодно Федеральной службой государственной статистики, где за основу берется расчет уровня инновационной активности организаций и доли организаций, занимающихся технологичными разработками [4].

Методика расчета уровня инновационной активности организаций предполагает, что компания считается субъектом новаторской деятельности в том случае, если имеет хотя бы один из представленных признаков:

- затраты на один или несколько видов инновационной деятельности;
- выполнение научных исследований и разработок;
- реализация инновационных товаров, работ, услуг [5, с. 95].

Уровень инновационной активности за 2018 – 2023 годы представлен на рисунке 1.

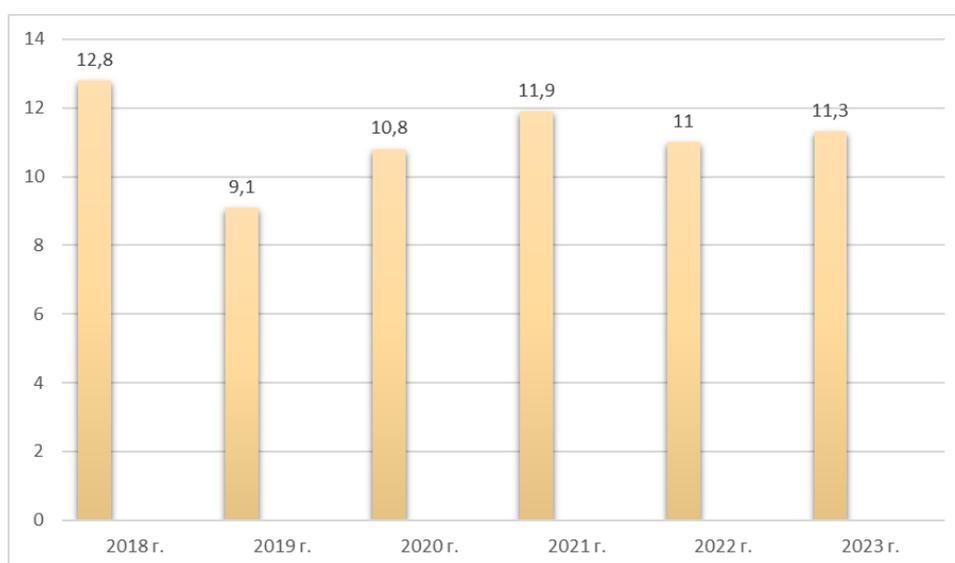


Рисунок 1 – Уровень инновационной активности российских предприятий за 2018- 2023 гг.

Изучая представленные сведения, можно заметить, что значительное уменьшение инновационной активности было зафиксировано в период с 2018 г. по 2019 г на 3,7%.

С 2019 года по 2021 год инновационная активность предприятий имела тенденцию к увеличению. Но, к 2023 году она вновь снизилась до 11,3%. В общем, можно заметить тенденцию к уменьшению инновационного подхода в деятельности российских субъектах предпринимательства, что связано с нехваткой квалифицированных кадров в области технологического развития и нехватки государственной поддержки.

Несмотря на активное введение мероприятий поддержки на федеральном и региональном уровне, рынок труда в России продолжает оставаться напряженным. Обеспечение кадрами для российской экономики продолжает оставаться ключевым аспектом государственной стратегии. [6, с. 83]. Также, анализируемое статистическое наблюдение проводится исходя из расчета доли организаций, занимающихся технологичными разработками [4].

Результаты статистических наблюдений Федеральной службы государственной статистики о расчете удельного веса высокотехнологичных организаций представлены на рисунке 2.

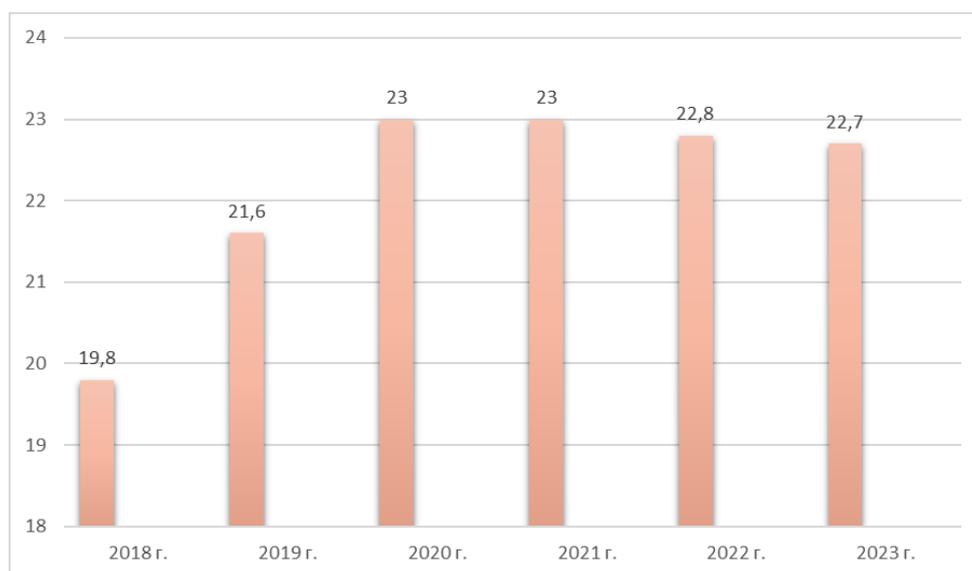


Рисунок 2 – Динамика удельного веса организаций, осуществляющих технологические инновации с 2018 по 2023 гг.

Анализ приведенных данных показывает, что в период с 2018 г. по 2021 наблюдалась тенденция роста удельного веса рассматриваемых организаций, применяющих инновации в технологических процессах. В 2018 году удельный вес составлял 19,8%. В 2021 году удельный вес достиг своего максимального

значения за анализируемый период – 23%. Далее, с 2022 года удельный вес начал снижаться и составил в 2023 году 22,7%.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что российские предприятия очень неравномерно вовлечены в инновационный процесс. Рост удельного веса высокотехнологичных российских предприятий сопряжен с общей тенденцией к снижению инновационной активности. В следствии проявляется необходимость обеспечения российских предприятий большей государственной поддержкой в виде стимулирования инновационной деятельности и обеспечения защиты прав отечественного производителя.

### **Список литературы:**

1. Инновационное предпринимательство в России: тренды, инструменты и потенциал развития: монография/О.Е. Акимова [и др.] / - Москва; Берлин: Директ- Медиа, 2019. – 126с.
2. Кузнецов Б.Т. Инновационный менеджмент: учеб. Пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Б.Т. Кузнецов, А.Б. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 367 с.
3. Плотников А.П., Казакова Ф.А. К вопросу оценки эффективности инновационного развития предприятия / Инновационная деятельность. 2021. № 2 (57). С. 75-81.
4. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>
5. Трансформация способов стимулирования инновационной деятельности в современных условиях российской экономики: монография/Е.И. Алёхина, В.Н. Парахина; под ред. В.Н. Парахиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 215с.
6. Лихолетов, В.В. Экономическая безопасность инновационной политики: учебное пособие / В.В. Лихолетов. – Санкт-Петербург: Издательский центр «Интермедия», 2021. – 212с.

# АНАЛИЗ ПОНЯТИЙНОГО АППАРАТА В ОБЛАСТИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

*Курбаков А.В.*

Студент аспирантуры,

Арзамасский политехнический институт (филиал)

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева»

**Аннотация.** В статье представлен обзор и анализ особенностей отечественной и зарубежной теории и практики в области внедрения цифровой трансформации экономической деятельности. Проведен анализ существующих авторских определений цифровой трансформации, обозначены ее тенденции развития и тренды. Рассмотрены аспекты государственного регулирования, социально-практическая значимость и сопутствующие финансовые и экономические риски внедрения и развития цифровизации современного общества.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация; экономическая деятельность; бизнес-модели; цифровые технологии.

В целях обеспечения выживаемости и конкурентоспособности отечественного бизнеса, современным промышленным предприятиям необходимо системно внедрять принципиально новые инновационные технологии и бизнес-процессы, следуя тенденциям развития мирового общественного спроса. В этом смысле цифровизация занимает лидирующее место в организации и внедрении современных технологий управления, в первую очередь в промышленности, оптимизируя бизнес-процессы промышленного производства, увеличивая эффективность его деятельности, что в свою очередь повысит уровень конкурентоспособности данных хозяйствующих субъектов.

Так, в исследовании Мельниковой А.Ю. подчеркивается, что одним из наиболее эффективных драйверов роста национального ВВП будет являться

переход к цифровой экономике [1]. Автор отмечает: «Но не смотря на все прилагаемые усилия, РФ пока не вошла в число стран лидеров по ключевым показателям развития цифровой экономики. В свою очередь значительно отстают по уровню цифровизации важные для России отрасли, такие как добывающая промышленность, а также транспорт» [1].

Доктор экономических наук Глазьев С.Ю. в своей работе «Китайское экономическое чудо» подчеркивает необходимость формирования национальной стратегии цифровой трансформации, которая учитывала бы специфику российской экономики [2]. В его исследованиях цифровые технологии рассматриваются как фактор повышения производительности и снижения зависимости от внешних воздействий на организацию.

Доктора экономических наук: Ефремова Т.А, Артемьева С.С., кандидат экономических наук Макейкина С.Н. в своих работах особо отмечают роль государства в процессе цифровой трансформации экономической деятельности организаций, субъектов и других хозяйствующих единиц. Авторы утверждают, что в условиях, сложившихся в России, в настоящее время уровень цифровизации остается по-прежнему ниже в сравнении с развитой экономикой США или стран ЕС. В этом смысле государственная поддержка и стимулирование бизнеса имеют ключевую роль в становлении цифровой трансформации [3].

Коллектив авторов Национального Исследовательского Университета «Высшая школа экономики» рассматривает влияние цифровой трансформации на организационные структуры российских организаций. В данном труде заостряется внимание на том, что в случае успешного внедрения механизмов цифровизации экономики требуется реорганизация традиционных управленческих практик и внедрение новых форм ведения бизнеса, таких как цифровые платформы, модели и инструменты, автоматизация некоторых форм менеджмента [4].

Основываясь на данных анализа рассмотренной выше литературы, можно проследить ряд сходств в авторских суждениях: исследователи считают, что

цифровая трансформация – это комплексный процесс, который требует не только внедрения изменений в действующих технологиях, но и в управлении, корректировке организационных структур, инструментов и бизнес-моделей. Значительное внимание уделяется конкурентоспособности и экономической эффективности цифровизации, как драйвера роста предприятий в темпах развития современного общества.

Далее, отечественные авторы, особенно в российских исследованиях, отмечают, что цифровая трансформация экономической деятельности в настоящее время находится в стадии становления. Главной проблемой является процесс догоняющего развития, связанного с инфраструктурными и технологическими ограничениями, обоснованным отсутствием опыта внедрения в большинстве отраслях экономики.

Следует заметить, что роль государства и его вовлеченность в процесс цифровой трансформации кардинально отличается за рубежом и на территории РФ. Например, в США деятельность в области цифровизации основана на частной инициативе и механизмах рынка, что в свою очередь является первоисточником в становлении цифровой трансформации. Инициатива, инновации и предпосылки цифровизации идут от таких крупных технологических компаний как Google, Amazon, Microsoft, Apple, с минимальным надзором и влиянием со стороны регулирующего аппарата, контроль присутствует в виде политики по защите данных [9]. Что касается РФ и постсоветских стран, внедряющими цифровую трансформацию, данный процесс тесно связан с государственной инициативой в виде национальных программ и грантов, таких как «Цифровая экономика» [10], а также проектов по модернизации инфраструктуры в различных секторах экономики «Экономика данных» [11]. Кроме того, авторы делают упор на недостаточность частного капитала и нехватку знаний и специалистов, поэтому государственная поддержка по данному вопросу в нашей стране является сегодня критически важным элементом в процессе цифровизации экономической деятельности.

Далее, источники ставят во главу также проблемы социальной ответственности, нехватку квалифицированных специалистов в области цифровой экономики, что требует большего количества образовательных программ, переквалификации рабочих и привлечения значительных инвестиций.

В то же время зарубежные исследования, описывая влияние цифровой трансформации на рынки труда и исчезновение ряда профессий, делают акцент на сопутствующих последствиях цифровизации. Так, в трудах Бриньольфссона и МакАфи [5, 6, 11] упоминается о разрушительном характере изменений традиционных профессий и расставляются акценты на необходимости переквалификации кадров и адаптации образовательных учреждений к новым условиям.

С точки зрения финансовых и экономических рисков западные исследования уделяют особое внимание рискам цифровой трансформации, связанным с нарушением функционирования традиционных отраслей, конкурентной среды и необходимостью в гибкости цифровой модели и ее быстрой адаптации.

Российские исследования выделяют только специфические экономические риски, связанные с импортозамещением, высокой зависимостью от зарубежных технологий, ограниченностью внутренних инвестиций и частного капитала организаций. Все это приводит к тому, что процесс цифровой трансформации экономической деятельности в РФ протекает медленнее, чем в странах с развитой экономикой.

Таким образом, различия в суждениях о цифровой трансформации между отечественными и зарубежными учеными обусловлены: разницей в экономическом и технологическом развитии той или иной страны многополярного мира, степенью внедрения инноваций в ее хозяйственный комплекс, вовлеченностью в данный процесс и ролью государства, а также рядом социальных факторов.

Вывод: анализ вышеобозначенных авторских определений цифровой трансформации экономической деятельности в зарубежных и отечественных исследованиях демонстрирует:

- важность и актуальность данного стратегического вектора развития современной действительности;
- разные стадии ее становления;
- отличие подходов в фокусе направлений развития процессов цифровизации разных стран;
- сопутствующие изменения, которые обусловлены нарастающей трансформацией процессов цифровизации и т.д.

В этом смысле цифровая трансформация становится неотъемлемой частью стратегии успешного развития не только отдельного современного хозяйствующего субъекта той или иной страны, но и частью стратегии развития соответствующего государства в целом.

#### **Список литературы:**

1. Мельникова А.Ю. Цифровизация экономики: преимущества и недостатки для государства / А.Ю. Мельникова // Синергия Наук, 2020. – 312 с.
2. Глазьев С.Ю. Китайское экономическое чудо. Уроки для России и мира / С.Ю. Глазьев. – М: Весь мир. – 2023. – 406 с.
3. Ефремова Т.А. Особенности, тенденции и перспективы цифровой трансформации экономики: мировой и национальный опыт / Т. А. Ефремова, С.С. Артемьева, С. М. Макейкина // Теория и практика общественного развития. – 2021. – №1. – С. 53-58.
4. Цифровая трансформация: ожидания и реальность: доклад НИУ ВШЭ / П. Б. Рудник [и др.]; под ред. Т.С. Зининой, П.Б. Рудника. – М.: Издательский дом Высшей школы экономики, 2022 С. 178-187.
5. McAfee A. Machine, Platform, Crowd: Harnessing our digital future / E. Brynjolfsson, A. McAfee. // W. W. Norton & Company. – 2017. – 416 с.

6. Brynjolfsson E. The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies / E. Brynjolfsson, A. McAfee. // W. W. Norton & Company. – 2014. – 281 с.

7. Schwab K. M. The Fourth Industrial Revolution / K. M. Schwab. // Penguin Books. – 2019. – 192 с.

8. Ткаченко И.Н. Цифровая экономика: Основные тренды и задачи развития / И. Н. Ткаченко, Е. Н. Стариков // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Экономика. Управление. Право. – 2020. – №3. – С. 244-255.

9. General Data Protection Regulation (GDPR) Compliance Guidelines [Электронный ресурс] // Complete guide to GDPR compliance – URL: <https://gdpr.eu/> (дата обращения: 13.10.2024).

10. Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации» : распоряжение Правительства РФ от 28.07.2017 г. № 1632-р [Электронный ресурс] // Судебные и нормативные акты РФ. URL. <https://sudact.ru/law/rasporia-zhenie-pravitelstva-rf-ot-28072017-n-1632-r/> (дата обращения: 28.09.2024).

11. Brynjolfsson E. Race against the machine: How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy/ E. Brynjolfsson, A. McAfee. // W. W. Norton & Company. – 2012. – 98 с.

# НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЙ БАЗЫ В ОБЛАСТИ ЭКОЛОГИИ ПРИ ВНЕДРЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ИННОВАЦИЙ

*Малова С.А.*

Ассистент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация:** В данной статье подчеркивается, что в настоящее время увеличение частоты природных аномалий напрямую зависит от стремительного развития промышленности. Необходимо учитывать экологические аспекты при внедрении инновационных проектов. Так же не мало, важно соблюдать требования законодательства Российской Федерации, направленного на снижение негативного воздействия на экосистему.

**Ключевые слова:** промышленные инновации, экологическая безопасность, нормативно-правовое регулирование в области экологии.

В соответствии с рекомендациями Организации Объединенных Наций , в 1996 году руководством Российской Федерации было принято решение о переходе к устойчивому развитию, которая предполагает сохранность экосистемы сохранение и полезных ископаемых, а также решение проблем социально-экономического характера для удовлетворение потребностей потребителя. Законодательная направленность в сфере производства опирается на законодательные акты, которые в свою очередь направлены на разрешение задач, связанные с общесоциальной и природоохранной средой, поддержания разнообразия животного и растительного мира для обеспечения потребностей будущего поколения, и и урегулирование на правовой основе нарушения связанных с экологической безопасностью прописано в Федеральном законе от 10.01.2002 года. Закон «регулирует отношения в области сфере взаимодействия общества и природы, возникающие при осуществлении экономической и иных видов деятельности, связанной с воздействием на природу как важнейшую

составляющую экологии, являющуюся основой жизни на Земле, в пределах территории Российской Федерации, а также на континентальном шельфе и в исключительной экономической зоне Российской Федерации». Стоит отметить, что в документе также прописаны основные цели и задачи, сформированы основные принципы для совершенствования законодательной базы в области экологии.

Министерство экономического развития Российской Федерации в 2018 году предоставил программу социально-экономического развития Российской Федерации на период 2036 года, которое «ориентирована на решение социально-экономических задач, обеспечивающих низкоуглеродное устойчивое развитие, сохранение благоприятной окружающей среды, биологического разнообразия и природных ресурсов, реализацию права каждого человека на благоприятную окружающую среду». В тексте документа присутствует пункт о создании экологического сознания, совершенствование экологического образования, а также привлечение добровольческих групп, общественных организаций и предпринимательское сообщество для выполнения задач, связанных с сохранением окружающей среды.

Также еще одной мерой по повышению экологической безопасности в рамках промышленных предприятий со стороны государства стало подписание постановления «О принятии Парижского соглашения», в результате которого РФ перешла на международные стандарты ISO 14000, в котором прописаны требования по экологическому управлению. Стоит отметить, что в РФ до перехода на международный стандарт, в 2016 году Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии был разработан и введен в действия Национальный стандарт РФ системы экологического менеджмента (ГОСТ Р ИСО 14001-2016), который был актуализирован в 2018 году основанный на международных требованиях к экологическому управлению.

В 2023 году Россия занимает 4 место снизу по выбросам парниковых газов (рисунок 1), после Китая, США и Индии, на ее долю приходится порядка 4% мировых выбросов, в основном от природного газа, нефти и угля, в

2022 году общий объем выбросов составил 1405 млн.т., основным источником является энергетическая отрасль. Йельского университета (г. Нью-Хейвен США) в 2023 году выпустил рейтинг самых «чистых» стран мира Россия заняла 112 место, рейтинг составляется на основе 22 показателей и актуализируется раз в два года.

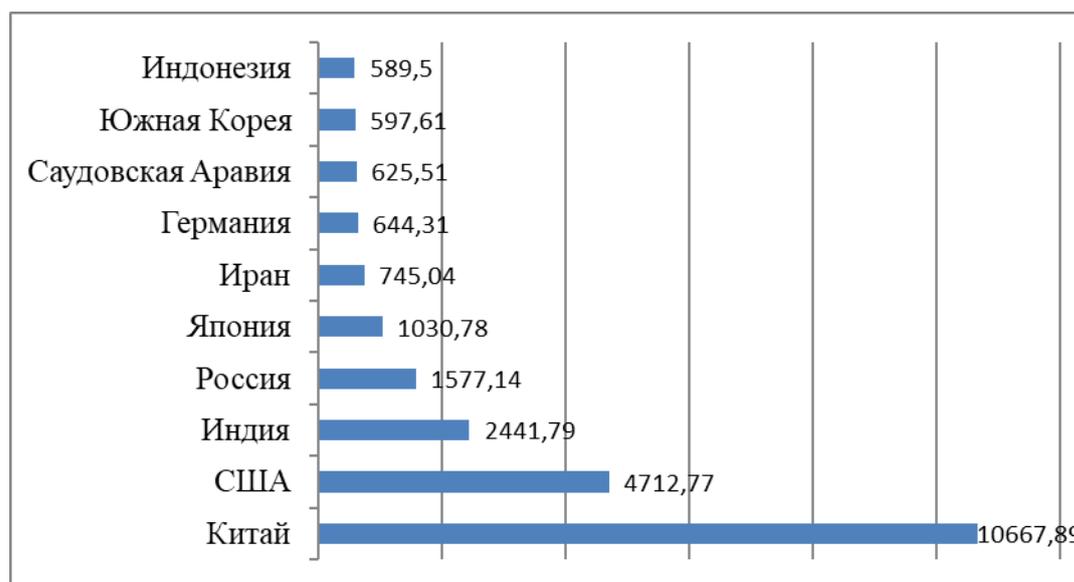


Рисунок 1 – Крупнейшие источники выбросов парникового газа в 2023 году.

В 2023 году Федеральная служба по надзору в сфере природопользования представила доклад о деятельности ведомства, в котором сообщалось, что за текущий год за причинения вреда экологии было предъявлено претензий на общую сумму 226,82 млрд. руб. Сумма за причинения вреда водным объектам составила 178,95 млрд. руб., сумма нанесения вреда земельным ресурсам составила 47,73 млрд. руб., сумма за выбросы вредных веществ в атмосферный воздух составила 139,4 млн. руб. Стоит отметить, что взыскать по подавленным претензиям удалось лишь 3,6 млрд. руб. Руководитель службы Росприроднадзор С.Г. Радионова сообщила, что ведомства испытывает большие трудности при взыскании платежей за вред нанесенный экосистеме.

На сегодняшней день природа страдает от загрязнения, вызванного деятельностью промышленных предприятий, что влечет за собой ухудшение условий жизни и здоровья человека, изменение климата и другие негативные последствия. В настоящее время методики, представленные в комитете Организации Объединенных Наций по промышленному развитию, получили широкое признание среди мировых ученых и практиков, а также позволяют проводить технико-экономическое обоснование инвестирования инновационных программ с использованием динамических и статистических подходов. Данная методика учитывает воздействия на окружающую среду при внедрении программ экономического развития предприятия, включая вопросы экологической безопасности. В России данные методические рекомендации применяются для оценки эффективности инновационных проектов для изучения насколько успешно внедрение инновационного проекта. Изучая экологический опыт развитых стран в осуществлении инвестиций в инновационные проекты, способствует отечественным компаниям учитывать экологические аспекты при оценке эффективности своих инновационных проектов.

### **Список литературы:**

1. Указ Президента Рос. Федерации № 440 от 1 апреля 1996 г. «О концепции перехода Российской Федерации к устойчивому развитию» [Электронный ресурс]: Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс».
2. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года" (разработан Минэкономразвития России) [Электронный ресурс]: Доступ из справочно-правовой системы «Консультант Плюс».
3. Глобальная экологическая проблема. М.: Мысль, 1988.
4. С.Н. Яшин, О.С. Боронин, С.А. Малова Метод оценки реализации инновационных проектов промышленными предприятиями с учетом

промышленной и экологической безопасности //Журнал "Безопасность и охрана труда" №4, 2021 // DOI 10.54904/52952\_2021\_4\_55

5. С. Н. Яшин, И. Л. Туккель, Е. В. Кошелев, Ю. В. Захарова Экономика и финансовое обеспечение инновационной деятельности: учебник и в 2 т. — Т. 2: Финансовое обеспечение. — Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2016. — 709 с.

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ И ГЕНЕРАЦИИ ЗНАНИЙ**

***Топчиян Р.М.***

Кандидат технических наук,  
Генеральный директор АО «Атомэнергопроект»,  
заведующий базовой кафедрой НГТУ им. Р.Е. Алексеева  
«Проектирование сложных инженерных объектов»

***Агафонов А.Г.***

Зам. генерального директора АО «Атомэнергопроект»  
по сопровождению и развитию проектного производства,  
доцент базовой кафедры «Проектирование сложных инженерных объектов»

***Леонтьев Н.Я.***

Доктор экономических наук,  
руководитель направления отдела образовательных программ  
управления развития инженерных компетенций АО «Атомэнергопроект»,  
профессор базовой кафедры «Проектирование сложных инженерных объектов»

**Аннотация.** В статье рассматривается актуальное понимание системы управления знаниями с учетом вызовов российской экономики, место и роль генерации знаний в обеспечения технологического суверенитета. Описаны проблемы организации генерации знаний в компаниях и пути их решения.

**Ключевые слова:** генерация знаний, технологический суверенитет, система управления знаниями; проблемы и вызовы генерации знаний.

Текущая геополитическая ситуация и вызовы российской экономики и науки определяют необходимость пересмотра и обновления концептуальных и прикладных аспектов управления знаниями в отечественных компаниях, представленных на мировых рынках. Ранее в авторских публикациях [1] было введено определение системы управления знаниями (СУЗ) на микроуровне, ключевыми аспектами которого являются:

- 1) указание на стратегическое соответствие корпоративной СУЗ и бизнес-целей;
- 2) акцент на систематической поддержке бизнес-целей и стратегий компании;
- 3) значимость различных видов знаний, в том числе особая роль генерации и сохранения критически важных знаний;
- 4) непрерывность процессов управления в СУЗ;
- 5) институциональность процессов в СУЗ.
- 6) цикличность генерирования знаний;
- 7) многоуровневость процессов формирования и управления знаниями.

Если рассматривать процесс управления знаниями как совокупность действий, то на корпоративном уровне он включает в себя процессы генерирования, накопления, обмена и использования знаний для повышения эффективности работы [2]. В свою очередь, генерация знаний предполагает получение интеллектуальных результатов, обладающих высокой степенью новизны, базирующихся на имеющейся в наличии информации. Это процесс создания новых понятий, выявления новых законов и закономерностей на основе разрешения когнитивных диссонансов [3]. Таким образом, можно сделать вывод, что управление направлено на создание условий для использования и развития знаний, а генерация – на создание новых интеллектуальных результатов.

В настоящее время для обеспечения технологического суверенитета и национальной безопасности как никогда актуальна именно задача получения

новых интеллектуальных результатов в целях создания критических и сквозных технологий, <...>, обеспечивающих устойчивую возможность государства и общества достигать собственные национальные цели развития и реализовывать национальные интересы [4], в том числе в области атомной энергетики.

Анализ литературных источников и авторский опыт в области СУЗ позволил сформулировать основные проблемы организации генерации знаний в компаниях:

- слабая проработанность комплексных программ генерации знаний, обусловленная недостаточным опытом долговременных и целенаправленных вложений в обучение и развитие персонала [5].
- хаотичный характер деятельности по генерации знаний;
- низкая мотивация сотрудников к обмену знаниями, обусловленная в том числе страхом потери уникальности и личной конкурентоспособности;
- слабые теоретические основы для увязки бизнес-стратегии, потребностей в знаниях и обучении, плана их реализации, а также мониторинга и оценки эффективности [6].

Решение указанных проблем лежит в плоскости формирования действующей организационной среды и корпоративной культуры для различных форм распространения и совместного использования как явных, так и неявных знаний, подкрепленные обоснованной системой стимулирования генерации знаний и передачи опыта.

В рамках дальнейших исследований авторского коллектива предполагается рассмотрение возможностей и развитие системы генерации знаний в атомной отрасли, на примере предприятий ГК «Росатом», а также разработка модели связанного пространства генерации новых знаний в рамках корпоративной СУЗ.

#### **Список литературы:**

1. Система управления знаниями в аспекте экономической безопасности / Н. Я. Леонтьев, Н. Д. Иванова, А. А. Иванов, А. Г. Агафонов //

Экономическая безопасность России: проблемы и перспективы : Материалы XI Международной научно-практической конференции ученых, специалистов, преподавателей вузов, аспирантов, студентов, Нижний Новгород, 17–19 мая 2023 года. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева, 2023. – С. 41-44.

2. Жилина В.А., Кузнецова Н.В., Жилина Е.А. Управление знаниями и генерация знаний: основные риски современного гуманитарного образования // Перспективы науки и образования. 2018. № 6 (36). С. 18-26. doi: 10.32744/pse.2018.6.2

3. Управление знаниями и интеллектуальным капиталом: [учеб. пособие] / С.В. Паникарова, М.В. Власов; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. - Екатеринбург: Изд во Урал. ун-та, 2015. - 140 с.

4. Постановление Правительства РФ от 15.04.2023 №603.

5. Аксенова, О. А. Корпоративная система генерации знаний: формирование и методы управления: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05 / Аксенова Ольга Александровна; [Место защиты: С.-Петерб. ун-т экономики и финансов]. - Санкт-Петербург, 2008. - 42 с.

6. Соколова Н.Н. Теоретические основы формирования стратегии развития предприятий // Вестник КрасГАУ. 2007. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osnovy-formirovaniya-strategii-razvitiya-predpriyatiy> (дата обращения: 14.10.2024).

# АНАЛИЗ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

*Саакян А.Г.*

Старший преподаватель кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье проведен анализ инновационной активности промышленных предприятий Нижегородской области на основе данных Нижегородстата. Выявлены проблемы, снижающие инновационную активность промышленных предприятий в современных условиях и даны рекомендации по их решению.

**Ключевые слова:** инновационная активность, новизна, импортозамещение, НИОКР.

Инновационная активность предприятия – это деятельность, ориентированная на поиск и дальнейшую реализацию инноваций для повышения качества продукции, увеличения масштабов производства, а также совершенствование технологических производственных мощностей

Нижегородская область - один из самых крупных промышленных центров России, обладающих высокой долей научного и технического потенциала. Согласно данным Нижегородстата, инновационная активность предприятий постепенно увеличивается. В настоящее время удельный вес организаций, осуществляющих инновационную деятельность, достиг более 15%. [1] Наиболее активными участниками инновационных процессов стали предприятия сферы промышленного производства, научных исследований и разработок, здравоохранения (см.рис.1), причем примерно 80% из них имеют новизну.



Рисунок 1 – Сфера деятельности организаций, занимающихся инновациями [1]

Анализ отгруженных инновационных товаров, услуг показал, что большая их часть – это товары обрабатывающих производств (см.рис.2).



Рисунок 2 – Инновации по видам деятельности [1]

Общие затраты на инновационную деятельность составили 146562,6 млн. рублей, из них 90,8% продуктовые инновации и лишь 9,2% процессные инновации. [1] Анализ распределения затрат по видам инновационной деятельности показал, что почти 60% из них приходится на сам процесс исследования и разработки (см. рис.3).



Рисунок 3 – Затраты на инновации по направлениям, в %[1]

Стоит отметить, в регионе с 2014 года реализуется государственная программа «Развитие промышленности и инноваций Нижегородской области» основными задачами которой являются обеспечение стабильного роста и результативного инновационного развития промышленного комплекса региона, увеличение его конкурентоспособности, как следствие, обеспечение достижения приоритетов стратегии региона в долгосрочной перспективе.

Надо отметить, что инновационной деятельностью успешно занимаются промышленные предприятия всех отраслей начиная от автомобилестроения и до химической промышленности.

Например, если рассматривать металлургическую промышленность, то инновации и устойчивое развитие становятся основными двигателями прогресса. Эти изменения направлены не только на улучшение характеристик металлов и эффективности производственных процессов, но и на минимизацию экологического футпринта, сокращение потребления ресурсов и повышение уровня переработки отходов. Так, сотрудники Объединённой металлургической компании (в нее входит Выксунский металлургический завод) внедрили оптимизированную технологию цветового кодирования муфт, что позволило

повысить читаемость маркировки муфт и снизить затраты на нанесение защитного покрытия. В активе инженерно-технологического центра Выксунского металлургического завода более 55 патентов и уникальных разработок. [2]

Если рассматривать инновации нижегородских предприятий автомобильной промышленности, то можно упомянуть опыт Горьковского автомобильного завода, который на конференции «Цифровая индустрия промышленной России» представлял образцы первого российского электромобиля GAZelle e-NN (способен преодолевать на одном заряде 120 км при 100 км/ч) и единую электроплатформу для автономного перемещения грузовых прицепов внутри производственных и складских помещений на основе собственной ИТ-разработки. [3]

В настоящее время промышленные предприятия сталкиваются с резким обострением геополитической ситуации, введением многочисленных санкций в адрес России, что усугубляется ростом курсов валют и высокой ставкой рефинансирования. В связи с этим возникает необходимость ускоренной модернизации промышленности. Приоритеты смещаются к механизмам импортзамещения с применением инновационных технологий, реструктуризации, усовершенствованию системы управления фирмами, использованию новейших маркетинговых технологий. Первостепенно ставятся задачи повышения инновационной активности предприятий, безусловно, внимание уделяется их способностям чётко, быстро и адекватно реагировать на изменения.

Несмотря на выделенные положительные тенденции по росту инновационной активности предприятий Нижегородской области, в регионе сохраняется ряд проблем. Во-первых, прослеживается низкий процент участия в инновационной деятельности малых и средних предприятий. Во-вторых, отмечается недостаточная доля экспорта инновационной продукции в общем объеме экспорта региона. В-третьих, на предприятиях региона сохраняется нехватка квалифицированных специалистов. В-четвертых, имеются проблемы с

проработкой маркетинговых вопросов на стадии проектирования, НИОКР и отсутствие маркетингового сопровождения. В-пятых, в России до сих пор в достаточной степени не урегулирован вопрос эффективной системы защиты интеллектуальной собственности, что является серьёзным барьером для развития деятельности в инновационном секторе.[4]

Целесообразно стимулировать спрос предприятий на инновации. Прежде всего, необходимо проводить регулярный инновационный мониторинг, направленный на анализ статистической информации инновационной активности предприятий в регионе в отраслевом разрезе. Уместно также применять инновационный аудит, который позволит более детально изучать состояние предприятий региона. В дальнейшем, опираясь на имеющиеся у организации резервы, возможна выработка определённых рекомендаций для производства посредством проведенного аудита. Безусловно, возможна организация управления проектами НИОКР по запросам высокотехнологичных предприятий региона.[4]

Таким образом, инновационный потенциал на предприятиях Нижегородской области обеспечивается за счёт совокупности экономических, социальных, природного-географических ресурсов, модернизации технической базы организаций, развитой логистики и др. Для решения проблем и закрепления лидирующих позиций в сфере инновационного развития необходима слаженная работа всех субъектов инновационной системы региона: крупных, средних и малых предприятий, инвесторов, органов государственного управления, научных, образовательных и общественных организаций.[4] Это обуславливает необходимость внедрения мероприятий по совершенствованию инновационной деятельности предприятий региона.

### **Список литературы:**

1. Инновационная деятельность организаций Нижегородской области / Нижегородстат/ URL <https://nizhstat.gks.ru>
2. Официальный сайт ОМК.- URL: <https://omk.ru/press/news/32765/>

3. Конференция Цифровая индустрия промышленной России.- URL: <https://cipr.ru/en/home-en/>

4. Трофимов О.В., Саакян А.Г. Проблемы развития инновационной деятельности предприятий нижегородской области в современных условиях // *Фундаментальные исследования*. – 2020. – № 4-1. – С. 209-213.- URL: <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=41463>

## **ОЦЕНКА СТОИМОСТИ КОНКУРЕНТНЫХ АКТИВОВ ТЕРРИТОРИИ**

*Суходоева Л.Ф.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В работе анализируются особенности определения рыночной стоимости активов территорий, как вида конкурентной деятельности. Показано, что активы территорий должны быть конкурентными и отвечать принципам определения их стоимости.

**Ключевые слова:** конкурентные активы, оценка стоимости, экономический оборот.

Бизнес на любой территории является основой ее конкурентоспособности и необходимым критерием ее активов[1]. Оценка конкурентных активов производится с применением таких показателей как региональная эффективность и экономический потенциал. Эта необходимость возникает в связи с глобализацией экономики и определением стоимости имеющихся активов территорий.

Оценка стоимости активов территорий может осуществляться различными методиками, но основных подходов на практике три[5]. Это сравнительный, затратный и доходный. Сравнение осуществляется по

имеющимся уплаченным или предлагаемым ценам за объекты аналогичные анализируемому. Примерами могут быть объекты как находящиеся на данной территории, так и за ее пределами. Затратный подход в отличие от сравнительного сравнивает стоимость оцениваемого объекта с доходами, которые были получены от подобных объектов. Доходный подход имеет в своей основе оценку стоимости оцениваемого объекта и определяется затратами на создание объекта, подобного оцениваемого.

Элементы бизнеса территорий в виде конкурентных активов становятся привлекательными для конкурентов и делают территорию инвестиционно привлекательной[2]. Конкурентные активы бизнеса повышают стоимость своих организаций и конкурентность территорий. Если входящие в бизнес-процессы активы не включаются в баланс, то инвестиционная привлекательность снижается из-за уменьшения стоимости самой организации.

Исследование стоимости активов необходимо производить для расчета цены объекта[3]. Актив – это все ценности для конкретной организации и включает как материальные, так и нематериальные составляющие. При определении стоимости актива исследуются и учитываются различные факторы, влияющие как в объективном, так и в субъективном направлении в конкретном отрезке времени.

Методы оценки активов чаще всего используются по экономическому содержанию[4]. При оценке может применяться первоначальная, историческая, восстановительная, предполагаемая, дисконтированная, реальная, балансовая стоимость и другие виды (рис.1). Это дает возможность рассматривать инвестиционную привлекательность организаций и их лидирующее положение.



Рисунок 1 – Модель экономической оценки актива организации

Расчет стоимости осуществляется сравнением величины чистых активов организации со стоимостью обязательств по активам у принимаемого объекта.

Экспертиза активов может проводиться только законодательным путем или по другим распоряжениям. Стандарта и механизма для оценки стоимости активов территории не предусмотрено. Все зависит от того, какой метод применяется для оценки и от него зависит общий результат исследования. Субъективная стоимость активов организаций влияет на инвестиционную привлекательность территории. Целесообразно, чтобы каждая организация определяла размер активов экономически грамотно и имела перспективу их развития.

В системе управления активами территории могут быть затруднения, связанные с механизмом расчетов их стоимости. Отдельные элементы оценки этой стоимости включают: профессиональную квалификацию персонала, обучению работников электронным системам расчетов и владение цифровыми технологиями. Следует отметить, что внедрение цифровой среды для определения экономических показателей и проведения оценки активов территорий является результатом компетентности работников организаций.

### **Список литературы:**

1. Жильцова Ю.В., Суходоева Л.Ф. Формирование системы оценки инвестиционной и трудовой привлекательности регионов // Сегодня и завтра Российской экономики. 2011. № 46. С. 183-185.
2. Рачинский А.В., Суходоева Л.Ф., Копасовская Н.Г. Рыночная стоимость конкурентных активов территории // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 8-1 (55). С. 107-110.
3. Суходоев Н.Д. Регулирование ресурсного обеспечения с учетом межрегиональной дифференциации // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-2 (80-2). С. 452-456.
4. Суходоев Н.Д. Экономическая привлекательность предприятия. // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-2 (59-2). С. 722-725.
5. Суходоев Н.Д. Регулирование организационных изменений. // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6-3 (59-3). С. 441-444

## **МЕТОДЫ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ**

*Титов А.Б.*

Главный специалист управления инвестиционной деятельностью, лизинга и сделок с акционерным капиталом АО «Атомстройэкспорт»

**Аннотация.** В статье обобщается опыт использования методов контроля реализации инвестиционных проектов в Инжиниринговом Дивизионе ГК «Росатом». Обосновывается необходимость перехода к инновационным вариантам персонализации ответственности руководителей проектов, что позволит повысить эффективность управления.

**Ключевые слова:** инвестиционная деятельность, инвестиционный проект, методы контроля исполнения проектов, руководитель проекта, отчетные материалы, факторный анализ, эффективность реализации проекта.

Одним из основных направлений инвестиционной службы в корпорациях является контроль инвестиционной деятельности и эффективность реализации проектов. Для качественного анализа и выявления ключевых отклонений в показателях инвестиционного проекта требуется обновление данных и мониторинг проекта на постоянной основе [3]:

- исполнение календарно-сетевого графика;
- исполнение ключевых вех проекта;
- исполнение плановых показателей;
- актуализация финансово-экономических показателей;
- актуализация финансово-экономической модели;
- актуализация рисков проекта.

Для полноценного анализа и мониторинга показателей проекта инвестиционный аналитик ведет бюджетную форму, где отображаются все необходимые параметры проекта, заявленные в момент открытия, и текущие обновленные данные. По итогам актуализации данных инвестиционный аналитик должен предоставить основные отклонения руководителю и заказчику проекта для анализа и принятия управленческих решений с целью дальнейшей его эффективной реализации [1].

В рамках инвестиционной деятельности Инжинирингового Дивизиона ГК «Росатом» инвестиционный портфель на 90% состоит из затратных проектов, направленных на поддержание и развитие основной деятельности. С учетом данной особенности основной акцент факторного анализа инвестиционных проектов направлен на контроль исполнения выделенного лимита в текущем году, контроль календарно-сетевого графика и исполнение заявленной инвестиционной программы к концу года.

Инвестиционный анализ исполнения вышеуказанных показателей ведется инвестиционными аналитиками в утвержденной бюджетной форме, где учтены все необходимые данные проекта [4]. Основными задачами инвестиционной службы является предоставить материалы так, чтобы повысить заинтересованность и вовлеченность руководителей и заказчиков проектов.

Их непосредственное участие в жизненном цикле проекта требуется на постоянной основе для эффективной реализации [2]. Данная задача является нетривиальной и требует творческого подхода и нестандартных решений, поскольку зачастую функционал руководителей проектов — это лишь их дополнительная нагрузка к основному виду деятельности. К примеру, директор филиала АЭС «Эль-Дабаа» в Египте является руководителем всех инвестиционных проектов, которые касаются АЭС «Эль-Дабаа», а заказчиком проектов является руководитель сооружения АЭС «Эль-Дабаа». Основной их функционал — это исполнение ключевых событий в рамках контракта АЭС «Эль-Дабаа» и по окончании сдачи в срок энергоблоков АЭС «Эль-Дабаа», а инвестиционные проекты – это один из многих «болтиков» в решении глобальной задачи.

Ежеквартально инвестиционная служба предоставляет консолидированный отчет в рамках реализации инвестиционной программы на текущий год, где отображаются плановые показатели, которые были заявлены по итогам инвестиционной компании, фактические данные на текущую дату и прогнозные данные по итогам завершения года.

Основными задачами выпуска отчета являются:

1. Повысить заинтересованность руководителей проектов в качественном планировании и исполнении заявленных планов;
2. Показать текущее исполнение, отклонения показателей;
3. Ключевые проблемы, которые влияют на показатели;
4. Обозначить возможные решения для эффективной реализации проекта.

Для исполнения вышеуказанных задач со стороны инвестиционной службы был полностью обновлен подход к формированию отчета и его итоговый вариант. Как показала практика за 2023 – 2024 года, данный подход себя полностью оправдал.

Основные нововведения в формировании отчета исполнения инвестиционной программы:

1. Ранее отчетные материалы готовились по проектам, где основным критерием было то, какие показатели и по каким проектам не исполняются. Заголовком отчетного материала по проекту являлось наименование проекта. С 2023 года было принято решение, что в отчетных материалах должны отображаться не наименования проектов, а непосредственные персоналии, которые закреплены за проектом: руководитель и заказчик. Кроме того, в презентационных материалах по каждому проекту отображаются не только ФИО, но и фото. Теперь при прочтении отчетных материалов в первую очередь взгляд падает на фотографии и ФИО ответственных за инвестиционный проект.

2. Был введен рейтинг исполнения инвестиционной программы.

Для расчета рейтинга были введены 3 показателя.

- Качество планирования. На данный показатель влияет доля корректировок инвестиционных решений в рамках ранее утвержденного лимита.

- Прогноз освоения. Данный показатель отображает прогноз финансирования к концу текущего года от суммы утвержденного лимита. Расчет ведется в БИР (бюджет инвестиционных расходов) на основании расчетных данных исполнения инвестиционных потребностей: статуса закупочных процедур, параметров поставки и финансирования заключенных договоров, сроков поставки, статуса исполнения календарно-сетевого графика.

- ВНЕбюджетные позиции. Данный показатель полностью обнуляет рейтинг в случае выявления фактически законтрактованных или профинансированных потребностей, которые не были утверждены на инвестиционном комитете.

Рейтинг маркируется исходя из градации

- от 0 до 60% - низкий рейтинг;
- от 61 до 80% - средний рейтинг;
- от 81 до 100% - высокий рейтинг.

Маркировка рейтинга:

0 - 60%

61 - 80%

81 - 100%

Рисунок 1 – маркировка рейтинга исполнения инвестиционной программы

3. Все проекты, у которых единый заказчик по направлению (ИТ, механизация, инфраструктура, НИОКР) отображаются на едином слайде, чтобы можно было проводить сравнительный анализ руководителей проектов по эффективности исполнения инвестиционных программ.

По итогу внедрения нововведений в отчет по исполнению инвестиционной программы, повысилась заинтересованность руководителей проектов и заказчиков к отчетным материалам и инвестиционной деятельности в целом. Многие из руководителей проектов не захотели, чтобы их ФИО и фото были рядом с низким рейтингом и делали все возможное, чтобы рейтинг был в зеленой зоне. Кроме того, заказчики исходя их факторного анализа рейтингов руководителей проектов адресно уже прорабатывали проблемные вопросы и понимали какие проекты идут в соответствии с плановыми показателями, а какие требуют их внимания.

По итогу проделанной работы можно сделать вывод, что не всегда необходимо применять стандартные подходы для ведения контроля инвестиционной деятельности на уровне инвестиционных служб. Ключевые показатели эффективной реализации проекта такие как NPV (чистый дисконтированный доход), IRR (внутренняя норма рентабельности), DPP (дисконтированный срок окупаемости) не всегда являются основными для того, чтобы обратить внимание руководителей и заказчиков проектов на текущее состояние проекта и его отклонения от плановых показателей [1]. Зачастую инвестиционную заинтересованность к проекту приходится повышать за счет нетривиальных методов со стороны инвестиционных служб. Инновационные методы для этого есть, важно эффективно их использовать.

### **Список литературы:**

1. Иванов А.Б. Методы и механизмы управления портфелем проектов предприятия оборонно-промышленного комплекса в условиях диверсификации деятельности: Диссертация // Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского». – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. 145 с.
2. Титов А. Б. Инвестиционная деятельность госкорпораций в условиях закрытой экономики // Социально-экономические предпосылки и результаты развития новых технологий в современной экономике: Материалы V Международной научной конференции. Нижний Новгород, 15 февраля 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. – С. 222-225.
3. Титов А.Б. Льготные программы финансирования, как один из инструментов реализации инвестиционных проектов инжинирингового дивизиона ГК «Росатом» // Экономика: теория и практика – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2024. №3 (75). С. 38 – 43.
4. Титов А.Б. Развитие финансовых инструментов управления инвестиционной деятельностью // Экономика и предпринимательство. 2024. №10 (171). С. 1395 – 1398.
5. Титов А.Б., Титова Н.Г. Роль государственных корпораций в инвестиционной политике // Экономика и управление: проблемы, решения – Москва: ООО "Издательский дом "Научная библиотека", 2024. Т.6. №5 (146). С. 151 – 157.

# НАУЧНО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РОССИИ: РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ АНАЛИЗ

*Туманов С.В.*

Директор, Издательский центр

Нижегородский государственный лингвистический университет

им. Н.А. Добролюбова

*Захарова С.Г.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Научно-технологическое развитие России ориентировано на прорывные процессы импортозамещения и создания условий для внедрения собственных научных разработок, результат которых отражается в рейтинге Global Innovation Index (GII). С целью высокоэффективного инновационного развития России на период 2013-2020 гг разработана и реализована Программа развития науки и технологий, которая в последствии трансформировалась в Программу научно-технологического развития на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года.

**Ключевые слова:** социально-экономическое развитие, национальные цели, наука, инновации и технологии.

Глобальный инновационный индекс стимулирует инновационное развитие и совершенствование управляющих процессов, что позволяет наиболее комплексно следить за развитием социально-экономической системы. В процессе управления развитием страны в период жесточайших санкций анализ показателей Global Innovation Index (GII) даёт направление инновационной деятельности и позволяет проводить оценку реализованных программ, а также анализировать и использовать положительный опыт других стран [1].

В число важнейших направлений стратегического развития страны входят национальные проекты развития Российской науки, основанные на положениях Федерального закона [2]. Данный проект затрагивает актуальную и важную для нашей страны проблему развития научно-технического потенциала России, который в современном мире является источником прогрессивного развития страны в целом [3]. Для реализации проекта была разработана государственная программа «Развитие науки и технологий» на 2013 – 2020 годы, основные направления которой представлены на рис.1 [4]. Данная госпрограмма отражает ретроспективу развития науки в стране и является важным элементом оценки в мировом рейтинге инновационного развития.



Рисунок 1 – Направления Государственной программы "Развитие науки и технологий" на 2013 - 2020 годы.

Цели инновационного развития подкрепляются показателями, соответствующими национальному проекту, в том числе показатель удельного веса исследователей в возрасте до 39 лет в общей численности исследователей: в 2013 году данный показатель составлял 39,1 %, а к 2018 году значение показателя увеличилось на 1,4 % и достигло 41,5 %. Другой пример, в 2016

году количество российских лабораторий мирового уровня составляло 160 единиц по всей стране, а к 2018 году их число возросло до 230 единиц, при этом на рис.2 представлена ретроспектива финансирования реализованной госпрограммы.



Рисунок 2 – Объем финансового обеспечения госпрограммы ««Развитие науки и технологий» 2013-2020 годы

Всё это в совокупности отражает фактическое развитие научного сектора страны, а разработанные и реализованные подпрограммы соответствуют исследованиям, направленным на анализ инновационного развития (ГИ). Следует отметить, что показатели России в данном рейтинге в значительной мере повысили свои значения по сравнению с предыдущим периодом. На рис. 3 отражено положение России в общем рейтинге инновационного развития странам, участников исследования.

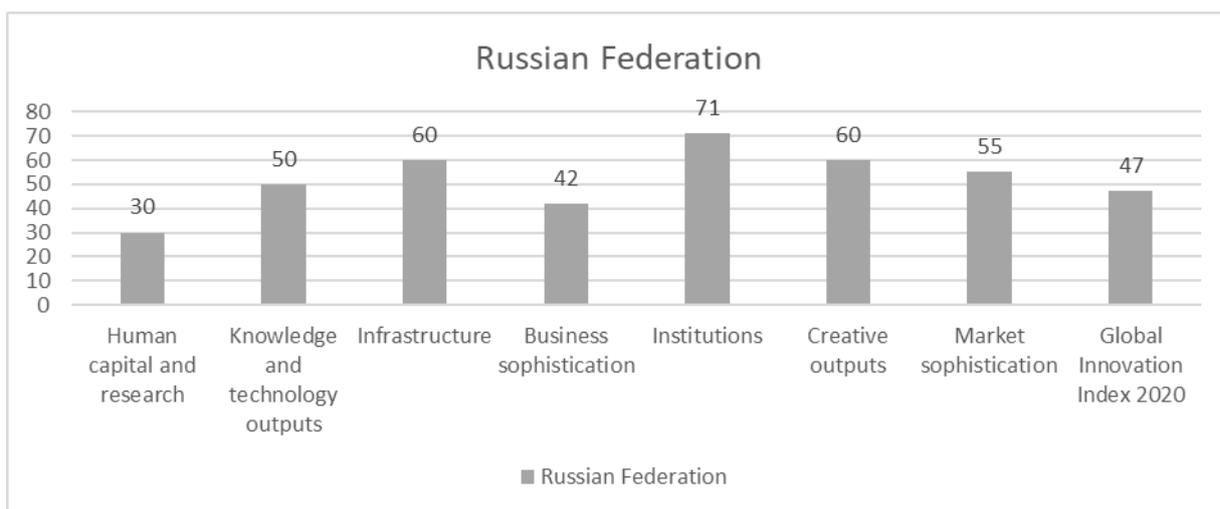


Рисунок 3 – Сравнительный анализ факторов инновационного развития России за 2020 год

Как видно из рисунка 3, рейтинг России по различным показателям позволил выявить проблемные зоны, требующие дополнительного внимания со стороны управляющей системы. По итогам 2020 года Россия занимала 47 место в общем рейтинге, при этом самой проблемной зоной оказались интегральный показатель Institutions, как одно из ключевых направлений анализа, которое включает три компонента: показатели политической обстановки, показатели нормативно-правовой среды и деловой среды, с рейтингом 71 место.

С целью прорывного инновационного развития разработана и принята новая Государственная программа «Научно-технологическое развитие РФ» [5], которая включает реализацию комплекса мер широкого спектра действия, среди которых следует отметить научное и технологическое лидерство. Данная программа условно делится на 2 этапа:

- I этап на 2019 - 2024 годы,
- II этап на 2025 - 2030 годы.

Стратегической задачей становится изменение роли науки и инновационных технологий в развитии общества и экономики, а использование цифровых подходов к важнейшим социальным институтам, включая медицинское обслуживание и образование, будет способствовать эффективному развитию социально-ориентированного государства. Основные целевые показатели технологического лидерства представлены на рис. 4.

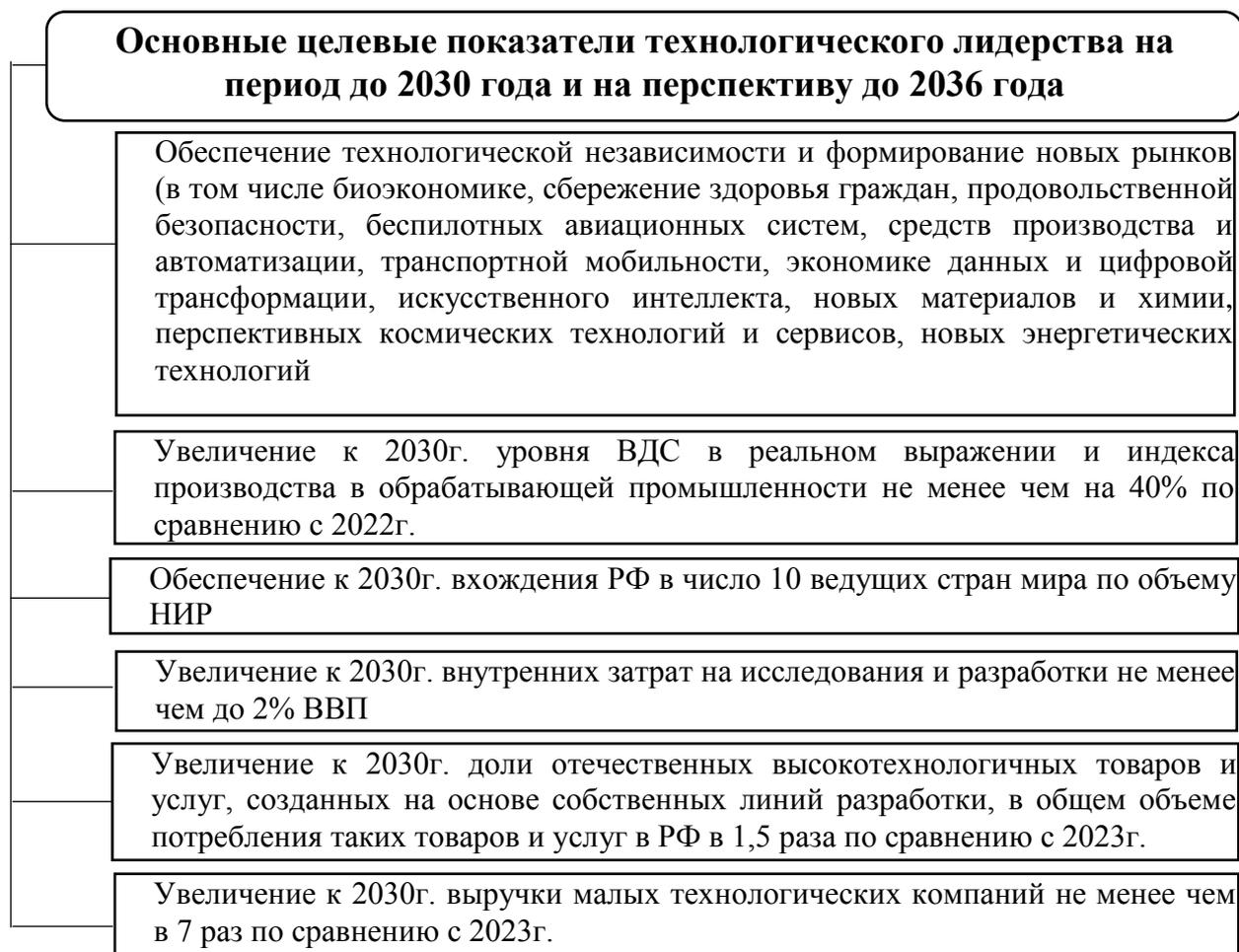


Рисунок 4 – Основные направления развития научно-технологического развития РФ

Таким образом, эффективное освоение выделенного финансирования, в полной мере способствует реализации целей национального проекта научно-технологического развития, который способен привнести в повседневную жизнь граждан и, в целом, экономику России значительное количество полезных инноваций в самых разных сферах деятельности [6]. Следует отметить, что в сложившейся социально-политической обстановке жёстких санкций весьма возможна корректировка планов с позиций внедрения креативных вариантов управляющих воздействий со стороны органов власти, которые позволят обеспечить реализацию стратегических задач развития страны.

### Список литературы:

1. Zakharova, S., Li, H., Tumanov S., Lapshina E., Akimov L. (2022) Business sophistication level in the rankings of the Global Innovation Index of Russia, Kazakhstan and China. In: Popadyuk, T., Gulyamov, S. and Khashimkhodzhaev S. (eds.) *Managerial sciences in the modern world*. Geneva, Switzerland, EurAsian Scientific Editions. pp. 183-190. <https://doi.org/10.56948/ZAJH8343>
2. Федеральный закон от 23 августа 1996 г. N 127-ФЗ "О науке и государственной научно-технической политике" (с изменениями и дополнениями от 8 августа 2024 г)
3. Трансформация процессов управления в условиях реализации национальных целей и стратегических задач развития России: монография // под общ. ред. С.Г. Захаровой. Нижний Новгород: НИЦ «Открытое знание», 2020. 222 с. Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=42720612>
4. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 301 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие науки и технологий" на 2013 - 2020 годы" (с изменениями и дополнениями) утратил силу с 16.04.2019
5. Постановление Правительства РФ от 29 марта 2019 г. N 377 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Научно-технологическое развитие Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями от 31 марта 2020 г., 31 марта, 11 сентября, 22 октября 2021 г., 9 декабря 2022 г., 17 января 2024 г.)
6. Макарычева, И. В. Влияние государственных программ на место России в мировом рейтинге индекса человеческого развития / И. В. Макарычева, С. Г. Захарова // *Управленческий учет*. – 2021. – № 3-1. – С. 90-96. – EDN AFQSDN. Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45726503>

# ОСНОВНЫЕ УСЛОВИЯ И ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ В КРИЗИСНЫЕ ПЕРИОДЫ

*Фролов В.Г.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию основных условий и особенностей проведения промышленной политики в кризисные периоды российской экономики. Проанализированы ключевые индикаторы развития промышленного сектора, выявлены основные тенденции и дисбалансы.

**Ключевые слова:** инвестиции, промышленная политика, кризис, дисбалансы, промышленное производство.

В 1997 году произошел азиатский кризис, который оказал огромное влияние на мировую экономику. Данная проблема не обошла стороной РФ. В 1998 году страна столкнулась с серьезными угрозами экономической безопасности. Состояние экономики характеризовалось определенными дисбалансами. Хронический бюджетный дефицит страны покрывался в значительной степени траншами ГКО и ОФЗ. Отток западных инвестиций из промышленного сектора, рекордно низкие цены на энергоресурсы, значительный спад обрабатывающей промышленности и машиностроения (таблица 1) и, как результат, невозможность государства выполнить обязательства по облигациям вынудили правительство РФ объявить дефолт, который привел к уровню инфляции в 84,4% [1]. Курс рубля к доллару упал более чем в три раза за полгода, значительная часть производственных предприятий обанкротилась [2].

В 2008 году экономика РФ также столкнулась с рядом угроз, которые повлияли на основные экономические показатели промышленной политики (таблица 1). Мировой финансовый кризис, начавшийся в США имел

отрицательные последствия для экономики России. В 2008 году рост кредитной задолженности госкомпаний стал серьезной проблемой экономической безопасности. Многие госкомпании привлекали значительные кредитные ресурсы из иностранных банков, что повышало зависимость от внешних факторов и создавало риски ликвидности. Кроме того, рост кредитной задолженности увеличивал риски банкротства госкомпаний, что могло привести к потере контроля над стратегически важными активами. Кредитование госкомпаний привело к концентрации рисков в банковском секторе, что могло повлиять на стабильность банковской системы в целом. В результате, рост кредитной задолженности госкомпаний способствовал увеличению нагрузки на государственный бюджет, так как крупным организациям была оказана финансовая помощь.

Санкции 2023 г. продолжили ограничения российских компаний по доступу к глобальным рынкам, технологиям и финансовым ресурсам [3]. Ограничения передачи технологий и современного оборудования препятствовали росту производственно-технологического потенциала промышленного сектора, привели к снижению конкурентоспособности отечественных компаний и замедлению экономического роста до 3.5 % (таблица 1).

Таблица 1 – Основные индикаторы промышленного развития

<b>Индикаторы</b>	<b>1998 г.</b>	<b>2008 г.</b>	<b>2023 г.</b>
Темпы промышленного производства, % к предыдущему году	-4,8 %	0,6 %	3,5 %
Доля обрабатывающей промышленности	64,9 %	66,2 %	65,0 %
Доля машиностроения	16 %	17,2%	16,6%
Уровень износа основных фондов	40,8 %	42,3 %	41,2 %
Доля инвестиции в основной капитал в ВВП, %	15,5	21,0	22,0
Инфляция, %	84,4	9,8	4,8
Цена на нефть, баррель долл. США	9,1	97,2	71,7

Источник: составлено автором по данным Росстата

Доля инвестиции в основной капитал в ВВП в 2023 году была несколько выше, чем в 2008 году. Цена на нефть в 71,7 долл. США в 2023 году ниже, чем в 2008 году, но почти на порядок выше, чем в 1998 году. Произошло некоторое снижение зависимости экономики от экспорта энергоносителей. Темпы промышленного производства в 2023 году оказались выше, чем в 1998 и 2008 годах, что может быть началом фазы роста в промышленном секторе экономики. Доля обрабатывающей промышленности и машиностроения в промышленном производстве практически не меняется и указывает на замедление процессов структурной перестройки экономики, в том числе из-за санкций, ограничивающих доступ к передовым технологиям и оборудованию. Уровень износа основных фондов имеет тенденцию к увеличению, что свидетельствует о необходимости привлечения инвестиций в обновление и модернизацию основных фондов в условиях санкций. Таким образом, темпы промышленного производства 2008 г. и 2023 г. в кризисные периоды российской экономики продолжают сопровождаться значительными дисбалансами в развитии промышленного сектора, что замедляет структурные преобразования промышленной политики [4].

#### **Список литературы:**

1. Федеральная служба государственной статистики - URL: <https://rosstat.gov.ru/> (Режим доступа: 05.10.2024).
2. Департамент аналитики и мониторингов группы компаний «Интегрум» Информационно-аналитический обзор №2 от 02.02.2008 Инфляция и дефолт: причины паники.
3. Шлычков В.В., Зарезнов Д.А., Квасников В.А. Экономическая безопасность России – актуальные угрозы и контрмеры для их эффективного преодоления // Human Progress. 2023 Том Вып. 6 С. 12 URL: [http://progress-human.com/images/2023/Том9\\_6/Shlychkov.pdf](http://progress-human.com/images/2023/Том9_6/Shlychkov.pdf). DOI10.34709/IM.196.12. EDN LUPMLH.

4. Фролов В.Г., Сидоренко Ю.А. Сбалансированность инновационно-инвестиционной промышленной политики - основа цифровой экономики // Вопросы инновационной экономики. - 2019. - № 4. - с. 1317-1328.

**ПОВЫШЕНИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ  
ЮРИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА РЕСПУБЛИКИ МАРИЙ  
ЭЛ ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ В СФЕРУ ТУРИЗМА КОМПЛЕКСНЫХ  
ПРОДУКТОВ КУЛЬТУРНО-ИСТОРИЧЕСКОГО И СПОРТИВНО-  
ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО НАПРАВЛЕНИЯ**

*Хазан М.Ю.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Любимова М.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры мировой экономики и таможенного дела,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена изучению возможных путей развития туристической отрасли Юринского муниципального района Республики Марий Эл как фактора инвестиционной привлекательности региона. В контексте развития современных трендов внутреннего туризма рассматривается практика сочетания в новых туристических продуктах экскурсионных маршрутов культурно-исторического характера и элементов физической активности и спорта, где северной (скандинавской) ходьбе отводится особая роль.

**Ключевые слова.** Инвестиционная привлекательность региона, туристическая отрасль, культурно-историческая экскурсионная программа, физическая активность, северная (скандинавская) ходьба, сканди-тропа, сканди-соревнования.

В настоящее время каждый регион нашей страны стремится к уверенному социально-экономическому развитию, одним из необходимых условий которого является привлечение инвестиций. Не составляет исключение и Юринский муниципальный район Республики Марий Эл. Он активно стремится к экономической интеграции, старается утвердить себя в качестве надежного экономического партнера. Здесь придается огромное значение экономической стабильности, процветанию населения, обеспечению комфортных условий его проживания. Сегодня ставится задача проводить активную деятельность, направленную на привлечение инвесторов, способных реализовать перспективные проекты.

Повышение инвестиционной привлекательности Юринского муниципального района Республики Марий Эл – стратегическая задача социально-экономического развития. Процессы экономической интеграции жизненно важны для развития района. И, на наш взгляд, она может быть решена за счет развития туристической отрасли, появления новых туристических продуктов, сочетающих элементы культурной, просветительской деятельности, а также активных видов отдыха.

Позитивную роль в развитии регионов играют любые формы туризма, особенно направленные на привлечение финансовых средств. В первую очередь, речь идет о расходах туристов на отдых, проживание, питание и развлечения. Затраченные туристами деньги вкладываются в инфраструктуру региона и страны, позволяя развивать новые области, развития

Сегодня, в постпандемийный период, в числе прочих тенденций в развитии туристической отрасли наметились следующие:

- развитие узких направлений и туристических продуктов внутреннего туризма, где открываются новые маршруты и места, ранее не известные широкой общественности;
- развитие экотуризма, где огромный потенциал имеет сельский туризм в отдаленных регионах России [2].

На наш взгляд, эти перспективные направления развития туризма могут быть реализованы на территории Юринского муниципального района Республики Марий Эл.

Юринский район имеет древнюю историю. Об этом свидетельствуют многочисленные археологические памятники, относящиеся к эпохе камня, бронзы, железа и раннего средневековья. Юрино и его окрестности являются постоянным Клондайком для археологов: здесь обнаружено и исследовано более 50 археологических памятников – стоянок, селищ, городищ, поселений, могильников.

В Юринском районе имеются археологические памятники каменного и бронзовых веков. Далеко за пределами Республики Марий Эл известны Майданская и Юринская стоянки, Удельно-Шумецкие и Сутырские древние поселения. Во второй половине XIX века построен Юринский замок Шереметевых – историко-архитектурный памятник. Он охраняется государством. «Строителем» знаменитого замка являлся Василий Петрович Шереметев [3].

Начиная с последнего десятилетия XX века и до сегодняшнего дня получило развитие туристическое обслуживание. Специалисты занимаются пропагандой и возрождением памятников истории, культуры и архитектуры, изысканием и привлечением дополнительных финансовых ресурсов в местный бюджет. Важным направлением этой деятельности является воспитание у подрастающего поколения чувства долга, уважения и любви к прошлым поколениям, сохранения исторического наследия родного края, что в современных условиях является весьма актуальной задачей [5].

К сожалению, население в Юринском районе имеет тенденцию к сокращению. Иногда можно услышать, что эта территория сегодня находится на стадии угасания, подобно империям, канувшим в Лету. Молодежь уезжает, экономика региона стагнирует... Да, приезжают туристы, но их количества явно недостаточно для полноценного развития поселка и прилежащих

территорий. На наш взгляд, мириться с таким положением вещей нельзя. И туризм может стать тем драйвером, который выведет регион на новый уровень.

Можно начать с того, что сегодня развитие внутреннего туризма – долгосрочный тренд. Он обусловлен не только внешними факторами, но и инициативами Правительства РФ и губернаторов, внедренными на федеральном и региональном уровнях. Миллионы россиян по-прежнему путешествуют по стране. Туристическая инфраструктура развивается, открываются новые направления, добавляются сервисы, повышается качество услуг [4].

Сегодня появилась не просто возможность, а, скорее, необходимость удивлять туристов новыми продуктами отрасли, которые сочетают в себе возможности удовлетворить совершенно разные потребности людей, и повысить привлекательность региона.

Необходимо разработать и предлагать туры, сочетающие этнографические, экологические, духовные, культурные, исторические аспекты и элементы активного/спортивного отдыха.

Для этого стоит предпринять ряд шагов для качественного и количественного изменения туристического рынка региона, для создания стабильного турпотока и прироста новой аудитории, что, в свою очередь, сможет увеличить инвестиционную привлекательность территории.

Поселок Юрино – это не только Замок Шереметева и другие учреждения культуры. Это еще и прекрасная живописная территория, по своему ландшафту подходящая для реализации проектов, сочетающих как экскурсионную программу с физической активностью.

Территория поселка может представлять собой точку притяжения для особой группы туристов – любителей относительно молодого, «народного» вида спорта «северная (скандинавская) ходьба». Эта спортивная дисциплина еще только набирает обороты в нашей стране, но туристические продукты, включающие ее элементы, уже представлены. И в основном география скан-

походов сводится к посещению Карелии, Валаама, также организуются туры в Дагестан и Крым.

На наш взгляд, Юринский муниципальный район Республики Марий Эл может стать не менее притягательным для любителей северной (скандинавской) ходьбы. Ведь маршруты, по которым могут проходить скандитропы, будут пересекать уникальную территорию. По ней протекает река Ветлуга, река – «динозавр», занимающая по своей величине третье место (после Камы и Оки) из судоходных притоков Волги. Ветлуга – река с извилистым руслом, с двух берегов принимает воды притоков, наиболее крупными из которых являются Люнда, Дорогуча, Юронга, Икша. «Ветлуга – это река лесов и глухих дебрей, река плотовщиков и барж, река сектантов и мнимых кладов, полная таинственности и сказаний, река чудес и легенд, с ее дивными озерами, в которых слышится колокольный звон и скрыты незримые города, на берегах которой постоянно ютились разбойники и куда скрывались все недовольные и беглые... Давно исчезли непроходимые глухие ветлужские леса, много сел рассеялось по берегам реки, а поэтические былины, таинственные рассказы до сих пор окружают эту местность», – так писал о реке Ветлуга Василий Михайлович Сидоров в 1894 году в своих путевых записках [5].

Представляется возможным разработать уникальные маршруты экотроп, новые локации, по которым будут двигаться туристы, знакомиться с уникальными природными объектами региона, расширять свой кругозор.

Северная (скандинавская) ходьба в качестве туристического элемента выбрана не случайно. Интерес к ней растет в силу ее доступности, возможности совмещения с другими видами досуга и спорта. Северная ходьба относится к циклическим видам активности, она способна повышать уровень эндорфина в организме человека. У нее большие аэробные и анаэробные возможности. Занятия северной ходьбой укрепляют общую выносливость организма, включаются в процесс реабилитации после травм коленных, тазобедренных суставов. Северная ходьба – хорошая профилактика кифоза, сколиоза. Также она обладает медитативными свойствами, основанными на равномерном

движении рук, ног и туловища в течение определенного периода, и в результате «тревожный ум» современного человека начинает успокаиваться. Северная ходьба – по-настоящему народный вид спорта, доступный каждому жителю страны.

Также поселок Юрино, на наш взгляд, – это прекрасное место для проведения соревнований по северной ходьбе. Сегодня такие турниры проводятся по всей стране в регионах с очень разнообразным ландшафтом (в 2023 году соревнования проходили в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Воронеже, Карачаево-Черкесии, Смоленске, Калининграде, Крыму). Проведение в Юринском районе мероприятия такого масштаба позволит вывести туристический потенциал территории на новый уровень, станет дополнительным фактором инвестиционной привлекательности за счет взаимодействия местного бизнеса в области гостиничного дела, общественного питания, изготовления сувенирной продукции с организаторами, спонсорами и участниками сканди-мероприятий соревнований по северной ходьбе.

Все выше перечисленное позволяет «встроить» северную ходьбу в общую систему ландшафта, природы и культуры Юринского муниципального района Республики Марий Эл в качестве ресурсного потенциала для развития.

Богатейший культурный пласт Юринского района может отлично сочетаться как с туристическим продуктом в виде экотропы для сканди-путешествия, так и стать прекрасным дополнением к соревновательной программе.

Основными учреждениями культуры в поселке Юрино являются районный центр досуга и культуры, детская школа искусств имени Н. В. Макаровой, историко-художественный музей, усадебно-архитектурный музей-заповедник «Замок Шереметева», центральная районная библиотека имени писателя-земляка К. А. Кислова. В историко-художественном музее насчитывается более 1200 единиц хранения музейных фондов. Имеются произведения живописи, искусства, коллекция предметов быта XVIII-XIX

веков. В экспозициях музея представлен богатый материал из археологических раскопок [5].

Экскурсии по музею-заповеднику «Замок Шереметева», художественному музею, в церковь Архангела Михаила могут быть встроены в сканди-маршруты. О возможности такого сочетания можно говорить исходя из опыта проведения мероприятий «Прогулки на палочках» (организатор – Нижегородская Федерация Северной Ходьбы), где сканди-походы сопровождались историческими экскурсиями по Нижегородскому кремлю, центральным улицам города и другим достопримечательностям.

Также экскурсионные программы могут быть предложены спортсменам, прибывающим в Юрино для соревнований. Достаточно удаленное положение региона от основных транспортных артерий страны позволяет предположить, что спортсмены будут прибывать как минимум на 2 дня. И в течение этого времени у них появятся желание и возможность осмотреть исторические и культурные достопримечательности Жемчужины Поволжья.

Таким образом, разработка и внедрение уникальных туристических продуктов будет способствовать привлечению инвестиций в Юринский муниципальный района Республики Марий Эл, способствуя его социально-экономическому развитию.

Для реализации поставленных задач по разработке и внедрению новых туристических продуктов в регионе уже имеются ресурсы. Во-первых, это экскурсоводы музея-заповедника «Замок Шереметева», в высокой квалификации и широкой эрудиции которых может убедиться каждый путешественник, желающий в рамках экскурсионной программы посетить поселок Юрино. Во-вторых, на территории региона существует Федерация северной ходьбы Республики Марий Эл, которая ведет активную деятельность по привлечению населения к этому виду физической активности и спорта. То есть потенциальные туристические проекты, сочетающие в себе культурно-историческое и спортивно-оздоровительное направление, уже обеспечены необходимыми кадрами. Другие (управленческие, правовые, финансовые,

маркетинговые и пр.) аспекты создания и продвижения новых туристических продуктов региона нуждаются в дальнейшей проработке.

### **Список литературы:**

1. Калашникова Е. Роль внутреннего туризма в экономике страны. URL: [https://spravochnick.ru/turizm/rol\\_vnutrennego\\_turizma\\_v\\_ekonomike\\_strany](https://spravochnick.ru/turizm/rol_vnutrennego_turizma_v_ekonomike_strany)
2. Фролова Е. А., Коренко Ю. М. Повышение инвестиционной привлекательности туристских регионов России // «Инновации и инвестиции». 2023. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-investitsionnoy-privlekatelnosti-turistskih-regionov-rossii/viewer>
3. Инвестиционный паспорт муниципального образования «Юринский муниципальный район» Республики Марий Эл. URL: <https://pandia.ru/text/80/435/20527.php>
4. Российский внутренний туризм – 2023: новые горизонты. URL: <https://mintourism.samregion.ru/wp-content/uploads/sites/40/2023/07/rossijskij-vnutrennij-turizma-2023.pdf>
5. [http://aboutmari.com/wiki/Юринский\\_район](http://aboutmari.com/wiki/Юринский_район)

# СТРУКТУРНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ИННОВАЦИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

*Цапина Т.Н.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Безрукова Н.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Обеспечение конкурентоспособности современных компаний становится возможным за счет проведения активных инновационных процессов, поскольку именно инновации дают реальную возможность осуществить рост, развитие и укрепление потенциала. Статья посвящена актуальным вопросам применения структурного подхода к управлению инновациями в компаниях, в ней рассмотрена типология инноваций, описаны преимущества структуризации инновационного управления, показаны этапы реализации структурного подхода к управлению инновациями.

**Ключевые слова:** инновации, структурный подход, инкрементальные инновации, инновационная культура, инновационная стратегия.

В настоящее время управление инновациями становится ключевым фактором обеспечения устойчивости и конкурентоспособности для компаний, функционирующих в современной деловой среде. Вне зависимости от того какое количество времени в организации осуществляется управление инновациями – несколько десятилетий или только на начальных этапах, эффективные стратегии, инструменты и процессы играют решающее значение для обеспечения устойчивого роста и создания новых бизнес-моделей, которые в перспективе приведут к росту прибыли.

Для опытных профессиональных руководителей актуальным представляется обеспечение гибкости и адаптивности инновационных процессов, поскольку то, что представлялось эффективным несколько десятилетий назад, на данном этапе может не дать нужного результата. В этой связи применение структурного подхода к управлению инновациями позволит выстроить прочную основу или фундамент управления инновациями, начиная от инновационной культуры и заканчивая формированием команды профессионалов, способных превращать новые идеи в реальные результаты [1].

По своей сути управление инновациями или инновационный менеджмент на уровне предприятия – это процесс управления созданием, разработкой и внедрением новых идей в его текущей деятельности. Оптимально будет, если эти идеи интегрируются в действующую стратегию роста компании и в будущем именно их коммерциализация и последующий рыночный успех позволят ей реализовать свои стратегические возможности. Сформированные на начальных этапах процесса управления инновациями идеи, могут привести к появлению новых продуктов, услуг, бизнес-моделей или способствовать улучшению внутренних процессов, и, конечно, итоговая цель – это создание ценности, получение прибыли и сохранение и укрепление конкурентных преимуществ [2].

Понимание различных типов инноваций в процессе инновационного менеджмента имеет ключевое значение. Одна из известных типологий инноваций включает три типа в зависимости от степени радикальности:

- инкрементальные инновации или улучшения относятся к тому типу, который связан с улучшениями или дополнениями, а также доработками в уже существующих моделях, технологиях, бизнес-моделях. Это такие постепенные или мало радикальные новации, которые не приводят к резким скачкам и изменениям в социально-экономическом укладе общества;
- разработка новых продуктов или рынков – это более фундаментальные изменения, которые относятся к инновациям в смежных областях бизнеса,

которые могут касаться расширенной диверсификации, характеризуются довольно масштабным технологическим развитием;

- радикальные инновации, касающиеся разработки новых бизнес-моделей, где сам продукт и рынок сбыта являются новыми для компании [5].

Каждый тип инноваций характеризуется определенным количеством преимуществ и недостатков, поэтому необходима адаптация системы управления и стиля руководства для их эффективного внедрения и успешной последующей реализации.

Система управления инновациями в организации предполагает выполнение нескольких взаимосвязанных этапов – это генерация идей, оценка их перспективности, обор и последующая разработка и реализация. Если на данных этапах применить структурный подход, то компании практически гарантированно будут повышать общую производительность за счет оптимального распределения ресурсов и их усилия по разработке новых продуктов будут соответствовать более широким бизнес-целям.

Описывая преимущества структурного подхода к управлению инновациями следует отметить, что в условиях стремительно изменяющейся рыночной среды и технологических достижений инновационные лидеры всегда остаются на шаг впереди за счет согласования инновационных целей с действующей стратегией организации. Каждый сотрудник такой компании остается восприимчивым к потребностям рынка и новым тенденциям его развития, тем самым внутри самой организации формируется благоприятная среда для генерации новых идей и задач [3].

В качестве основного достоинства структурного подхода к управлению инновациями можно отметить, что поскольку прогресс не является случайным или разовым событием, а представляет собой серию непрерывных стратегических усилий, то организации могут последовательно разрабатывать новые продукты, оценивать и внедрять инновационные идеи. При этом в условиях четкой структуры есть возможность разрабатывать те инновации, которые соответствуют стратегии компании и ее бизнес-целям, стимулировать

развитие инновационной культуры, которая нацелена на постоянное совершенствование и рост организации. Если идеи будут поступать из разных источников, не имея четкого плана реализации, то структурный подход не позволит расфокусировать стратегические усилия и позволит сосредоточиться на тех идеях, которые будут способствовать общему росту бизнеса.

Следующее, что можно отметить по поводу преимущества структурного подхода – это проведение систематической оценки идей на предмет осуществимости и потенциального воздействия, и соответствия бизнес-целям компании. Таким образом, появляется реальная возможность инвестировать в те идеи и проекты, которые обладают надежностью, по крайней мере, в текущих информационных условиях.

Многие организации применяют схожие, по сути, механизмы поиска и реализации инновационных идей, поскольку этапы достаточно идентичны – это идея по открытию нового товара или усовершенствование продукта, который уже известен на рынке и создание на основе этого финансовой выгоды. Инновационные идеи так или иначе, должны создавать спрос среди потребителей, решая проблемы лучшим или даже уникальным способом и, конечно, у компаний должны быть возможности для их разработки и реализации. При этом потенциальная выгода должна превышать затраты на осуществление инновационной идеи и ее воплощение в конечный продукт, поэтому на каждом этапе проводится оценка риска, контроль и координация инновационного процесса. Именно эти требования диктуют необходимость формализации и структуризации управления инновациями в компании.

Успешная структура управления инновациями закладывает основу для надежной операционной модели, которая объединяет заинтересованных людей, процессы и технологии, поэтому без четкой структуры инновационные усилия могут стать фрагментированными и не соответствовать бизнес-целям.

Для формирования такой структуры можно выделить несколько шагов:

- анализ темпов роста компании и динамики отрасли позволит спрогнозировать возможный доход, который можно получить за счет

реализации текущих проектов, что позволит понять требуемый вклад портфеля, ожидаемый от планируемых инновационных видов деятельности;

- определение наилучшего варианта распределения инвестиций в различные типы инноваций, соответственно, при наиболее благоприятных сценариях можно выйти на разработку радикальных инноваций, которые открывают новые рыночные возможности, либо выходить на связанные бизнес-области, также обладающие потенциалом или с наименьшим риском сосредоточиться на основных улучшениях в самой компании;

- разработка хорошо продуманной инновационной стратегии, которая позволит максимально эффективно сосредоточить бизнес-усилия компании и обеспечит их соответствие общей стратегической цели [4].

Таким образом, структурный подход к управлению инновациями в организациях является ключевым стратегическим решением, поскольку дает возможность дополнить в уже существующий портфель проектов наиболее перспективные и надежные варианты инновационных решений.

### **Список литературы:**

1. Безрукова Н.А. Особенности применения инновационного подхода в строительных компаниях // Н.А. Безрукова, Т.Н. Цапина, Д.Д. Цапин / Инновационные технологии управления. – Сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции. – Мининский университет. 2020. – С.112-113.

2. Безрукова Н.А. Рыночная необходимость как источник инноваций компании и механизм их поиска // Н.А. Безрукова, М.В. Артемьева, Т.Н. Цапина, Ю.В. Ожиганова / Московский экономический журнал. – 2022. – Т.7. – № 1.

3. Заглумина Н.А. Особенности поиска и реализации инноваций в организациях сферы сервиса и туризма // Н.А. Заглумина, Т.Н. Цапина / Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность,

инновации. – Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. – 2016. – С. 30-32.

4. Островская А. А. О некоторых аспектах разработки основ стратегии развития высокотехнологичной организации в современных экономических условиях / А. А. Островская, Р. А. Чурсин // Креативная экономика. – 2024. – № 8. – С. 1871–1892.

5. Спиридонова Е. А. Основы инновационной деятельности: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Е. А. Спиридонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М: Юрайт. – 2024. – 314 с. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543021> (дата обращения: 17.10.2024).

## **ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ В УСЛОВИЯХ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Цветков М.А.*

Кандидат экон. наук, доцент

Доцент кафедры торгового дела Института экономики,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В современных условиях рост эффективности трансфера технологий является одним из ключевых факторов реализации стратегических направлений научно-технологического развития Российской Федерации. В статье проведено исследование институциональных аспектов, которые могут внести вклад в развитие методологии трансфера технологий. Исследованные институциональные аспекты могут сделать более комплексными подходы к развитию процесса трансфера технологий.

**Ключевые слова.** Трансфер технологий, институциональные аспекты, трансакционные издержки, трансакции, инновационное развитие

В соответствии со Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации до 2030 года, утвержденной Указом Президента РФ №145 от 28 февраля 2024 года, высокий темп освоения новых знаний и создание наукоемкой продукции является ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность национальной экономики. При этом современный этап развития науки в РФ связан с консолидацией общества и хозяйствующих субъектов для мобилизационного развития научно-технологического развития в условиях санкционного давления.

Важнейшим инструментом, обеспечивающим консолидацию вузов и хозяйствующих субъектов, является, трансфер технологий, что также определено в Стратегии, где указывается, что одним из путей для повышения восприимчивости экономики и общества к новым технологиям, развития технологического предпринимательства является организация системы трансфера технологий, управления интеллектуальной собственностью, ее охраны и защиты [1].

Использование инноваций в современных условиях связано с реализацией стратегической модели развития на основе приоритета актуальных потребностей рынка, в том числе требующих реализацию научных исследований и разработок, а также формирования конкурентных преимуществ на основе создания и внедрения объектов интеллектуальной собственности (результатов интеллектуальной деятельности), непрерывного обновления технологий производства, повышения кадрового потенциала, роста производительности [2]. Говоря об инновационной активности в российской экономике, нужно отметить, что в последние годы не наблюдается ее устойчивого роста. В 2023 году ее уровень в соответствии с данными федеральной статистики составляет 11,3% [3]. При этом, в настоящее время в затратах на инновационную деятельность промышленных предприятий преобладают затраты на исследование и разработку новых продуктов (29,1%), оборудование (43,8%). При этом затраты на приобретение прав на объекты интеллектуальной собственности составляют только 2,4% [3]. Данный факт

свидетельствует об имеющемся резерве в сфере развития трансфера технологий. В числе факторов, ограничивающих инновационную деятельность организациями в ходе статистических исследований, в основном называются экономико-финансовые (затраты на новшества, недостаточность возможностей софинансирования, включая государственное, риски экономики, включая конкуренцию, спрос на товары) [3]. В связи с этим перспективным шагом является снижение рисков создания и внедрения инноваций посредством своеобразного аутсорсинга, который могут реализовывать Центры трансфера технологий, создаваемые в вузах России, в том числе в Нижегородском государственном университете им.Н.И.Лобачевского.

Обращаясь к факторам роста инновационной активности, которая позволит в значительной степени увеличить эффект мультипликатора инвестиций в экономике [4,9], следует выделить деятельность по снижению транзакционных издержек как ключевого институционального фактора. По сути, процесс трансфера технологий является транзакцией и его успешность во многом определяется уровнем и направлениями снижения транзакционных издержек. Обращение к данному институциональному аспекту видится нам значимым для повышения эффективности процесса трансфера технологий. При этом учет и управление институциональными факторами технологического трансфера должны обеспечить формирование более эффективной методологии последнего.

Следует отметить, что в современных публикациях приводится ряд показателей процесса трансфера технологий, а также факторов, определяющих его успешность с позиции создаваемых в вузах Центров трансфера технологий [5,6]. Так, ключевыми результатами трансфера являются количество заключаемых договоров на НИОКТР, объем доходов получаемых по договорам НИОКТР, а также от распоряжения объектами интеллектуальной собственности. При этом, по мнению исследователей важными критериями, определяющими успешность трансфера, являются уровень готовности технологий, а также зрелости интероперабельности взаимодействующих

организаций [1]. В целом соглашаясь с позицией авторов, следует отметить, что для роста эффективности с позиций методологии следует учитывать дополнительные аспекты анализа трансакции прав на объекты интеллектуальной собственности, результаты НИОКТР, которые позволят более глубоко исследовать процесс трансфера технологий и определить факторы его успешности.

В соответствии с характеристиками трансакции трансфер технологий во многих случаях представляет обмен специфическим или идиосинкразическим объектом (ресурсом) (результат НИОКТР) в условиях неполноты информации, неодинаковой осведомленности об объекте и нового взаимодействия сторон, что с позиции институциональной экономической теории [7] в значительной степени усложняет трансакцию и повышает трансакционные издержки, которые могут значительно увеличивать стоимость, длительность трансфера или делать его практически невозможным. При этом, говоря о критерии уровня готовности технологий, следует отметить, что с институциональных позиций он может влиять на степень неопределенности применения объекта трансфера, снижая последнюю, а, следовательно, трансакционные издержки. Однако, с другой стороны, уровень готовности технологии во многом связан с инвестициями для обеспечения его роста и, как правило, более высокий уровень готовности связан с большими затратами на разработку технологии, что определяет потенциально высокую стоимость специфического или идиосинкразического ресурса (результата НИОКТР, объекта интеллектуальной собственности). С учетом того, что при ориентации на промышленного партнера уровень готовности технологии будет повышаться при детальном учете особенностей производства последнего, становясь все более специфичнее, следует констатировать что, в соответствии с институциональными теориями, инвестиции в специфический или идиосинкразический ресурс могут обусловить особый характер протекания сделки и «запертость» в ней стороны, осуществившей инвестиции в специфический ресурс (зачастую разработчика технологии) [8]. Таким образом,

в ряде случаев работа с промышленным партнером по созданию технологии по запросу, а также характер финансирования (например, принятие и оплата работ по завершению с необходимостью финансирования их исполнителем до момента подписания акта сдачи работ) могут привести к росту издержек оппортунистического поведения, которые значительно усложнят условия проведения сделки, вызывая дополнительные транзакционные издержки ex-ante и ex-post (до и после заключения сделки). Следовательно, вопрос уровня готовности и успешность трансфера имеют положительную корреляцию, однако с позиций институциональных аспектов данная зависимость может изменяться в силу возникновения оппортунистического поведения одной из сторон, что требует применения стратегий, снижающих мотивацию оппортунистического поведения, в том числе налаживания сотрудничества, определение взаимовыгодных перспективных его направлений (дорожных карт), реализацию предварительных оперативных проектов, повышающих доверие сторон.

Кроме того, важным условием, обеспечивающим эффективность трансфера является однозначность оценки сторон прав на передаваемый объект. При этом заключение договоров на НИОКТР происходит, как правило, на основе затратного подхода, а заказчик (промышленный партнер), зачастую оценивает эффект трансфера через призму доходного подхода с учетом будущих денежных потоков и рисков. Данное обстоятельство также может служить барьером, увеличивающим транзакционные издержки в ходе трансфера технологий в силу неоднозначности измерения стоимости его объекта.

Еще одним институциональным аспектом, который должен учитываться в ходе трансфера технологий и повышении его эффективности, является способ заключения контракта сторонами. Например, работа с крупными промышленными партнерами может проводиться в условиях конкурсных процедур или вне конкурса. Наличие конкурсных процедур требует наряду с показателем уровня готовности технологии учитывать показатели

инвестиционной привлекательности проектов их внедрения, так как крупный промышленный партнер по сути формируя инвестиционный портфель НИОКТР, будет применять техники инвестиционного анализа, выбирая альтернативные пути инвестирования средств (например, у промышленного партнера есть определенный объем планового бюджета, расходование которого определяется на конкурсной основе среди потенциальных внутренних и внешних заявителей тем). Следовательно, в процессе трансфера важным аспектом является исследование альтернативных запросов промышленного партнера по технологиям, которые могут составить конкуренцию объекту трансфера, в том числе по экономической эффективности при внедрении, рискам, приоритетности внедрения исходя из программ развития предприятия и т.д. При этом результатом такого институционального анализа должно стать понимание уровня специфичности объекта трансфера и потенциальных условий контракта (сделки), факторов его успешной реализации.

Таким образом, в современных условиях требуется более активное обращение к институциональным аспектам трансфера технологий, поиску путей снижения транзакционных издержек посредством развития сотрудничества, формирования доверия сторон, использования мультиинструментальных принципов финансирования работ по созданию и трансферу технологий. Обозначенные выше институциональные аспекты могут внести вклад в развитие методологии развития трансфера технологий, повышения его эффективности, что будет способствовать реализации стратегических направлений научно-технологического развития Российской Федерации.

### **Список литературы:**

1. Нестеров А. А. Повышение эффективности трансфера технологий посредством учета уровней готовности технологий и зрелости интероперабельности взаимодействующих организаций // Вестник СПбГУТ. 2024. Т. 2. № 2. С. 2. EDN: ODDULA]

2. Инновационный менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.А. Антонец [и др.]; под редакцией В.А. Антонца, Б. И. Бедного. – 2-е изд., испр. и доп. – М: Издательство Юрайт, 2023. – 303с.

3. Росстат – Наука, инновации и технологии [Электронный ресурс] // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (Дата обращения: 14.10.2024)

4. Цветков, М. А., Чкалова О.В., Смирнов Е.С. Трансакционные издержки "ex-ante": подход к оценке для обеспечения инновационного развития российской экономики в условиях цифровизации // Вестник СамГУПС. – 2021. – № 3(53). – С. 14-20. – EDN 000HCO.

5. Силакова Л. В., Сайкина Т. А., Сысоенко М. В., Арцыто Н. А. Сравнительный анализ результативности центров трансфера технологий вузов // Экономическое возрождение России. 2024. № 2(80), с.154-170

6. Николаев А.С., Кириллов Н.Н. Деятельность отечественных вузов в развитии инновационной экономики и рынка трансфера технологий / А.С. Николаев, Н.Н. Кириллов // Теория и практика общественного развития. – 2022. – № 6. – С. 94-100.

7. Williamson O. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics. – 1979 - Vol. 22, No 2: 233-261

8. Coase R., The firm, the Market and the Law. The University of Chicago Press, - 1988 - P. 115, 158

9. Tsvetkov M., Tsvetkova I.Yu., Chkalova O. Transaction costs under globalization: the example of russian economy // European Research Studies Journal. 2015. T. 18. - № 2. - С. 107-116

# ИННОВАЦИОННЫЕ РЕШЕНИЯ В БАНКОВСКОМ БИЗНЕСЕ

*Шашкина М.Е.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры Финансы и кредит,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена цифровой трансформации банковской отрасли в России. Предложена классификация банковских инноваций. Обозначены процессы, способствующие развитию технологических банковских инноваций. Выделены основные направления развития банковских инноваций.

**Ключевые слова:** инновация, цифровизация, экосистема, персонализация, банковское приложение.

Термин «инновация» происходит от латинского *novatio* — изменение, обновление. Выделим отличия изменения от инновации.

1. Инновация позволяет качественно и в значительном объеме изменить привычное положение дел.

2. Инновация внедрена целенаправленно, а не является результатом случайного стечения обстоятельств.

3. Инновация опирается на результат интеллектуальной деятельности человека.

4. Инновация полезна, когда помогает создать дополнительную ценность. Она удовлетворяет потребность общества, людей или бизнеса по-новому.

5. Инновация практична и должна приносить пользу. Это не только оригинальная идея, но и ее прямое воплощение, а также оценка результата [1,9].

Одной из причин появления банковских инноваций выступают драйверы изменений. Это некоторые процессы, которые формируют новый контекст развития рынка, делающим неизбежным возникновение инноваций. Пример – появление технологии NFC, позволившей создать целый ряд новых продуктов для бесконтактной оплаты.

Таблица 1 – Виды банковских инноваций

Инновация	Определение	Применение в банках
Технологическая	Новые или принципиально усовершенствованные технологические процессы	Цифровизация: технологии больших данных позволяют моделировать кредитные риски, формировать индивидуальные предложения, оптимизировать сеть отделений обслуживания
Социальные	Обновление каких-либо сфер жизни человека (общества)	Запрос на персонализацию банковских предложений и контекстуальность
Продуктовые	Создание продукта с новыми свойствами, повышающими его потребительскую стоимость	Новые банковские продукты на основе цифровых технологий
Организационные	Изменения в системе управления бизнесом, обществом, профессиональной деятельностью	Создание экосистем, развитие партнерств с другими компаниями, предоставление банковских услуг под чужим брендом, создание принципиально новых направлений бизнеса

Составлено автором с учетом [1,10], [2,9]

В свою очередь, эти банковские продукты сформировали дальнейшие ожидания потребителей о проведении любых банковских операций в несколько кликов с помощью смартфона. К актуальным драйверам технологических изменений относятся:

1. распространение цифровых технологий: широкое интернет покрытие значительной части территории и использование потребителями смартфонов, способных выполнять банковские операции;

2. контекстуальность: кросс-индустриальная тенденция, формирующая ожидания клиента получения требуемого банковского продукта или сервиса в нужный момент. Всё должно происходить автоматически, без инициирования потребителем. Пользователей привлекает простота и отсутствие необходимости делать сложный выбор;

3. персонализация: банковский продукт или сервис, подходящий именно этому конкретному потребителю и учитывающий личные особенности;

4. упрощенная аутентификация: отпечатки пальцев, сетчатка глаза, биометрические показатели и т.д. [3,14].

В современном мире разные компании все более связаны между собой экосистемами и новые возможности для банковских инноваций могут быть на пересечении различных отраслей. Из выступления Германа Грефа: «Экосистема – это набор сервисов, который одна компания может оказать совершенно бесшовно, очень удобно для вас с минимальными потерями времени, в очень высоком качестве и за маленькие деньги».

Обозначим основные направления для развития банковских инноваций внутри экосистем [3].

Первое направление - бизнес как платформа для продвижения. Партнёрство позволяет бизнесу использовать существующую инфраструктуру или клиентскую базу другой компании. Это создаёт возможность привлечения новых клиентов и расширения охвата целевой аудитории с одной стороны и повышение доступности услуг компании с другой стороны. Пример – платформа Финуслуги, созданная Московской биржей, где можно выбрать и оформить онлайн финансовые продукты различных банков и страховых компаний, вне зависимости от региона [4].

Второе направление - сквозная подписка. Регистрация и участие в любом из сервисов экосистемы становится для пользователя точкой входа в неё и даёт доступ ко всем предложениям экосистемы, создаёт единый идентификатор для использования всех сервисов экосистемы. Пример: Платформа Сбера с единым идентификатором Сбер ID включает в себя банковские услуги, B2B-сервисы, фудтех, здоровье, электронную коммерцию, доступные по подпискам СберПрайм и СберПрайм+.

Третье направление - развитие сервисов личных ассистентов. Виртуальные ассистенты становятся навигаторами для пользователя, помогают ориентироваться в комплексе продуктов и сервисов экосистемы, рекомендуют наиболее релевантные для клиента предложения. Примеры: голосовой помощник Олег в мобильном приложении Т-Банк помогает управлять всеми

финансовыми и не финансовыми услугами экосистемы: совершать переводы, бронировать столики в ресторанах, управлять финансовыми продуктами, изменять личные данные в экосистеме, заказывать электронные документы.

Четвертое направление - рост супераппов, приложений, дающих клиенту доступ ко всем продуктам и сервисам экосистемы, даже предлагаемым внешними партнерами. Для банка это создаёт возможность удержать клиента в едином канале коммуникации и обслуживания. Пример - Каспи Банк, суперприложение №1 в Казахстане. В мобильном приложении банка доступны магазин с широким ассортиментом и доставкой, поиск и покупка авиа и ж/д билетов, госуслуги, оплата по QR коду и непосредственно весь спектр банковских услуг [5].

Пятое направление - лайфстайл-платформы, экономика впечатлений. Банки работают с интересами и увлечениями клиентов и предлагают подборки различных предложений для путешествий, развлечений, покупок в дополнение к своим основным продуктам и сервисам. Это создаёт условия для вовлечения и удержания клиента, а также увеличения продаж. Пример - культурный путеводитель от Альфа банка с разнообразной тематикой (от «топ-15 бань России» до арт-галерей Стамбула).

Шестое направление - фокус на контент. Экосистемы развивают контент как элемент вовлечения пользователей через партнёрство и предоставление эксклюзивного доступа к контенту под интересы пользователя или через создание собственного контента и его дальнейшую монетизацию. Примеры - онлайн кинотеатр Кион, доступный пользователям сети МТС, и Окко от Сбера.

Седьмое направление – замыкание клиента на себе. Позволяет обеспечить большую вовлечённость клиента. Экосистема развивает собственные дополнительные сервисы или включают партнёрские предложения так, чтобы клиент получил сервис полного цикла внутри экосистемы без необходимости выхода за её границы. Пример – Яндекс Плюс.

Таким образом, банковские инновации позволяют привлечь и удержать пользователей внутри своих экосистем. С одной стороны, это создает для нас

как пользователей новые возможности. С другой стороны, это может сформировать зависимость от замкнутых экосистем и значительно затруднить конкуренцию с ними не встроенных в финансовые группы некрупных банков, не имеющих достаточных финансовых ресурсов. Тем самым повышается риск дальнейшего укрупнения и олигополизации рынка, что в конечном счете может сказаться на ухудшении качества и повышении стоимости банковских услуг.

### **Список литературы:**

1. «Справочник инноватора» Онлайн-библиотека ВІТОВЕ «Импульс для лидерства» Книга 1 [Электронный ресурс]. URL: [https://books.bitobe.ru/biblioteka\\_impuls\\_lider/spravochnik\\_innovatora/](https://books.bitobe.ru/biblioteka_impuls_lider/spravochnik_innovatora/) (Дата обращения: 10.10.2024).
2. Георгий Макаренко Как инновации изменят банковскую отрасль России // РБК. 26.09.2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d63fd8f9a7947e067daea90> (Дата обращения: 10.10.2024).
3. Ольга Шаева "Основы трендвинга или как создавать продукты будущего" СберУниверситет [Электронный ресурс]. URL: <https://sberuniversity.online/programs/23660/item/1406623> (Дата обращения: 12.10.2024).
4. Платформа Финуслуги [Электронный ресурс]. URL: <https://finuslugi.ru/about> (Дата обращения: 16.10.2024).
5. Официальный сайт Kaspi bank [Электронный ресурс]. URL: <https://guide.kaspi.kz/client/ru/app/conditions/q1845> (Дата обращения: 17.10.2024).

**МОДЕЛИРОВАНИЕ ДИНАМИЧЕСКИХ РЯДОВ РАЗРАБОТАННЫХ  
ПЕРЕДОВЫХ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЕЕ СУБЪЕКТОВ**

***Шестерикова Н.В.***

Кандидат экономических наук, доцент кафедры информационных технологий и  
инструментальных методов в экономике,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Мордвинкина И.А.***

Старший преподаватель кафедры математики,

Волжский государственный университет водного транспорта

**Аннотация.** В стремительно развивающемся мировом пространстве особая роль уделяется разработке передовых производственных технологий (РППТ), приводящих к ускорению экономики, обеспечивая ее технологический суверенитет. В работе проанализирована динамика изменения РППТ в России. Моделирование динамических рядов РППТ, позволило сделать вывод о характере взаимодействия исследуемых показателей, построить доверительные интервалы для прогноза. Внедрение данных технологий имеет накопительный эффект, под их воздействием меняется экономический ландшафт, повышающий конкурентоспособность, ведущий к стабильному росту уровня социально — экономического развития страны.

**Ключевые слова:** передовые производственные технологии, моделирование, регрессионно – корреляционный анализ, динамические ряды, временные ряды, прогнозирование.

Россия, как одна из крупнейших стран мира активно развивает инновационные технологии в различных областях. Объем финансирования научной деятельности постоянно увеличивается, что приводит к положительной динамике числа разработанных передовых производственных технологий (РППТ) в Российской Федерации и ее субъектах [1]. К этому числу

относятся: проектирование и инжиниринг; производство, обработка и сборка; автоматизированная транспортировка материалов и деталей; аппаратура автоматизированного наблюдения и/или контроля; связь и управление; производственная информационная система; интегрированное управление и контроль [2].

Задача данной работы – исследование рядов динамики числа РППТ в РФ и ее субъектов с 2005 по 2023 г.г. и их математическое моделирование. Для этого использовались эконометрические методы, корреляционно - регрессионный анализ.

Рассмотрены данные, предоставленные федеральной службой государственной статистики, раздел официальной статистики [2].

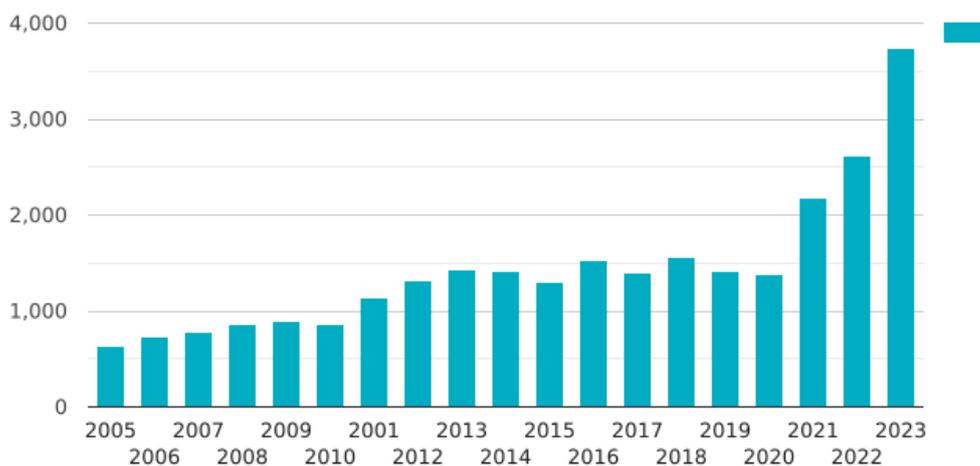


Рисунок 1 – Динамика числа разработанных передовых производственных технологий в Российской Федерации (ед.)

Анализ динамики числа РППТ в РФ с 2005 по 2023 г.г. показывает наличие возрастающей тенденции. При этом для построения тренда из всех моделей парной регрессии лучшей является линейная функция (наибольшие показатели корреляции и детерминации и наименьшая ошибка аппроксимации).

Пусть зависимая переменная  $y$  – число РППТ в РФ с 2005 по 2023 г.г., независимая переменная  $t$  – порядковый номер года ( $t = \overline{1,19}$ ).

$$\hat{y} = 102,2737t + 404,8421$$

$R = 0,9461$  - показатель корреляции;  $R^2 = 0,8951$  - показатель детерминации;  $F_{факт} = 145,0212$  - фактическое значение F - критерия Фишера;  $F_{табл.}(1; 17; 0,05) = 4,4513$  - табличное значение F - критерия Фишера [3,4];

$\bar{A} = 9,98\%$  - средняя ошибка аппроксимации;

$m_a = 8,4927$ ;  $m_b = 96,8322$  - стандартные ошибки параметров уравнения;

$t_{табл.}(17; 0,05) = 2,1098$  - табличное значение t – критерия Стьюдента;

$t_a = 12,0425$ ;  $t_b = 4,1809$  – фактические значения t - статистик.

По построенной модели вычислено точечное прогнозное значение  $y$  — число РППТ в РФ в 2024 году. С вероятностью 95% число составляет 2450 единиц. Доверительный интервал прогноза на этот же год (1976;2924) единиц.

Кроме того, проведен анализ основных тенденций изменения временных рядов РППТ по каждому федеральному округу РФ с 2005 по 2023 г.г.

Ниже приведены функции, наиболее точно аппроксимирующие уровни ряда, и моменты времени по каждому субъекту РФ. Модели выбирались по наибольшим показателям корреляции и детерминации, наименьшим ошибкам аппроксимации.

$y_1$  — количество РППТ в Центральном федеральном округе с 2005 по 2023 г.г.

$$\hat{y}_1 = 222,9096 \cdot 1,0755^t;$$

$$R = 0,9556; R^2 = 0,9132.$$

$y_2$  — количество РППТ в Северо -Западном федеральном округе с 2005 по 2023 г.г.

$$\hat{y}_2 = 0,2984t^3 - 8,6780t^2 + 82,6568t - 36,5279;$$

$$R = 0,8940; R^2 = 0,7993.$$

$y_3$  — количество РППТ в Южном федеральном округе с 2005 по 2023 г.г.

$$\hat{y}_3 = 0,5175t^2 - 1,5248t + 19,1352;$$

$$R = 0,9617; R^2 = 0,9248.$$

$y_4$  — количество РППТ в Северо - Кавказском федеральном округе с 2005 по 2023 г.г.

$$\widehat{y}_4 = 0,0802t^3 - 1,7461t^2 + 11,5182t - 7,4314;$$

$$R = 0,9808; R^2 = 0,862.$$

$y_5$  — количество РППТ в Приволжском федеральном округе с 2005 по 2023 г.г.

$$\widehat{y}_5 = 13,607t + 113,2456;$$

$$R = 0,8474; R^2 = 0,7182.$$

$y_6$  — количество РППТ в Уральском федеральном округе с 2005 по 2023 г.г.

$$\widehat{y}_6 = 15,9351t + 33,2281;$$

$$R = 0,9679; R^2 = 0,9368.$$

$y_7$  — количество РППТ в Сибирском федеральном округе с 2005 по 2023 г.г.

$$\widehat{y}_7 = 0,0635t^3 - 1,9411t^2 + 21,185t + 28,8635;$$

$$R = 0,8142; R^2 = 0,663.$$

$y_8$  — количество РППТ в Дальневосточном федеральном округе с 2005 по 2023 г.г.

$$\widehat{y}_8 = -0,0156t^3 + 0,5799 - 4,0053t + 24,8006;$$

$$R = 0,819; R^2 = 0,67.$$

На основе проведенного исследования возможно сделать вывод о том, что динамика числа разработанных производственных передовых технологий в различных отраслях Российской Федерации и ее субъектах за последние 19 лет имеет положительную тенденцию. Внедрение данных технологий имеет накопительный эффект, под их воздействием меняется экономический ландшафт, повышающий конкурентоспособность, ведущий к стабильному росту уровня социально — экономического развития округа и страны в целом.

В стране с каждым годом увеличивается инновационная активность бизнеса, научного сообщества. Это способствует созданию новых предприятий и центров разработки, а также открывает новые возможности развития и взаимодействия экономических процессов, позволяющих российским технологиям занимать передовые позиции на мировом рынке [5].

### Список литературы:

1. Шестерикова, Н. В. Моделирование инновационной деятельности регионов / Н. В. Шестерикова, И. А. Мордвинкина // Актуальные проблемы управления: сборник научных статей по итогам VIII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 16 ноября 2021 года / Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022. – С. 272-275. – EDN LTKZIC.
2. Федеральная служба государственной статистики <https://www.gks.ru/folder/10705>
3. Эконометрика: учебник для вузов / И. И. Елисеева [и др.]; под редакцией И. И. Елисеевой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 449 с.
4. Практикум по эконометрике: Учебное пособие/ И.И. Елисеева, С.В. Курышева, Н.М. Гордеенко др.; под ред. И.И. Елисеевой – М.: Финансы и статистика, 2005. – 192 с.
5. Шестерикова, Н. В. Эконометрический анализ взаимодействия некоторых показателей инновационной деятельности организаций / Н. В. Шестерикова, И. А. Мордвинкина // Актуальные проблемы управления: Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 413-417. – EDN VYGTYU.

## **СЕКЦИЯ 4. ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**Руководители секции:**

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

***Ширяева Юлия Сергеевна***

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

***Оранова Мария Валерьевна***

### **ФОРМИРОВАНИЕ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ИМИДЖА ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

***Афанасьева О.Н.***

Доктор эконом. наук, доцент,

доцент кафедры финансов и валютно-кредитных отношений

Всероссийская академия внешней торговли

Министерства экономического развития Российской Федерации

**Аннотация** Формирование положительного имиджа государственных органов является актуальной проблемой для любой страны. Доверие экономических субъектов к органам власти, подкрепленное эффективной обратной связью, является важным фактором устойчивого развития государства. Актуальность темы исследования особенно проявляется в информационном обществе, когда, помимо материальных, особое значение имеют не материальные ресурсы, к которым можно отнести имидж. В статье раскрыты основные инструменты формирования имиджа государственных органов власти.

**Ключевые слова:** имидж государственной власти, государственный служащий, государственное управление, положительный имидж, информационное общество.

Актуальность темы государственного управления, сетевых методов государственного управления [1], оценки деятельности федеральных органов государственного управления и региональных администраций [2,3] не вызывает сомнения.

Формирование положительного имиджа является неотъемлемой частью построения деятельности государственных органов власти в России, именно поэтому данной проблеме всегда уделялось особое внимание. Так, И.Н. Комаров в своей работе рассматривает основные проблемы, которые препятствуют формированию положительного имиджа государственного служащего и государственной службы в целом. Он рассматривает положительный имидж как основополагающий фактор эффективного взаимодействия государственных органов и общества в целом [4]. Т.М. Рябова рассматривает особенности формирования имиджа государственных органов, а также выделяет ряд аспектов, отрицательно влияющих на имидж государственных органов, таких, как коррупция чиновников, снижение доверия граждан к структурам власти и др. [5]. О проблемах имиджа государственной службы в России говорят Т.А. Сергеева и И.А. Савченко. Формирование и развитие положительного имиджа – процесс, над которым должна осуществляться постоянная работа. Его суть должна включать в себя только благие цели. Он должен быть нацелен на выявление и решение основополагающих проблем общества [6]. Также в настоящее время набирает обороты такой процесс, как цифровизация (это процесс внедрения цифровых технологий в различные сферы деятельности общества) [7,8]. Информационное общество диктует свои условия, а государственные органы сталкиваются с новыми возможностями и угрозами, что влечет за собой необходимость построения новых отношений с обществом с использованием высоких

технологий. Именно поэтому на формирование положительного имиджа государственных органов непосредственно оказывает влияние внедрение цифровых технологий. В своей работе Я.В. Автайкина рассматривает как особенности, так и проблемы цифровизации, которая оказывает влияние на формирование положительного имиджа государственной службы и власти в целом [9].

Авторы говорят о проблемах, связанных с формированием положительного имиджа, а также об этапах его формирования, исключительно подкрепляя свои доводы теоретическими обоснованиями, однако никто из них не рассматривает положительный или отрицательный имидж конкретного государственного органа, или не подкрепляет свои выводы полноценными исследованиями.

Одной из проблем, которые будут рассмотрены в данном исследовании, является подмена понятий «образ» и «имидж», поэтому в данной работе они будут разграничены. Зачастую, данные термины используют как синонимы, однако это неверно. Образ – представление о человеке, предмете, явлении или ином объекте, возникающее у человека произвольно, на основании наблюдений. Образ может быть как негативным, так и позитивным. Имидж трактуется в литературе, как искусственный образ человека, предмета, явления или иного объекта, который создается и поддерживается (в том числе с помощью СМИ) с целью формирования позитивного отношения субъекта к нему [10] (Каримова). По мнению Е.В. Шалагиной, имидж является образом, который был создан целенаправленно для достижения какой-либо цели [11].

Что же такое имидж государственной власти? Исходя из вышерассмотренных трактовок имиджа, делаем вывод, что совокупность практик и целенаправленная деятельность для формирования конкретного образа (обычно положительного), влияния на социум и управления их внутренним миром – это имидж.

Под имиджем государственной власти мы будем понимать образ, который формируется в общественном сознании, благодаря использованию различных

средств, в том числе СМИ, о каком-либо субъекте (государственный орган, государственная служба, государственный служащий, политическая партия, общественная организация и т.д.) с целью повысить или понизить его авторитет, репутацию, способствовать росту или, наоборот, ослаблению доверия к нему. Имидж выступает в роли связующего звена между государственным органом и обществом, способствует объединению общих интересов [12].

Для имиджа государственной власти важно создание такого образа средствами массовой информации и другими субъектами, которые позволят обеспечить именно позитивную направленность. К таким характеристикам можно отнести:

1. Благоприятный облик руководителя государственного органа, который базируется не только на его профессиональных данных, но и показывает его ценности и установки, которые складывались в процессе формирования его как личности;

2. Аналогичный благоприятный облик госслужащего, который определяется его компетентностью, знаниями, навыками, а также с социально-личностными характеристиками.

3. Качество, количество, уникальность государственных услуг, которые поэтапно предлагаются обществу государственными органами и их представителями, а также возможность применить их на практике каждому гражданину.

4. Позитивный социальный целенаправленно созданный образ государственной власти, который возникает из общего представления масс о том, как должна осуществляться деятельность госорганов в различных сферах общественной жизни (социальной, политической, экономической и др.) [13] (Маслов).

На процесс формирования имиджа государственной власти большое влияние оказывают СМИ. Однако взаимодействие государственных органов и СМИ носят двусторонний характер: изначально власти нацелены на передачу

«реальной» информации о себе. С другой стороны, государственные органы стремятся контролировать всю информацию, которая от СМИ исходит, в том числе и о себе. Так как СМИ выступают связующим звеном между властью и обществом, в их функционал входит создание платформы для формирования доверительных отношений между всеми субъектами и объектами власти. Обязанность органов власти – обеспечение граждан и общества в целом достоверной, объективной, своевременной и полной информацией о своей текущей деятельности и планах на будущее, так как общество начинает чувствовать себя ценным активом, и именно благодаря этому оказывает поддержку государству, формируется доверие и взаимопонимание.

### **Список литературы**

1. Афанасьева О.Н. Сетевые методы государственного управления и политические сети// Финансовый бизнес. – 2023. - №12 (246). – с. 15-18.
2. Плотников Р.Ф., Афанасьева О.Н. Оценка деятельности федеральных органов государственного управления Российской Федерации// Оригинальные исследования. – 2022. – Том 12, №11. – С. 261-269.
3. Афанасьева О.Н., Алейников А.С., Григорян Г.Ж. Оценка эффективности деятельности региональной администрации// Наука и практика регионов. – 2022. - №4 (29). – С. 61-67.
4. Комаров И.Н. О проблемах, препятствующих формированию положительного имиджа государственного гражданского служащего // НПЖ «Аспирант» – 2021. – №8. – С. 31–35.
5. Рябова Т.М., Клименко Ю.М. // Особенности формирования имиджа органов государственной власти / Материалы Ивановских чтений. – 2018. - №4 (22). С. 258-264.
6. Сергеева Т.А., Савченко И.А. Проблема имиджа государственных служащих в России // Вестник ГУУ. – 2020. – №5. – С. 32-40.
7. Афанасьева О.Н., Май М.А., Скляр К.А. Цифровые технологии в государственном управлении// Эпоха науки. – 2023. - №33. – С.72-78.

8. Розин В.М. Цифровизация как один из аспектов становления постноевропейской культуры и предмет социального проектирования // Культура и искусство. – 2021. - №3. – С. 1-9.
9. Автайкина Я.В. Роль цифровых технологий в формировании имиджа власти // Вестник научной мысли. – 2022. – №1. – С. 50-56.
10. Каримова К.Р. Понятия «образ» и «имидж» в практике СМИ и научных исследованиях // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2019. – №4(34). – С. 138 – 144.
11. Имиджеология: создание корпоративного имиджа: учебное пособие / Е.В. Шалагина. – Екатеринбург: ФГБОУ ВПО «Урал.гос.пед.ун-т», 2015. – 112 с.
12. Ларина О.С. Имидж институтов государственной власти в современной России: специфика и проблемы формирования // Огарев-Online. – 2016. - №7(72). – С. 1-5.
13. Маслов И.В. Стратегии формирования положительного имиджа органов исполнительной власти в регионе // Russian Journal of Education and Psychology. – 2011. – №4. С. 1-10.

# АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ СФЕРЫ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В Г.О.Г. НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ И ЕЕ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

*Белова А.М.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Породина С.В.*

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация:** дошкольное образование является первым уровнем системы общего образования в Российской Федерации. В статье представлен краткий анализ текущего положения в сфере дошкольного образования в г.о.г. Нижний Новгород Нижегородской области, выявлены тенденции и основные направления ее развития в ближайшие годы.

**Ключевые слова:** дошкольное образование, органы местного самоуправления, дошкольное образовательное учреждение,

Главная цель государственной политики в области образования – обеспечение населения качественным образованием, которое будет соответствовать современным тенденциям развития даже в условиях постоянных изменений, рисков и неопределенности.

Дошкольное образование является одним из основных и первоначальных этапов системы общего образования в России. Федеральные стандарты об образовании определяют его с одной стороны, как первый самостоятельный этап в жизни маленького человека, а с другой стороны, как один из важнейших компонентов в развитии человеческого потенциала.

Детский сад, как значимый государственный общественный институт, создан обществом для достижения конкретных целей и, соответственно,

выполнения его социального заказа. В Федеральном Законе «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ определено, что совокупность дошкольных образовательных учреждений создана «для воспитания детей дошкольного возраста, охраны и укрепления их физического и психического здоровья, развития индивидуальных способностей и необходимой коррекции нарушений развития этих детей» [1].

Проведем краткий анализ текущего состояния сферы дошкольного образования в г.о.г. Нижний Новгород. Система образования Нижнего Новгорода включает в себя как муниципальные, так и частные образовательные учреждения, осуществляющие разнообразные образовательные услуги. К важнейшим показателям, характеризующим муниципальную систему дошкольного образования, относятся: общее количество дошкольных образовательных организаций, число групп, сформированных в данных организациях; численность детей, посещающих дошкольные организации; площадь помещений дошкольной образовательной организации.

Общее число образовательных организаций, реализующих программу дошкольного образования на территории города Нижнего Новгорода по состоянию на 2024 год, составляет 335 организаций, к которым относятся: 316 муниципальных дошкольных образовательных организаций (2858 групп); 15 частных дошкольных организаций, которые имеют лицензию на право ведения образовательной деятельности (69 групп); 7 муниципальных общеобразовательных организаций (в составе 27 групп); 1 негосударственное образовательное учреждение им. Михалкова (в составе 4 дошкольные группы); 3 государственных учреждения (ИПФ РАН — 4 группы, № 465 — 6 групп, № 17 — 9 групп) [3].

Количество детей, посещающих все дошкольные образовательные организации города, составляет 73805 человек, из них посещающих муниципальные образовательные организации города, реализующие программу дошкольного образования, 72646 человек. В муниципальных образовательных

организациях функционирует 2882 группы, из них: 524 группы для детей до 3 лет, 2358 группы для детей в возрасте с 3 лет до 7 лет [3].

Таблица 1 – Характеристика системы дошкольного образования г.о.г. Нижний Новгород в 2020-2024 гг.

<b>Показатели</b>	<b>2020 год</b>	<b>2021 год</b>	<b>2022 год</b>	<b>2023 год</b>	<b>2024 год</b>
Число дошкольных образовательных учреждений	310	315	316	316	316
Число групп	2757	2859	2882	2892	2882

Анализируя данные таблицы 1, можно сделать заключение о том, что общее количество дошкольных образовательных учреждений (ДОУ) за период 2020-2024 гг. увеличилось на 1,9%, причем с 2022 г. по настоящее время данный показатель остается неизменным. Тенденция к увеличению количества ДОУ обусловлена реализацией национального проекта «Образование», федерального проекта «Поддержка семей, имеющих детей», государственной программы РФ «Развитие образования», государственной программы «Развитие образования Нижегородской области» и муниципальной программы города Нижнего Новгорода «Развитие образования в городе Нижнем Новгороде на 2023-2028 годы». Показатель «Число групп» в 2024 г. вырос на 4,5% по сравнению с 2020 годом [4].

Таблица 2 – Количество детей, посещающих ДОУ г.о.г. Нижний Новгород в 2020-2024 гг.

<b>Показатели</b>	<b>2017 год</b>	<b>2018 год</b>	<b>2019 год</b>	<b>2020 год</b>	<b>2021 год</b>	<b>2022 год</b>	<b>2023 год</b>	<b>2024 год</b>
Количество детей, посещающих ДОУ	77209	73867	74343	75196	75596	69072	69689	72646

Данные таблицы 2 свидетельствуют о тенденции к росту показателя количества детей, посещающих ДОУ, за период с 2018 г. по 2021 г. Однако в 2022 году произошло серьезное сокращение числа детей, посещающих дошкольные учреждения, на 6 524 ребенка (или на 8,63%). Это резкое падение

может быть связано с демографической ситуацией в стране. В 2023 году и 2024 гг. снова наблюдается рост количества детей, обучающихся в ДООУ.

Основываясь на результатах анализа, можно сделать вывод о том, что развитие системы дошкольного образования в Нижнем Новгороде предполагает улучшение и расширение сети дошкольных учреждений, обновление образовательных программ и повышение квалификации педагогов. В последние годы наблюдается рост интереса к дошкольным заведениям, что подчеркивает значимость развития этой сферы образования. В связи с этим ожидается увеличение числа мест для детей, расширение социокультурных услуг в дошкольных учреждениях, внедрение инновационных методов обучения и воспитания и развитие применения информационных технологий в дошкольных образовательных учреждениях [5].

Наиболее заметное влияние на развитие современной системы дошкольного образования оказывают органы местного самоуправления. Муниципальные органы сферы образования создают благоприятные условия для ее успешного, стабильного и перспективного функционирования [4].

Действия органов власти города Нижнего Новгорода направлены на реализацию комплекса мероприятий, обеспечивающих современность и инновационность ДООУ, в том числе формируют и утверждают стандарты дошкольного образования, которые определяют содержание, организацию, методы и формы образовательного процесса; организуют мониторинг и оценку качества дошкольного образования для выявления сильных и слабых сторон учреждений, а также разработки мер по их улучшению; оказывают финансовую помощь для реализации инновационных проектов и программ по развитию дошкольных учреждений; организуют мероприятия по повышению квалификации педагогов и наставников в дошкольных учреждениях с целью обеспечения высокого качества образовательного процесса; гарантируют доступность дошкольного образования для всех детей, включая детей с инвалидностью и из семей с низким уровнем дохода. Главной целью политики в области дошкольного образования в Нижнем Новгороде является обеспечение

каждого ребенка качественным дошкольным образованием для его полноценного развития и успешного обучения в школе [2].

На основе изложенного выше можно утверждать, что главной стратегией развития дошкольного образования в Нижнем Новгороде станет увеличение числа муниципальных и частных детских садов, а также внедрение инновационных образовательных программ и методик.

### **Список литературы:**

1. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)

2. Постановление от 29 декабря 2022 года № 7214 «Об утверждении Муниципальной программы города Нижнего Новгорода «Развитие образования в городе Нижнем Новгороде на 2023-2028 годы» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/571723498>

3. Официальный сайт Администрации города Нижнего Новгорода. Система дошкольного образования [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://admgor.nnov.ru/Gorod/Napravleniya-raboty/Obrazovanie/DOO>

4. Официальный сайт «Территориальный орган федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области». - Режим доступа: <https://52.rosstat.gov.ru/>

5. Породина С.В., Белова А.М., Захарова Ю.В. Инновационное развитие системы дошкольного образования (на примере г. Нижнего Новгорода Нижегородской области) // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 3 (47). – С. 458-460.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ  
МОЛОДЕЖНОЙ ПОЛИТИКОЙ РЕГИОНА**

*Благодорова Ю.К.*

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Проведен анализ стратегического управления молодежной политики в Российской Федерации и в Приволжском федеральном округе. Оценена система документов стратегического планирования рассматриваемой сферы. Выявлены проблемы и предложены рекомендации по совершенствованию системы стратегического планирования в молодежной политике.

**Ключевые слова.** Стратегическое планирование, молодежная политика, стратегия, национальные проекты, государственные программы.

Применение стратегического планирования как механизма управления в государственной деятельности позволяет достичь приоритетные цели социально-экономического развития Российской Федерации.

Одним из приоритетных направлений развития государства является сфера молодежной политики, что отражено в послании Президента Федеральному собранию от 29 февраля 2024 года (далее – Послание Президента РФ) [0].

Согласно п.1 ст.15 Федерального закона от 28.06.2014 №172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (далее – 172-ФЗ) ежегодное послание Президента Российской Федерации Федеральному собранию Российской Федерации (далее – Ежегодное послание Президента РФ) является одним из примеров документов целеполагания в стратегическом планировании и предусматривает в своем содержании определение стратегических целей и приоритетов социально-экономического развития Российской Федерации.

Стоит заметить, что в последнем Послании Президента РФ не определены стратегические цели в сфере молодежной политики, что не представляет возможности определить приоритетные направления развития, а также определить долгосрочные планы по реализации сферы. В данном случае разработка национального проекта не является установкой дальнейшего ориентира развития, так как национальный проект, согласно 172-ФЗ выступает как инструмент реализации поставленных стратегических целей и задач.

Далее на основе Ежегодного послания Президента РФ ведется разработка и, при необходимости, корректировка стратегия социально-экономического развития РФ [0].

На данный момент в Российской Федерации отсутствует данная стратегия, тем самым не установлены приоритетные направления социально-экономического развития страны и регионов.

Также одним из примеров документов стратегического планирования, разрабатываемых в рамках целеполагания на федеральном уровне, является Стратегия национальной безопасности Российской Федерации (далее – Стратегия нацбезопасности), которая определяет приоритеты, цели и меры в области внутренней политики в сфере обеспечения национальной безопасности Российской Федерации [0]. Стратегия нацбезопасности определяет 9 приоритетных направлений в числе которых – «сбережение народа России и развитие человеческого потенциала». Данное приоритетное направление особое внимание уделяет поддержке семьи, материнства, отцовства и детства, инвалидов и пожилых граждан и воспитанию детей [0]. Отдельно категорию молодежь не выделяют как приоритетное направление. При этом в сфере молодежной политики определены задачи для достижения поставленных целей, к примеру, выявление и развитие способностей и талантов у детей и молодежи. Что нарушает принципов сбалансированности стратегического планирования. Принцип измеримости целей подразумевает наличие четкого механизма реализации стратегии с определением целевых показателей, критериев и

индикаторов достижения целей что также не соответствует стратегии нацбезопасности.

Отраслевым документом стратегического планирования в сфере молодежной политики на федеральном уровне выступает Стратегия реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года (далее – Отраслевая стратегия), направленная на объединение деятельности органов публичной власти в данной сфере. Отраслевая стратегия выступает также примером документа в рамках целеполагания, при этом стоит отметить четкое определение целевых показателей, способствующих определению степени достижения поставленных целей. Механизмом реализации Отраслевой стратегии выступают: деятельность органов государственной власти федерального и регионального уровня, национальный проект «Молодежь и дети», региональные проекты.

Система стратегического планирования на региональном уровне также имеет ряд недостатков.

Согласно проведенному исследованию, было выявлено, что в только в двух субъектах из 14 составляющих Приволжский федеральный округ (далее – ПФО) присутствует отраслевой документ стратегического планирования: Республика Татарстан, Республика Чувашия. В Республике Марий Эл развитию молодежной политики посвящен отдельный раздел в рамках Стратегии социально-экономического развития республики. В остальных субъектах развитие молодежной политики не отражено в отдельных стратегических документах или разделах стратегий социально-экономического развития региона. При этом наличие стратегий социально-экономического развития региона равняется 100%.

На региональном уровне инструментами реализации стратегии выступают региональные программы и проекты. Так в 3 субъектах из 14 ПФО действует государственная программа прямонаправленная на развитие молодежной политики: государственная программа «Развитие молодежной политики в Республике Татарстан на 2019-2025 годы», государственная

программа «Молодежь Пензенской области», государственная программа «Реализация молодежной политики на территории Ульяновской области». В остальных субъектах ПФО реализация молодежной политики осуществляется лишь по определенным направлениям, в зависимости от специфики включения в государственную программу, к примеру, совместно с такими сферами как: физическая культура и спорт, образование, отдых и оздоровление детей.

Таким образом, для построения корректной системы стратегического планирования в сфере молодежной политики необходимо четко установить систему целеполагания на федеральном уровне, а именно конкретизировать стратегические цели в данной сфере, с последующей корректировкой отраслевых документов и документов планирования и программирования. В региональном управлении необходимо начинать построение системы стратегического управления в рамках разработки документов целеполагания и четкого определения механизма их реализации.

### **Список литературы:**

1. О стратегическом планировании в Российской Федерации [Электронный ресурс] Федеральный закон от 28.06.2014 №172-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/a43fcadc7cf13c80842d7e3cfe151c2232a1705e/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/a43fcadc7cf13c80842d7e3cfe151c2232a1705e/).

2. О Стратегии национальной безопасности в Российской Федерации [Электронный ресурс] Указ Президента от 02.07.2021 №400 // Справочная правовая система «КонсультантПлюс» URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_389271/cdd1e8eed2bcebb6784f447b23a23ef965850237/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/cdd1e8eed2bcebb6784f447b23a23ef965850237/).

3. Послание Президента Федеральному Собранию [Электронный ресурс] Послание Президента РФ Федеральному Собранию от 21.04.2021 // Официальный интернет-портал правовой информации «КонсультантПлюс. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_382666/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382666/).

4. Перечень поручений по реализации Послания Президента Федеральному Собранию от 29.02.2024 [Электронный ресурс] Официальный сайт Президента России. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73759>.

5. Стратегия реализации молодежной политики в Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс] Официальный сайт Федерального агентства по делам молодежи (Росмолодежь). URL: <http://static.government.ru/media/files/jBrmuJi7WMLGBOFtXWhrMIzKFCgIgqO7.pdf>.

## **ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ НА ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК**

*Воробьева Е.С.*

Юриисконсульт правового отдела Нижегородской академии МВД России  
Адьюнкт адьюнктуры Нижегородской академии МВД России

**Аннотация.** В условиях санкционного давления, оказываемого на экономику России, одним из важнейших направлений экономической безопасности страны является обеспечение устойчивого функционирования сектора государственных закупок. Данная статья посвящена анализу наиболее значимых мер, направленных на преодоление внешних негативных экономических факторов. Установлены перспективы усиления национального режима закупок в рамках политики импортозамещения. Отмечена роль повышения ввозных пошлин. Выражены предложения по дальнейшему совершенствованию механизмов осуществления закрытых конкурентных способов осуществления закупок.

**Ключевые слова:** контрактная система, управление государственными закупками, национальный режим, санкции, импортозамещение.

Развитие системы государственных закупок в России прошло путь длиною не в одно столетие. Потребность в нормативном правовом регулировании отношений, связанных с удовлетворением нужд государства, выражалась даже на ранних веках исторического развития российского государства. Так, уже свод законов Древней Руси «Русская правда» содержал статьи, посвященные особенностям договорных отношений, связанных со строительством городских укреплений и мостов.

В эволюции регулирования сферы государственных закупок главной целью всегда оставалось достижение результативности приобретения товаров, работ и услуг, в которых нуждалось государство, в совокупности с эффективным использованием финансовых ресурсов и недопущением их потерь [3, с. 86].

На сегодняшний день вся экономическая система Российской Федерации, в том числе сектор государственных закупок, испытывает сильнейшее внешнее негативное воздействие, выражающееся в санкционном режиме и запрете на экспорт ряда товаров в нашу страну. При этом важно отметить, что, обладая как научным, так ресурсным потенциалом, Россия демонстрирует успешное отражение нападков со стороны недружественно настроенных зарубежных стран, направленных на ограничение доступа отечественных компаний к передовым технологиям в целях формирования зависимости российского производства от отдельных видов импортной продукции.

Проблема необходимости противодействия внешнему воздействию на экономику России начала обостряться с 2014 года. В связи с этим в 2015 году была создана Правительственная комиссия по импортозамещению, образованная Постановлением Правительства Российской Федерации от 4 августа 2015 г. № 785. Среди основных направлений деятельности указанной комиссии следует особо отметить разработку основных направлений совершенствования правового регулирования в сфере импортозамещения, обеспечения международной конкурентоспособности продукции отраслей промышленности и ее вывода на внешние рынки, а также контроль реализации

мероприятий по указанным направлениям. В дальнейшем законодательно были закреплены положения о возможности принятия Правительством Российской Федерации решений о введении специальных мер в сфере экономики, в том числе предусматривающих отдельные полномочия, реализуемые федеральными и региональными органами исполнительной власти, органами местного самоуправления, а также порядке их финансового и материального обеспечения. Радикальное ухудшение отношений с рядом технологически развитых стран, масштабные санкции и риски их эскалации, возникшие с 2022 года, предопределили необходимость принятия более решительных мер в области управления государственными закупками.

В значительной степени способы преодоления санкционного давления путем принятия управленческих мер, направленных на развитие отечественного производства, проявляются в установлении отдельных преимуществ для российских товаров, закупаемых для государственных и муниципальных нужд. На протяжении последних десяти лет наблюдается постепенное усиление национального режима, установленного в отношении импортных товаров, – Правительством Российской Федерации регулярно расширяются перечни такой продукции, ужесточаются критерии допуска и устанавливаются запреты на поставку определенных видов иностранных товаров. Неоднократно вносились изменения в статью 14 Федерального закона от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», направленные на защиту основ конституционного строя, обеспечение обороны страны и безопасности государства, защиту внутреннего рынка России, развитие национальной экономики, содействие и помощь российскому товаропроизводителю. Новый виток политики импортозамещения в области управления государственными закупками начнется с 1 января 2025 года – все заявки участников, содержащие предложения о поставке импортных товаров, в отношении которых Правительство Российской Федерации установит запрет на

их допуск, будут отклоняться, при этом заключение контракта на поставку такого импортного товара с единственным поставщиком допускаться не будет.

Помимо усиления контроля за участием зарубежной продукции в обеспечении потребностей государства указанные изменения значительно упростят закупочные процессы за счет унификации национального режима и создания единых правил его применения заказчиками.

Проблематика применения изданных нормативных правовых актов, устанавливающих особенности импортозамещения, ввиду их множества и различия подходов в реализации положений неоднократно отмечалась отдельными авторами [1, с. 45; 2, с. 31]. Так, отсутствие единого порядка применения, являясь результатом в некоторой степени алогичного правового регулирования, приводило к многочисленным ошибкам как со стороны заказчиков, так и участников закупки.

Необходимо отметить, что помимо прямых ограничений участия иностранной продукции в закупках для государственных нужд, установленных законодательством о контрактной системе, в настоящее время эффективно реализуется практика введения повышенных ввозных пошлин на отдельные виды товаров из недружественно настроенных по отношению к России стран. Данная политика косвенно влияет на возможность использования предложений о поставке таких товаров при обосновании начальной (максимальной) цены контракта, а также признания победителем аукциона (в котором критерием победы участника является наименьшее предложение о цене контракта) ввиду значительного повышения их стоимости.

Отдельным управленческим способом защиты национальных интересов в условиях внешних неблагоприятных факторов является расширение круга государственных органов, а также государственно-аффилированных организаций, выступающих в качестве заказчиков, применяющих закрытые конкурентные способы определения поставщиков, что позволяет скрыть из публичного доступа сведения о товарах, работах, услугах, закупаемых в интересах обороны и безопасности государства. При всей важности таких

характеристик системы государственных закупок как ее открытость, прозрачность и доступность, законодатель сознательно «жертвует» ими в целях защиты наиболее значимых на современном этапе векторов государственного развития.

В рамках совершенствования механизмов закрытых закупок требуется расширение не только перечня органов и организаций, имеющих соответствующие полномочия, но и увеличение количества закрытых электронных площадок и поставщиков. Увеличение количества операторов специализированных электронных площадок для проведения закрытых электронных закупок приведет к снижению возможных рисков появления фактов недобросовестной конкуренции, увеличит число потенциальных поставщиков и исполнителей, что в свою очередь приведет к снижению цен заключаемых государственных контрактов и повысит эффективность использования бюджетных средств. Основным направлением работы законодателя в указанном случае должно стать установление баланса между открытостью системы государственных закупок и защитой информации о товарах и работах, закупаемых в интересах обороны и безопасности государства.

Таким образом, несмотря на масштабные недружественные действия западных стран, направленные на дестабилизацию экономической ситуации в России, государством принимается комплекс управленческих мер, направленных на минимизацию возможных негативных последствий и сохранение тенденций к устойчивому росту национальной экономики. Так, совершенствуется система импортозамещения, активно эволюционирующая на протяжении последнего десятилетия; устанавливаются ввозные пошлины в отношении групп товаров, которыми отечественный производитель способен самостоятельно удовлетворить национальные и общественные интересы; проводится комплекс мер, связанных с расширением механизма закрытых закупок, осуществляемых в интересах обороны и национальной безопасности.

### **Список литературы:**

1. Балтутите И. В. Применение национального режима в государственных и муниципальных закупках // Правовая парадигма. – 2020. – Т. 19, № 1. – С. 41-50.
2. Байрашев, В. Р. Проблемы применения национального режима в государственных и муниципальных закупках в контексте международных обязательств Российской Федерации / В. Р. Байрашев, О. А. Беляева // Журнал предпринимательского и корпоративного права. – 2019. – № 3(15). – С. 29-37.
3. Воробьева Е. С. Совершенствование системы государственных закупок в целях обеспечения экономической безопасности в условиях внешнего экономического давления // На страже экономики. – 2024. – № 2(29). – С. 83-90.
4. Живко А. Б., Зацаринная Е. И. Анализ практики применения национального режима в сфере закупок // Международный научный журнал. – 2023. – № 4(91). – С. 7-19.
5. Экономика и управление народным хозяйством: Электронный формат учебного пособия / Е.С. Игониная, М.А. Шох, А.В. Богатырев [и др.]. Том ЧАСТЬ 2. – Нижний Новгород: Нижегородская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2023. – 180 с.
6. Колбягин Н. С. Особенность закупок для обеспечения обороны страны и безопасности государства закрытыми способами (на примере государственных «силовых» ведомств) // Национальная безопасность России: стратегии экономического и правового регулирования: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Иркутск, 23 мая 2024 года. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2024. – С. 331-335.

**СРАВНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ ВЛИЯНИЯ ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ  
И СОЦИАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ МОНОГОРОДОВ  
(НА ПРИМЕРЕ Г. АЛЬМЕТЬЕВСК, Г. ЕЛАБУГА И Г. ЗЕЛЕНОДОЛЬСК)**

*Гатауллина А.И.*

Студент магистратуры,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

*Давыденко В.Д.*

Преподаватель Департамента государственного администрирования,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

*Яковлева П.Э.*

Старший преподаватель Департамента государственного администрирования,

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению степени вовлеченности градообразующих предприятий в процесс принятия городских решений в моногородах, а также степени влияния на социально-экономическое развитие моногородов. Для более глубокого понимания ситуации были проведены интервью с представителями местных властей и представителями градообразующих предприятий.

**Ключевые слова:** градообразующее предприятие, муниципальное управление, моногород, ESG-стратегия.

В современных условиях градообразующие предприятия играют ключевую роль в социально-экономическом развитии моногородов. Однако их взаимодействие с местными администрациями зачастую остается недостаточно исследованным. Настоящая статья посвящена сравнительному анализу моделей этого взаимодействия, основанному на полевом исследовании, проведенном в рамках экспедиции «Открываем Россию заново». В ходе исследования была изучена степень вовлеченности градообразующих предприятий в процесс

принятия городских решений и их влияние на развитие территорий. Для получения более глубокого понимания текущих процессов и взаимодействий были проведены интервью с представителями местных властей и руководителями предприятий. Полученные данные позволяют выявить ключевые аспекты взаимодействия и предложить рекомендации по улучшению сотрудничества, что имеет важное значение для устойчивого развития моногородов.

Для анализа были выбраны несколько монопрофильных городов Республики Татарстан – Елабуга, Зеленодольск и Альметьевск. Все города среднего размера с населением от 50 до 100 тыс. человек. Данные города относятся к разным группам по классификации Фонда развития моногородов: Зеленодольск относится к кризисным; Елабуга к городам, находящимся в зоне риска. Альметьевск официально не носит статус моногорода. Тем не менее, его экономическая структура и механизмы взаимодействия с градообразующим предприятием демонстрируют значительное сходство с деятельностью моногородов. Учитывая это, было принято решение исследовать Альметьевск как пример успешного сотрудничества крупного градообразующего предприятия с местными органами власти.

Градообразующее предприятие во всех рассматриваемых городах играет роль ключевого работодателя, поэтому формирование благоприятного социального климата важно при привлечении высококвалифицированных работников. Программы по развитию человеческого капитала позволяют обеспечивать безопасные и привлекательные условия труда как на самом предприятии, так и на территории города [4, с. 17-18]. В нефинансовых отчетах предприятия в основном публикуют результаты управленческой деятельности, оценке текучести кадров и экологические показатели [5, с. 96].

Участие градообразующего предприятия в развитии города формируется в рамках ESG-стратегии, где E – экология, S – социальная политика, G – устойчивое развитие или корпоративное управление [1, с. 4]. При рассмотрении механизма взаимодействия «город-градообразующее

предприятие» важно отметить, что связи формируются через сочетание ресурсов бюджета муниципального образования и социальной инициативы предприятия. При недостаточном финансировании городского бюджета возрастает социальная ответственность на градообразующее предприятие и возникает ситуация, где предприятие ответственно не только за работников и их семей, но и за все население города [2, с. 141].

Взаимозависимость градообразующего предприятия и города формирует несколько типов взаимодействия. Первый тип – на уровне муниципалитета. Характерной особенностью выступает наличие двух и более предприятий с тесными внутренними связями [3, с. 73]. Каждое из предприятий способно выполнять роль градообразующего, однако работа выстроена по принципу градообразующего комплекса. Такой комплекс формирует около 80% бюджета города и обеспечивают рабочие места для 20% от общего числа населения.

Второй тип характеризуется межмуниципальным взаимодействием. В такой цепочке взаимодействия одно из предприятий находится за пределами города, но в одном регионе [3, с. 73]. Например, Альметьевске располагается лишь часть компаний «Татнефть», а другая часть расположена на территории Республики Татарстан. Однако, компания «Татнефть», расположенная в Альметьевске, служит местом работы не только для жителей города, но и привлекает на работу значительную часть жителей прилегающих территорий.

Для третьего типа характерна межрегиональная цепочка взаимодействия. В таком случае предприятия могут быть рассредоточены в разных субъектах, однако степень влияния на город будет сохраняться [3, с. 74]. Примером могут служить образованные территории опережающего социально-экономического развития (далее – ТОСЭР) и особые экономические зоны (далее – ОЭЗ), которые позволяют объединять крупные компании на одной территории. При этом наличие таких преференциальных режимов оказывает существенное влияние на прилегающие города. В двух изучаемых городах действуют ТОСЭР и ОЭЗ. В Зеленодольске функционирует ТОСЭР, созданная в 2017 году и к 2024 г. более 24 предприятий ведут свою деятельность на площадке ТОСЭР.

Помимо преференциальных зон, на территории существует градообразующее предприятие АО «ПОЗИС», которое активно взаимодействует с местными органами власти, участвует в реализации социальных проектов, направленных на улучшение уровня жизни населения, и способствует привлечению жителей на территорию моногорода.

В Елабуге отсутствуют преференциальные зоны, однако рядом функционирует особая экономическая зона (далее – ОЭЗ) «Алабуга». Данная зона привлекает внимание инвесторов и обладает более чем 40 резидентами, среди которых находится и крупное градообразующее предприятие АО «ПО ЕЛАЗ». ОЭЗ «Алабуга» способствует развитию промышленного сектора и созданию рабочих мест, что положительно сказывается на экономике города. Альметьевск, в свою очередь, не имеет ТОСЭР. Однако, в последнее время, местная администрация работает над проектом Промышленного парка на территории города. При этом, градообразующее предприятие «Татнефть» проявляет значительный интерес к развитию города и активно участвует в его поддержке. Предприятие реализует различные социальные и экономические инициативы, направленные на улучшение качества жизни местного населения и развитие местной инфраструктуры.

Динамика взаимодействия между градообразующими предприятиями и администрацией города сильно зависит от деятельности градообразующего, связей на местных рынках и укорененности предприятия в местную экономику. В связи с этим, в рамках исследования также были построены сети ускоренности предприятий в экономику моногорода. Данные сети строились на основе анализа контрактов между предприятиями, источником информации является база-данных «СПАРК». Как видно из представленных ниже графиков, градообразующие предприятия взаимодействуют с другими компаниями, расположенными в моногороде. Однако стоит отметить, что значительная часть контрактов была заключена и выполнена с предприятиями, находящимися как в пределах Республики Татарстан, так и в других регионах Российской Федерации. Важно отметить, что наличие контрактов с предприятиями за

пределами региона позволяет градообразующим предприятиям интегрироваться в более широкие сети. Этот фактор предоставляет возможность не только расширить рынок сбыта, но и увеличить устойчивость предприятий к внешним шокам.

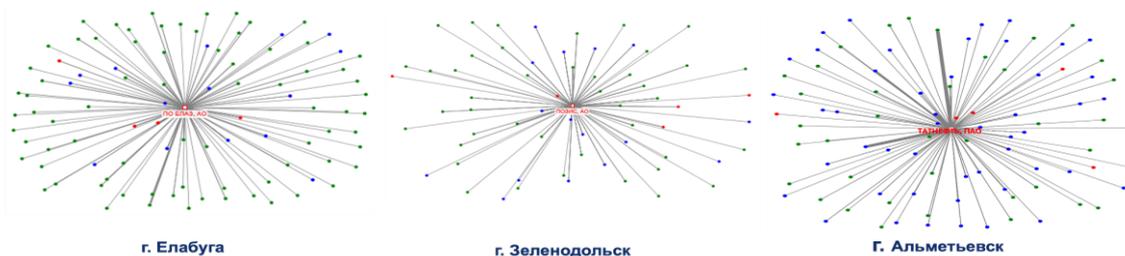


Рисунок 1 – Сети укорененности градообразующих предприятий в экономику моногорода<sup>1</sup>

*Источник: Составлено авторами на основе собранных данных*

Важно отметить, что те города, в которых присутствует большая диверсификация экономики, и снижение влияния от одного градообразующего имеют больше возможностей для принятия самостоятельных решений о развитии территории города. Например, в Альметьевске наблюдается более тесное взаимодействие между администрацией и «Татнефтью», однако компания обладает большим весом при принятии решений, так как обладает финансовыми рычагами.

В других городах, Елабуга и Зеленодольске администрации не обладают такими возможностями при реализации своих проектов, однако обладают большей самостоятельностью.

При этом, все три города сталкиваются с наличием кадрового голода на своем рынке труда и обладают амбициозными планами по увеличению численности проживающих жителей на своей территории. Градообразующие компании, заинтересованные в увеличении количество работающего населения, активно строят новые жилые района (пример, Елабуги и Зеленодольска), повышают уровень качества жизни (запуск электробусов в Альметьевске), а

<sup>1</sup> Красным цветом выделены предприятия, находящиеся на территории моногорода, зеленым цветом отмечены предприятия, находящиеся в регионе, где располагается моногород, синим же цветом выделены предприятия, находящиеся на территории оставшихся регионов

также активно участвуют в проектах городов по озеленению и реконструкции парковых зон и зон отдыха (Зеленодольск - парк «Березовая роща»; Альметьевск - реконструкция водохранилища и городского пляжа; Елабуга – «Шишкинские пруды», Александровский сад, «Гуляй парк»).

Местные органы власти также заинтересованы в увеличении численности населения, а также в удержании местного населения на территории города. Администрация Альметьевска имеет амбициозный план увеличить численность населения до 400 тыс. человек к 2040 году. Для достижения данной цели реализуются различные социальные проекты, способствующие улучшению качества жизни населения и тем самым привлечению новых жителей. Одним из основных аспектов работы администрации является внимание к мнению населения. Например, была проведена реконструкция городского пляжа, а также запланирована реконструкция второго пляжа, что свидетельствует о стремлении властей создавать комфортные условия для жителей. Также администрация заинтересована в поддержке малого и среднего бизнеса. В связи с высокой арендной ставкой на имеющиеся помещения, вызванной нехваткой площадей, было введено требование для застройщиков о создании нежилых помещений на первых этажах жилых зданий. Это решение направлено на создание условий для развития бизнеса и улучшение экономической ситуации в городе. Улучшение качества городской инфраструктуры является еще одной важной задачей местных властей. В Альметьевске функционирует 115 км. велодорожек, которые органично интегрированы в повседневную жизнь населения. Постоянно происходит обновление городской среды: строятся новые здания и реконструируются существующие, так недавно было произведено обновление общественного центра Алмет. На территории центра был открыт музей музыкальных инструментов тюркских народов, а также создан Центр Алметрика — интерактивный научный центр для детей. Кроме того, появились новые учреждения, такие как сыроварня, библиотека и школа иностранных языков, что подтверждает активное развитие города.

Политика местных властей Елабуги относительно численности населения направлена больше на его удержание, нежели на увеличение. Администрация города активно и часто проводит различные общественные мероприятия, например, в городе каждый год проводится «Спасская ярмарка», на которую приезжают от 250 до 330 тыс. человек, традиционный татарский праздник «Сабантуй», на котором собирается порядка 10 тыс. человек и различные городские мероприятия, которые также собирают большое количество населения. Помимо организации различных мероприятий администрация города реализует социальные проекты, направленные на увеличение качества жизни населения, так в Елабуге недавно была произведена замена канализационных труб, ремонт спортивных бассейнов, а также создание лыжной трассы, детского картинга, футбольного манежа и детской конной школы.

#### **Список литературы:**

1. Шаститко А. Е., Фатихова А. Ф. Моногорода: новый взгляд на старую проблему //Балтийский регион. – 2015. – №. 1. – С. 7-35.
2. Попова П. А. ESG-ориентиры российских градообразующих предприятий и их влияние на развитие моногородов //Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2024. – Т. 40. – №. 1. – С. 80-101.
3. Евсеева С. А., Зарипова Н. Ш. Проблемы реализации ESG-повести на региональном и местном уровне //Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2023. – №. 3 (75). – С. 1-6.
4. Андреев О. Е. К вопросу о развитии социально-экономического взаимодействия органов местного самоуправления и градообразующих предприятий (на примере г. Саров) //Государство. Бизнес. Общество. Цифровая среда: траектория взаимодействия от теории к практике. – 2021. – С. 140-142.
5. Киреев А., Аитов С. Региональный аспект стратегии развития моногородов //Экономика и управление. Научно-практический журнал. – 2012. – №. 1. – С. 72.

# СТРАТЕГИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И РЕАЛИЗАЦИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

*Жильцова Ю.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент, доцент кафедры судебной экспертизы,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** За регионами закреплена ответственность за достижение запланированных результатов целей социально-экономического развития России. Регионы играют центральную роль в достижении результатов национальных проектов, на регионы ложится дополнительная финансовая ответственность по обеспечению реализации нацпроектов. Субъекты Российской Федерации участвуют в реализации национальных проектов через региональные проекты.

**Ключевые слова:** стратегия развития, национальные проекты, региональный аспект, Нижегородская область.

Стратегия социально-экономического развития региона России разрабатывается на основе анализа комплекса показателей, характеризующих состояние региона, и приоритетов развития Российской Федерации, закреплённых в нацпроектах, что предполагает расчёты потребности в ресурсах, планирование бюджета доходов и расходов на долгосрочную перспективу и ожидаемые результаты реализации стратегии. Повсеместное выполнение региональных проектов гарантирует достижение цели социально-экономического развития всей страны - высокого качества жизни каждого гражданина.

Стратегии развития существуют во всех субъектах РФ, включая новые субъекты, такие как Донецкая Народная Республика (ДНР), Луганская Народная Республика (ЛНР), Запорожская и Херсонская области. Для примера рассмотрим стратегию Нижегородской области (52 региона России).

Нижегородская область - один из крупных и стабильных субъектов РФ с населением более 3 млн человек. В 2022 г., согласно данным Росстата, Нижегородская область заняла 15-е место среди регионов России по уровню валового регионального продукта (ВРП), который составил 2 287,9 млрд руб. Примечательно, что в расчете ВРП на душу населения – 739,1 тыс руб. Нижегородская область находится на 34-м месте в общероссийском рейтинге и на 5-м месте в рейтинге Приволжского федерального округа (ПФО), где лидируют Татарстан, Оренбургская и Самарская область.

Нельзя не отметить, «три субъекта ПФО, которые являются лидерами России по снижению уровня бедности своего населения. Это Республика Татарстан, Нижегородская область и Республика Башкортостан» (данные за 2022 г.) [6].

Нормативной основой для разработки Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 г. (далее Стратегия-2035 НО) [5] являются Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ [1] и Закон Нижегородской области от 3 марта 2015 года № 24-З «О стратегическом планировании в Нижегородской области» [3].

Система целей Стратегии-2035 НО представлена на рис. 1. Как видно из рис. 1, при разработке Стратегии-2035 НО учтены приоритеты развития Российской Федерации в соответствии с Указом Президента РФ № 204 [2]. Стратегия-2035 НО пришла на смену Стратегии развития до 2020 г., при этом были учтены предыдущие промахи и достижения, а также сохранена преемственность в продвижении приоритетных отраслей и целей Нижегородчины. При разработке Стратегии-2035 НО были изучены мировые тенденции социально-экономического развития, а также достижения соседей – других субъектов Приволжского федерального округа (ПФО) и регионов лидеров РФ по уровню жизни населения. Кроме этого, при разработке Стратегии-2035 НО принимались в расчёт инвестиционные программы крупнейших предприятий региона, таких как **ООО «ЛУКОЙЛ-**

**Нижегороднефтеоргсинтез», ООО «Газпром трансгаз Нижний Новгород», ОАО «Выксунский металлургический завод», ОАО «Завод «Красное Сормово», ООО Автозавод «ГАЗ» и ПАО «ГАЗ», ОАО «НАЗ «Сокол» и др.**

В период 2019-2024 гг. в Нижегородской области предусмотрена реализация 14 национальных проектов (далее НП), которые разбиты на региональные проекты. При этом в каждом из шести лет количество, реализуемых нацпроектов может быть различным. Для примера, в 2023 г. было выделено 63 млрд руб. (в том числе 36 млрд руб. из федерального бюджета) на реализацию 13 федеральных проектов. При этом нацпроект «Безопасные и качественные дороги» лидирует по выделенным средствам, на втором месте - нацпроект «Жилье и городская среда», а на третьем – нацпроект «Образование».



Рисунок 1 – Система целей Социально-экономической стратегии Нижегородской области

Источник: [5].

Каждый национальный проект детализируется региональными проектами Нижегородской области, для примера, представим только один НП «Образование» (см. табл.1).

Таблица 1 – Содержание НП «Образование» в Нижегородской области в 2023 г.

Нацпроект	Региональные проекты
Образование	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Современная школа.</li> <li>2. Социальная активность.</li> <li>3. Патриотическое воспитание граждан.</li> <li>4. Развитие системы поддержки молодежи («Молодежь России»).</li> <li>5. Успех каждого ребенка.</li> <li>6. Цифровая образовательная среда.</li> </ol>

*Источник: [4].*

Регионы России участвуют в реализации нацпроектов в основном за счет субсидий из федерального центра. На рис. 2 представлены круговые диаграммы для Нижегородской области, иллюстрирующие структуру источников реализации нацпроектов в динамике за четыре года.

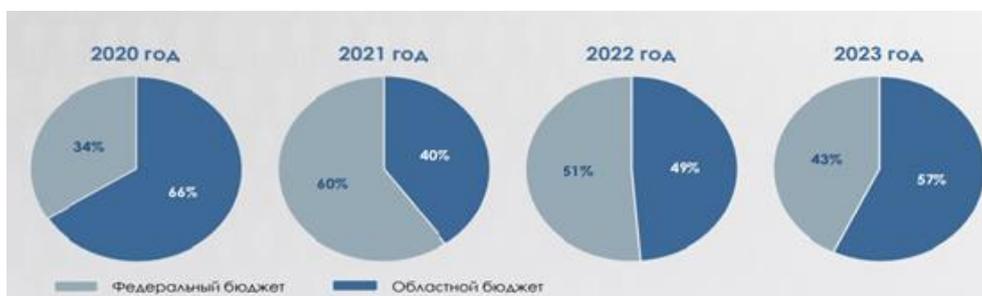


Рисунок 2 – Источники реализации национальных проектов в Нижегородской области в 2020-2023 гг.

*Источник: [4].*

По прогнозу на 2024 г. в Нижегородской области нацпроекты будут финансироваться из федерального бюджета на 42%, а из регионального – на 58%, таким образом можно говорить об изменении тренда предыдущих лет уже с 2023 г., до этого большая часть нагрузки приходилась на федеральный бюджет.

Главы всех муниципалитетов ежегодно отчитываются по исполнению нацпроектов Губернатору Нижегородской области.

В правительстве РФ неоднократно отмечали очень высокую результативность Нижегородской области по исполнению всех показателей национальных проектов.

### **Список литературы:**

1. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)

2. Указ Президента РФ от 07.05.2018 N 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297432/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297432/)

3. Закон Нижегородской области от 3 марта 2015 года № 24-З «О стратегическом планировании в Нижегородской области» URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&prevDoc=152008039&backlink=1&&nd=152077338>

4. Закон Нижегородской области от 20 декабря 2022 года № 197-З «Об областном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/5200202212280003>

5. Стратегия социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 г. Утверждена постановлением Правительства Нижегородской области от 21 декабря 2018 года № 889. URL: <https://strategy.nobl.ru/assets/content/main/strategiya-22.09.pdf>

6. Жильцова Ю.В., Киселёва А.Д. Социальный контракт как способ адресной социальной адаптации граждан России // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2024. № 2. С. 8-21. URL: <https://elibrary.ru/cfgexi>

# ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЖИЛИЩНОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ПОДДЕРЖКИ МНОГОДЕТНЫХ СЕМЕЙ

*Захарова Ю.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Потемкина А.Ю.*

Студентка магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена мерам поддержки многодетных семей в сфере жилищной политики Нижегородской области. Анализируются проблемы многодетных семей в жилищной сфере и рассматриваются возможные пути их решения.

**Ключевые слова:** многодетная семья, жилищная политика, демографическая политика, поддержка семей с детьми, жилищные субсидии, жилищный сертификат.

В настоящее время жилищная сфера является одним из важнейших направлений в рамках социальной политики, проводимой государственными органами власти. От эффективности жилищной политики зависит качество жизни граждан РФ, их уровень жизни, что в конечном итоге влияет на уровень благосостояния общества в целом.

В 2014 году на государственном уровне была утверждена Концепция государственной семейной политики Российской Федерации на период до 2025 года, которая определила такие цели семейной политики, как повышение качества жизни, создание необходимых условий для выполнения семьей ее функций [1]. Именно жилищная политика способна создать тот материальный фундамент, который обеспечить достойное качество жизни семей с детьми, в том числе многодетных семей.

2024 год в РФ был объявлен Годом семьи согласно решению главы государства (Указ Президента РФ №875 от 22.11.2023 г.), что говорит о значимости для государства развития семейных ценностей и традиций.

Многодетная семья - важнейший социальный институт, который вносит значительный вклад в решение демографической проблемы. Многодетная семья в РФ определяется как семья с тремя и более детьми. С 2024 года статус «многодетной семьи» устанавливается бессрочно (согласно Указа Президента РФ №63 от 24.01.2024 г.) [2].

К наиболее финансово уязвимой категории населения как раз можно отнести многодетные семьи. Многие многодетные семьи живут в стесненных условиях, в малогабаритном жилье. По данным Росстата, в РФ наблюдается достаточно большое количество многодетных семей, нуждающихся в жилье (рис. 1).

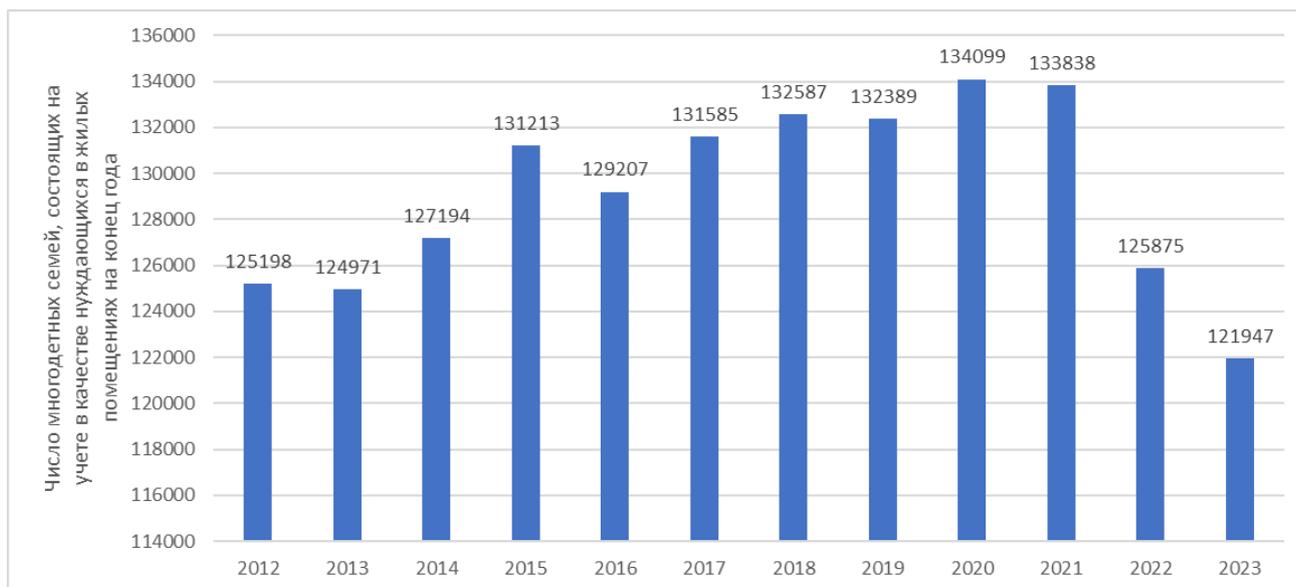


Рисунок 1- Количество многодетных семей, нуждающихся в жилье (по данным Росстата) [3] (с учетом сведений по респ. Крым с 2014 г., без учета статистики по ЛНР, ДНР, Запорожской и Херсонской областям в 2022, 2023 г.)

Однако, стоит отметить, что с 2022 года наблюдается снижение численности нуждающихся в жилье семей, а в 2023 году число многодетных семей, нуждающихся в жилье, достигло минимума за последние 12 лет.

Множество современных семей придерживаются статуса малодетные или же нового направления – чайлдфри. Такое явление объясняется рядом факторов, связанных с материальной, финансовой и жилищно-коммунальной составляющей. В то же время стоит отметить, что число многодетных семей в РФ ежегодно растет и в 2023 году их насчитывалось более 2,4 млн. В большинстве многодетных семей воспитывается трое детей, с ростом числа детей на 1 семью количество семей снижается. Как правило, в таких семьях на 1 члена семьи приходится меньшее число квадратных метров, чем на среднестатистическую семью с детьми в РФ.

Для поддержки многодетных семей Правительство РФ разрабатывает и реализует различные механизмы, которые обеспечивают решение данной проблемы. В частности, это федеральная мера поддержки - выделение субсидии на погашение ипотеки – 450 тыс. рублей. В 2024 году на эту меру поддержки было выделено 50 млрд. руб. В РФ до 2030 года действует «семейная ипотека», которая распространяется на более широкий круг семей – где есть хотя бы один ребенок до 6 лет. Также одной из ключевых мер является бесплатное предоставление земельных участков многодетным семьям. Такая норма действует с 2011 года, она была введена на федеральном уровне в Земельном кодексе.

Не все многодетные семьи могут позволить себе купить большую квартиру с достаточной площадью для всех членов семьи. Поэтому решение о предоставлении земельных участков для индивидуального жилищного строительства многодетным семьям в собственность бесплатно дает возможность решить жилищный вопрос альтернативным путем. Регионы вправе утверждать дополнительные требования к многодетным семьям, которые могут получить такую поддержку. Например, это могут быть требования к определенному периоду проживания в данном регионе [4].

В регионах формируются очереди из многодетных семей, желающих получить земельный участок в собственность.

В рамках Закона Нижегородской области от 1 декабря 2011 года №168-З «О предоставлении земельных участков многодетным семьям в собственность бесплатно на территории Нижегородской области» также прописаны не только условия предоставления такой меры поддержки, но и то, что земельные участки должны обеспечиваться соответствующей инфраструктурой, что создает среду, комфортную для проживания и упрощает подключение построенного дома к сетям ресурсоснабжающих организаций [5].

Кроме этого, с 2018 года процедура получения земельных участков многодетными семьями в регионе была значительно упрощена, а с 2022 года была введена возможность выбора для таких семей – вместо бесплатного земельного участка можно получить сертификат на улучшение жилищных условий. Такая мера поддержки предоставляется в порядке очередности и делает жилищную политику более гибкой и адресной, позволяющей учесть потребности большего числа многодетных семей.

Можно сделать вывод о том, что на территории Нижегородской области активно ведется поддержка многодетных семей в сфере жилищной политики. Строительство индивидуальных жилых домов, выдача денежных сертификатов позволяет как повышать обеспеченность жилыми помещениями многодетных семей, которые являются самыми демографически активными группами населения РФ, так и способствует улучшению качества жизни граждан и сохранению здоровых тенденций в воспитании подрастающего поколения.

### **Список литературы:**

1. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 25.08.2014 г. № 1618-р «Об утверждении Концепции государственной семейной политики в РФ на период до 2025 г» // ИПС «Гарант». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70627660/>.
2. Указ Президента РФ от 23.01.2024 № 63 «О мерах социальной поддержки многодетных семей» // ИПС «Консультант Плюс». – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_467710/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_467710/)

3. Федеральная служба государственной статистики. Семья, материнство и детство. – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/13807>

4. Воронина Н.П. Правовое регулирование предоставления земельных участков многодетным семьям: региональный аспект / Н.П. Воронина. – Хроноэкономика. №3 (11), 2018. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pravovoe-regulirovanie-predostavleniya-zemelnyh-uchastkov-mnogodetnym-semyam-regionalnyu-aspekt/viewer>

5. Закон Нижегородской области от 01.12.2011 № 168-З "О предоставлении земельных участков многодетным семьям в собственность бесплатно на территории Нижегородской области" (ред. от 06.07.2023 № 76-З): Принят Законодательным Собранием 24.11.2011. – URL: <http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=152029334>

## **НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ В РОССИИ**

*Ким Н.В.*

аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В данной статье анализируются процессы цифровизации органов государственной власти. Рассматриваются основные инструменты цифровизации: создание электронного Правительства, облачные решения, цифровизация работы министерств и ведомств, реализация проекта «Цифровая экономика». Анализируются проблемы и перспективы развития цифровой трансформации.

**Ключевые слова:** цифровизация, органы государственной власти, Электронное Правительство, государственные услуги, цифровая экономика.

Современное развитие органов государственной власти должно адаптироваться к новым потребностям общества. При этом инновации являются необходимым условием совершенствования государственного сектора. Одним из наиболее перспективных направлений инновационного развития является цифровизация, позволяющая оптимизировать систему госуправления, повысить уровень доступности госуслуг.

За период с 2019 г. по 2023 г. расходы на цифровизацию органов государственной власти составили 295 308 млрд. руб. Динамика расходов представлена на рисунке 1.

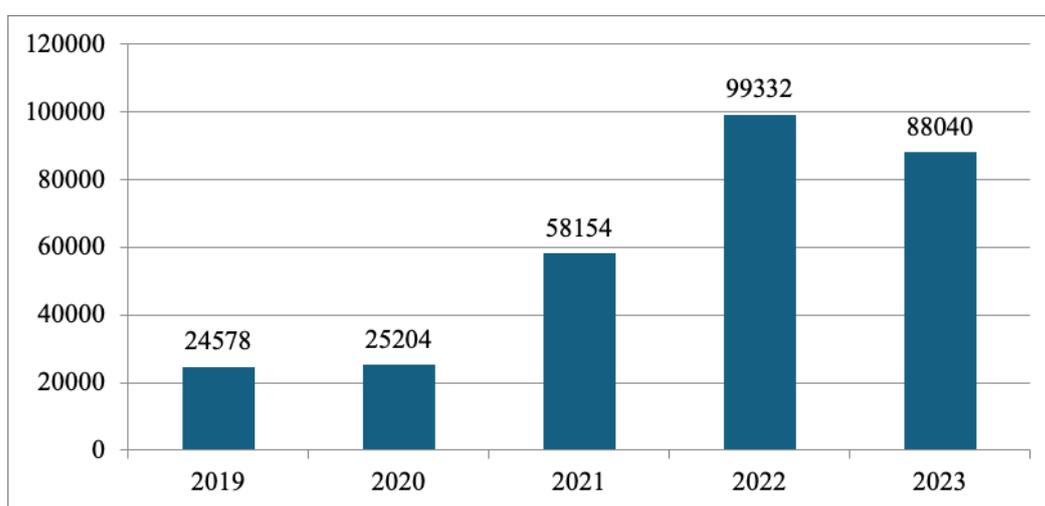


Рисунок 1 – Расходы на цифровизацию органов государственной власти в 2019-2023 гг., млрд. руб. [4]

Основными инструментами цифровизации органов государственной власти стали:

1. Электронное Правительство, с помощью которого использование интернет-технологий позволяет гражданам и бизнесу использовать онлайн сервисы и получать информацию о деятельности государства. Внедрение данной технологии потребовало существенных затрат (159,6 млрд. руб. на развитие инфраструктуры, 1,7 млрд руб. на обеспечение предоставления приоритетных социальных услуг в цифровом формате, 1,5 млрд руб. на развитие межведомственного электронного взаимодействия и т.д.). При этом наша страна улучшила показатель индекса развития электронного Правительства до 0,82 и заняла 42 строчку в международном рейтинге [3].

В перспективе планируется расширить число электронных государственных услуг с 60 в 2024 г. до 100 в 2030 г. [1]. Также все органы местного самоуправления к 2030 г. будут переведены в единое информационное пространство взаимодействия, что существенно улучшит эффективность предоставления госуслуг.

2. Облачные решения и формирование цифровой инфраструктуры для органов госвласти. К настоящему времени уже частично внедрены автоматизированные рабочие места госслужащих на базе отечественного ПО. К 2030 году ими будут пользоваться все сотрудники органов власти, что повысит уровень защиты информации. В дальнейшем на внедрение платформенных решений планируется потратить 30,5 млрд. руб., а на организацию научно-методической поддержки – 10,4 млрд. руб. [2].

3. Цифровизация работы министерств и ведомств. На сегодняшний день создается единый информационный ресурс для регистрационного и миграционного учета по линии МВД на реализацию которого будет выделено 75,5 млрд. руб. Разрабатывается ЕИС «Налог-3» для ФНС с затратами в размере 68,3 млрд. руб. Формируется цифровая платформа Росеестра на обеспечение функционирования которой будет затрачено 22,4 млрд. руб. Внедрение отраслевой цифровой платформы «Цифровой лес», курируемое Россельхозом потребует затрат в размере 13,8 млрд. руб. На развитие информационной системы для Росфинмониторинга в сфере противодействия легализации преступных доходов и борьбы с терроризмом будет потрачено 10,6 млрд. руб. [1].

4. Реализация проекта «Цифровая экономика». Согласно обновленным данным федерального проекта «Цифровое государственное управление» (ЦГУ) национальной программы «Цифровая экономика» (с 2025 г. программа будет заменена на «Экономику данных») до 2030 г. планируется увеличить поток расходов на цифровизацию до 894,9 млрд. руб. Данные представлены на рисунке 2.

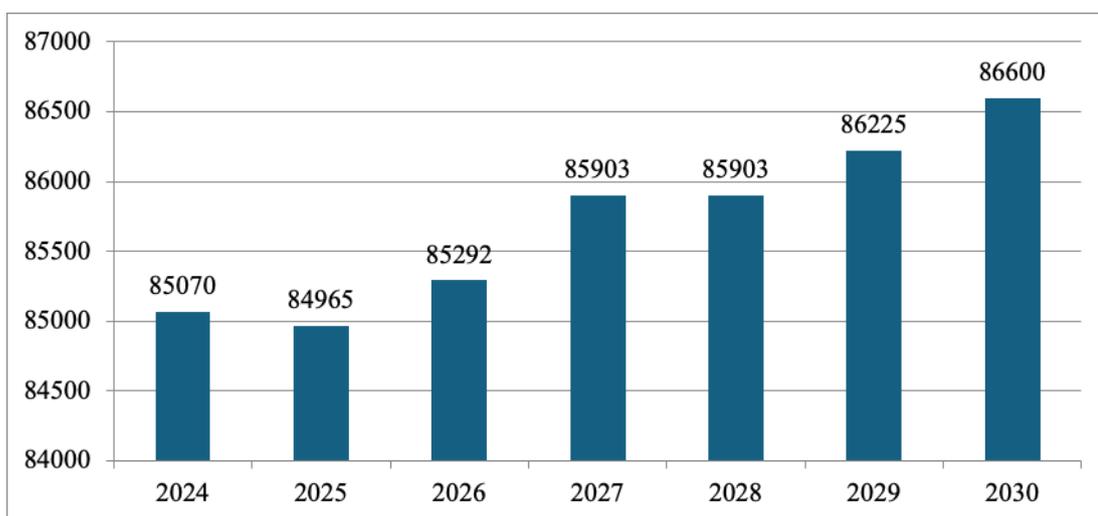


Рисунок 2 – Расходы на цифровизацию органов государственной власти в 2024-2030 гг., млрд. руб. [4]

Несмотря на активное внедрение цифровизации в работу органов государственной власти существует ряд проблем. Цифровые технологии требуют изменений в организации работы государственных служащих и трансформации их менталитета. Серьезной проблемой является также и недостаток профессиональных кадров. Для ее решения следует внести существенные коррективы в подготовку специалистов для активно развивающейся цифровой экономики.

Усиление санкционного давления негативно отразилось на процессах цифровизации, ограничив поставки зарубежных информационных технологий и вызвав прекращение деятельности на территории РФ ряда зарубежных компаний. В связи с этим государство должно предусматривать превентивные меры, направленные на минимизацию возможных угроз безопасности страны с развитием цифровых процессов.

С внедрением цифровизации актуализируется проблема по защите конфиденциальных данных, что требует направить усилия на обеспечение кибербезопасности. Неравномерность в доступе к интернет-технологиям может обострить проблему цифрового неравенства. Основными направлениями по решению данной проблемы могут стать повышение уровня жизни населения и рост цифровой грамотности.

Существует не проработанность вопросов цифровой трансформации в нормативно-правовом поле. Для решения данного вопроса необходимо усилить работу по устранению юридических пробелов нормативно-правовой базы, привлекать в законотворческий процесс все заинтересованные стороны, при принятии новых законодательных актов учитывать тенденции дальнейшего развития [3].

Подводя итоги проведенного исследования, следует отметить то, что цифровизация работы органов власти в РФ имеет важное значение для повышения эффективности государственного управления. Можно отметить реальные осязаемые эффекты от внедрения инновационных технологий. Дальнейшее развитие процессов цифровизации будет связано с трансформацией менталитета государственных служащих, решением проблем в области подготовки специалистов, обеспечением кибербезопасности, ростом цифровой грамотности, снижением уровня цифрового неравенства, совершенствованием нормативно-правовой базы, а также внедрением новых технологий (систем искусственного интеллекта, использованием технологий блокчейн и т.д.).

### **Список литературы:**

1. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. URL: <https://ac.gov.ru/about> (дата обращения 17.10.2024).
2. Бубнова Е. Л. Актуальные проблемы цифровизации государственного управления. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 9 (456). — С. 249-251. — URL: <https://moluch.ru/archive/456/100377/> (дата обращения: 18.10.2024).
3. Скидан А. В. Цифровизация как фактор повышения результативности государственного управления: проблемы и направления развития// Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. — 2021. — № 1. — С. 71–76.
4. Федеральный проект «Цифровое государственное управление». URL:

<https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/>(дата обращения 17.10.2024).

5. E-Government Development Index. URL: <https://composite-indicators.jrc.ec.europa.eu/explorer/explorer/indices/egdi/e-government-development-index> (дата обращения 17.10.2024).

## **АНАЛИЗ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ В СФЕРЕ ТРУДА И ЗАНЯТОСТИ НАСЕЛЕНИЯ**

***Королёв А.О.***

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Кратович И.Ф.***

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Ширяева Ю.С.***

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена основным мерам поддержки населения в области занятости, осуществляемые государством, а также подробного разбора программы.

**Ключевые слова:** Национальный проект «Демография», Государственная программа Российской Федерации «Содействие занятости населения», Государственная программа Российской Федерации "Социальная поддержка граждан".

Формой реализации государственной политики занятости на всех уровнях управления являются федеральные, региональные и местные (городские,

районные) программы. Каждая из этих программ состоит из четырех крупных блоков:

- аналитического (сбор статистической и аналитической информации о занятости, установление актуальности проблемы занятости в конкретной местности, регионе или на уровне государства в целом);
- программно-целевого (формулировка конкретной цели и составление программы обеспечения занятости);
- ресурсно-обеспечивающего (своевременное и полное обеспечение всех программ необходимыми материальными, людскими и другими видами ресурсов);
- организационно-координирующего (организация, контроль и, при необходимости, координация выполнения программы).

В прогнозе социально-экономического развития Российской Федерации на долгосрочный период до 2036 года есть отдельный блок, который посвящен рынку труда. В нем говорится, что основные параметры развития рынка труда зависят от социально-экономических, демографических факторов и инвестиционной политики. В прогнозный период до 2036 года, экономика России будет развиваться на инновационном пути, внедряя инновации и повышая производительность труда. На данный момент являются актуальными создание условий для повышения уровня участия населения в рабочей силе и обновление структуры занятости. Уровень конкурентоспособности инновационной экономики будет определяться качеством профессиональных кадров. Реформирование системы профессионального образования, повышение гибкости трудовых отношений и развитие непрерывного профессионального образования будут способствовать улучшению качества рабочей силы. Численность рабочей силы будет постепенно увеличиваться в течение прогнозного периода, но это не приведет к росту безработицы. Ожидается сохранение всех действующих гарантий на рынке труда со стороны государства, включая минимальный размер оплаты труда и индексацию заработной платы. Рост реальной заработной платы в долгосрочной

перспективе стабилизируется на уровне 2,6%, а в целом за 2019-2036 годы увеличение составит 1,6 раза. Целевым ориентиром для Правительства Российской Федерации является ежегодное увеличение страховых пенсий темпами, превышающими инфляцию предшествующего года.

Опишем основные меры поддержки населения в области занятости, осуществляемые государством.

Национальный проект «Демография».

В рамках национального проекта «Демография» можно получить востребованные в последние годы на рынке труда профессии, определённые знания и навыки. Обучение организуют ТГУ, РАНХиГС и агентство профессионального развития мастерства «WorldSkills Russia». Бесплатное обучение могут пройти люди из различных слоев населения и различных возрастов: как молодежь, так и люди старшего возраста [1].

Государственная программа Российской Федерации «Содействие занятости населения».

Данная государственная программа предполагает: создание условий для формирования гибкого, эффективно функционирующего рынка труда; сокращение разрыва между уровнями общей и регистрируемой безработицы (отношение численности безработных граждан, зарегистрированных в органах службы занятости, к общей численности безработных в соответствии с методологией Международной организации труда увеличится с 24 процентов в 2013 году до 30 процентов в 2024 году); создание основы для формирования требований федеральных государственных образовательных стандартов профессионального образования к результатам освоения основных образовательных программ профессионального образования в части профессиональной компетенции, а также основы разработки программ профессионального обучения в соответствии с потребностями рынка труда путем утверждения и актуализации профессиональных стандартов; снижение к 2024 году удельного веса численности работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда, с 39 процентов до 37,9 процента

общей численности работников; обеспечение соблюдения трудовых прав граждан; поддержание социальной стабильности в обществе

Государственная программа Российской Федерации "Социальная поддержка граждан" представляет собой важный инструмент обеспечения социальной стабильности и благополучия граждан. Эта программа курируется Министерством труда и социальной защиты населения России и имеет целью обеспечить поддержку населения в различных сферах жизни.

Паспортизированная информация по госпрограммам в сфере занятости и социальной защиты населения предоставляет возможность более детально изучить основное содержание этих программ. В рамках государственной программы "Социальная поддержка граждан" предусмотрены меры по оказанию помощи гражданам, находящимся в трудной жизненной ситуации, а также по развитию социальной инфраструктуры и улучшению условий жизни.

Изучение и анализ государственных программ позволяет оценить их эффективность, выявить потенциальные проблемы и предложить меры для улучшения социальной защиты населения. Таким образом, госпрограммы в сфере занятости и социальной защиты играют важную роль в обеспечении социальной справедливости и поддержке граждан в России.

Для успешной реализации программы по социальной поддержке населения необходимо определить четкие цели и задачи. Одной из главных целей является обеспечение доступности социального обслуживания для всех граждан, что способствует росту благосостояния и улучшению качества жизни.

Среди задач программы выделяется выполнение обязательств государства по социальной поддержке граждан, что предполагает создание необходимых условий для реализации программы. Одновременно важно уделять внимание потребностям граждан в социальном обслуживании, а также создавать благоприятные условия для жизнедеятельности семьи и рождения детей.

В стремлении обеспечить благополучие граждан, государство внедряет масштабную программу, состоящую из нескольких важных подпрограмм. Одной из них является подпрограмма "Безопасный труд", которая нацелена на

создание условий для безопасной и здоровой трудовой деятельности. Эта инициатива направлена на снижение травматизма на производстве и повышение уровня безопасности труда.

В рамках комплексной программы также осуществляется подпрограмма "Развитие институтов рынка труда". Ее целью является модернизация системы занятости, улучшение условий труда и создание новых рабочих мест. Это важный шаг в обеспечении стабильности и развития экономики страны.

Одним из ключевых направлений программы является подпрограмма "Активная политика занятости населения и социальная поддержка безработных граждан". Ее основная задача заключается в повышении уровня занятости населения и обеспечении социальной защиты безработных граждан. Данная инициатива способствует улучшению качества жизни людей и содействует социальной стабильности в обществе.

#### **Список литературы:**

1. Нестеров А.А. Современные аспекты проблемы поиска работы // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2011. – № 3. – С.176-182.
2. Шилина Е.Б. Проблема трудоустройства выпускников после вузов // Междисциплинарные исследования. – 2012. – № 4. – С.352-366.

**АНАЛИЗ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МИНИСТЕРСТВА СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ  
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

***Кратович И.Ф.***

Студент магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Королёв А.О.***

Студент магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Ширяева Ю.С.***

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления, Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена анализу имущества, программно-информационного обеспечения, правил делопроизводства, методического обеспечения министерства социальной политики Нижегородской области

**Ключевые слова:** министерство социальной политики Нижегородской области, имущество, программно-информационное обеспечение, правила делопроизводства, методическое обеспечение.

Министерство социальной политики Нижегородской области входит в систему органов исполнительной власти Нижегородской области исполни. [5]

Проведем анализ материально-технического обеспечения деятельности данного министерства.

Таблица 1 - Имущество, предназначенное для обеспечения деятельности отдела социальных проектов Министерства социальной политики Нижегородской области в 2024 году

Наименование	Количество (шт.)	Состояние
Стол	4	хорошее
Стул	4	хорошее
Монитор	4	хорошее
Системный блок	4	хорошее
Компьютерная мышь	4	хорошее
Клавиатура	4	хорошее
Сетевой фильтр	4	хорошее
Принтер	4	хорошее
Сканер	4	хорошее
Факс	4	хорошее
Канцелярия	в необходимом количестве	хорошее
Бумага А4 (упаковка)	4	хорошее
USB-флеш-накопитель	4	хорошее
Сейф	1	хорошее
Шкаф	1	хорошее

Исходя из информации, полученной в ходе проведенного исследования, рассматриваемый отдел, так же как и остальные структурные подразделения органа власти, имеет необходимое оборудование в должном количестве и в работоспособном состоянии. Служебные и иные рабочие помещения соответствуют существующим нормам и требованиям. Порядок охраны имущества и служебных документов определяет отдел организационной работы. [3]

В распоряжении министерства для встреч гостей и проведения экскурсионных мероприятий имеется 5 автобусов, 2 из которых иностранного производства и 3 отечественного.

В министерстве используется следующее программно-информационное обеспечение: «Word», «Excel», «PowerPoin», «Консультант+», «Битрикс». Операционная система «Microsoft Windows».

Правила делопроизводства в государственном органе разработаны в соответствии с подпунктом 3 пункта 6 Положения о Федеральном архивном агентстве, утвержденного Указом Президента Российской Федерации от 22

июня 2016 года № 293. [2] На сегодняшний день, в Министерстве социальной политики Нижегородской области, как и в большинстве других органах государственной власти, применяется система электронного документооборота «Дело». СЭД «Дело» — комплексное промышленное решение, обеспечивающее автоматизацию процессов делопроизводства, а также ведение полностью электронного документооборота организации. Некоторые функциональные возможности: замещение должностей в СЭД «ДЕЛО»; наглядные инструменты настройки; отчетность и аналитика; оказание государственных услуг. Далее следует указать «сквозную» цифровую технологию, используемую данным органом власти. Специальное программное обеспечение «Справки БК», которое можно найти во вкладке «Противодействие коррупции», размещенное на официальном сайте Президента Российской Федерации, обеспечивает выполнение следующих основных функций: 1. Формирование печатных форм [1] 2. Заполнение необходимых сведений о соответствующих лицах для последующей печати в установленном виде. 3. Ввод и отображение введенных данных. 4. Проверка корректности ввода данных. Для работы с СПО «Справки БК» на компьютере пользователя должна быть установлена операционная система Windows XP Professional Russian SP 3 или выше, программное обеспечение Net Framework 3.5 или 4.5, а также потребуется 1 Гб свободного места на жестком диске. Для печати справок требуется лазерный принтер, настроенный на печать формата А4.

Методическое обеспечение: доступ к региональным и федеральным НПА, отраслевые информационно-методические материалы (Концепция по сопровождению людей с РАС, антидементный план, Региональный социальный стандарт, Национальная социальная инициатива АНО «АСИ», проекты «Карта Победы», «Дети военного времени», стипендии одаренным детям-инвалидам, конкурсы «Нижегородская семья», Всероссийский конкурс профессионального мастерства среди учреждений социального обслуживания и др.). Архивное

обеспечение обеспечивается профильным отделом в соответствии с номенклатурой дел. [4]

На основе проведенного анализа можно сделать вывод, что материально-техническое обеспечение соответствует нормативам и требованиям в количественном и качественном отношении.

### **Список литературы:**

1. Указ Президента Российской Федерации от 23 июня 2014 г. № 460 «Об утверждении формы справки о доходах, расходах, об имуществе и обязательствах имущественного характера и внесении изменений в некоторые акты Президента Российской Федерации»;

2. Указ Президента РФ от 22 июня 2016 г. N 293 «Вопросы Федерального архивного агентства»;

3. Постановление Правительства Нижегородской области от 25 марта 2009 года N 148 «Об утверждении Положения о министерстве социальной политики Нижегородской области»;

4. Министерство социальной политики Нижегородской области. URL: <https://minsocium.ru/>;

5. Правительство Нижегородской области. URL: <https://nobl.ru/>.

# СЛОЖНОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ ОТКРЫТОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Купцов А.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья раскрывает какие недостатки сохраняются в муниципальных органах власти при обеспечении информационной открытости. Обозначены направления повышения открытости работы органов власти.

**Ключевые слова:** открытость, публичность, органы власти.

К информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления относятся также законы и иные нормативные правовые акты, а к информации о деятельности органов местного самоуправления – муниципальные правовые акты, устанавливающие структуру, полномочия, порядок формирования и деятельности указанных органов и организаций, иная информация, касающаяся их деятельности» [1].

Так, авторы экспертного доклада «Открытость государства в России 2019» определяют открытость информации как «широкий спектр правовых и коммуникационных инструментов, которыми должны располагать граждане для получения информации, находящейся в ведении государственных органов. Ключевым для обеспечения этой категории открытости является специализированное законодательство об открытости информации, выступающее в том числе и антикоррупционным инструментом» [2].

Авторы пишут, что «муниципальная власть по своей природе является разновидностью государственной власти на местном уровне» [3]. Таким образом, обозначенная тенденция на открытость информации, хотя в части документов сделан акцент на федеральных органах власти, является общегосударственной. Органы МСУ не исключаются, и законодатель не

переносит на них в полном объеме решения о том, какая информация должна быть открыта. Само же отнесение органов МСУ в систему «публичной» власти можно рассматривать как подчеркивание необходимости обеспечения прозрачности власти: в частности, Н.С. Малютин, и ряд авторов согласны с ним, относит прозрачность к одной из «важных характеристик публичной власти» [4].

Б. Л. Скрынченко и А. В. Тараканов относят непосредственно к принципам МСУ «гласность деятельности» [5]

Обеспечение информационной открытости деятельности муниципального образования включает различные задачи, связанные с работой с документацией, с развитием присутствия в социальных сетях, взаимодействием со СМИ и гражданами. Основные функции по обеспечению информационной открытости возложены на управление информационной политики. Соответственно они должны быть закреплены в положении о структурном подразделении. Однако в имеющемся на данный момент положении, поскольку оно разработано в 2016 году, отражены не все стоящие перед подразделением задачи.

В частности, не отражены работа, связанная с Центром управления регионом или его частью – «Инцидент-менеджментом», то есть взаимодействием с гражданами в социальных сетях, ведение официальных страниц муниципалитета в социальных сетях – Госпабликов. Не предусматривается и необходимость подготовки и ведения муниципальных контрактов в рамках стоящих перед структурным подразделением задач. Не отражается не просто информационное сопровождение муниципальных программ, а их разработка и реализация, участие в реализации.

При этом положение сохраняет такие частично не актуальные функции и задачи, как техническая поддержка сайта, которую управление не может обеспечить заведомо, это зона компетенций службы ИТ. Кроме того, в функции включено «ведение, создание и поддержание информационной базы данных о деятельности политических партий, общественных организаций и иных структур гражданского общества». Это не очень конкретная задача по тому,

какие именно общественные организации и объединения должны включаться в базу, в каком виде должна вестись она и какую информацию содержать. По факту с различными объединениями работают и другие структурные подразделения. Социальные некоммерческие организации взаимодействуют с управлением социальной политики. Молодежные организации взаимодействуют с отделом молодежной политики.

Положение о структурном подразделении важно, поскольку определяет какой штат и с какими навыками необходим. Штат, помимо руководителя, предусматривает два вида должностей – ведущий специалист и корреспондент. Ведущий специалист, согласно действующим должностным инструкциям, должен обладать наибольшими навыками, в том числе знать на высоком уровне нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность органа МСУ. Корреспондент прежде всего задействован в информационном обеспечении мероприятий, подготовке пресс-релизов, ведении фотоархива. Ведущий специалист – муниципальная должность. Корреспондент – нет.

Изначально штатом предусматривалось 3 ведущих специалиста и 1 корреспондент. На данный момент работают 3 корреспондента и 1 специалист, который по факту находится в отпуске по уходу за ребенком. Таким образом, функционал управления реализуется сотрудниками, к которым заведомо предъявлялись более низкие требования – при всем объеме работы, связанной, например, с документацией (рассматривался в предыдущей главе). Кроме того, с точки зрения мотивирования персонала при примерно равном распределении задач, стоящих перед управлением, у корреспондентов и ведущего специалиста различные гарантии: в силу того, что гарантии муниципальных служащих определяются отдельным законом. В дальнейшем это может привести к возникновению конфликтных ситуаций или снижению мотивации, а значит и качеству, и оперативности работы персонала.

Основным источником информации о деятельности администрации является официальный сайт. Размещение информации на сайте органов МСУ,

помимо ФЗ-8, регламентируется еще более чем 30 нормативными правовыми актами различного уровня.

Единого документа, который бы аккумулировал данные требования, нет ни на федеральном, ни на региональном, ни на местном уровне. Перечень же ссылается на неактуальные названия структурных подразделений и сотрудников, которые не работают в них. Таким образом, по факту он не закрепляет ответственных за предоставление материалов для сайта.

Не предусматривает документ и места размещения конкретного вида информации. Это кажется важным в условиях создания единой платформы сайтов органов МСУ Нижегородской области. Сайты муниципалитетов имеют теперь типовой вид, часть разделов, которые необходимы по требованиям закона, изначально встроены в структуру сайта. Но если наполнение будет вестись на усмотрение исполнителями, то новые возможности сайта в полной мере могут быть не использованы.

В целом отсутствие фиксации места размещения информации и разнообразие документов, которые регламентируют размещение вводит серьёзную зависимость от человеческого фактора. Отслеживает сотрудник изменения в законах или нет, знает, что определенный вид информации должен быть размещен или нет, куда и в каком формате он считает нужным разместить документ. Это имеет отношение не только к сотрудникам управления информационной политики, но и к представителям других структурных подразделений, тех, кто предоставляет данные для сайта.

Так, на 14 декабря 2023 года, например, не заполнен раздел «Доклады и выступления». Пуст раздел «Порядок обжалования НПА». Через встроенный в сайте поиск не обнаруживаются данные по качеству питьевой воды за 2022 или 2023 год – либо они размещены так, что их невозможно найти по словам «холодное водоснабжение» или «качество питьевой воды», либо не действительно размещены (ручной поиск по нескольким разделам также не дал результатов). Не описаны отдельно или не удалось найти и полномочия органа МСУ.

Обеспечение информационной открытости, предусмотренной законодателями различных уровней, требует четкого и понятного взаимодействия между различными структурными подразделениями. Иное создает сложности не только для пользователей, обращающихся за информацией, но и занимает рабочее время сотрудников там, где оно могло бы быть использовано для выполнения других задач.

### **Список литературы:**

1. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления: Федер. закон от 9 февраля 2009 года № 8-ФЗ: принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 21 января 2009 года. – // URL: <http://www.consultant.ru>

2. Экспертный доклад «Открытость государства в России 2019» / И. Бегтин, А. Сакоян, М. Амара, М. Комин, П. Демидов. – [Электронный документ] – URL: <https://www.infoculture.ru/wp-content/uploads/2019/06/Otkrytost-doklad.pdf?ysclid=ln6bj0arv6508584479>

3. Чеботарев Г.Н. Актуальные проблемы муниципального права: учебник для магистрантов / отв. ред. Г. Н. Чеботарев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Норма: ИНФРА-М, 2024. – 320 с. – DOI 10.12737/2104321. – ISBN 978-5-00156-337-2. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2104321>

4. Малютин Н.С. Статья «Публичная власть» / Малютин Н.С.: Подготовлен для системы КонсультантПлюс // СПС КонсультантПлюс

5. Скрынченко Б. Л. Основы государственного и муниципального управления: курс лекций / Б. Л. Скрынченко, А. В. Тараканов. – Москва: Дашков и К, 2022. – 340 с. – ISBN 978-5-394-05089-3. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1926416>

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИКИ ПРЕПОДАВАНИЯ В СИСТЕМЕ ШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Купцов А.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья отражает какие недостатки сохраняются в школьном обучении при ведении ряда предметов. Показаны пути совершенствования системы школьного образования.

**Ключевые слова:** образование, образовательные программы, среднее образование.

Ряд школьных предметов, такие как: иностранный язык, информатика, физика, биология, химия требуют нового подхода к своему развитию в преподавании. Изменение методики ведения данных дисциплин получило поддержку Министерства просвещения РФ. Все это потребовало совершенствование перечня документов, исходя из требований законодательства по регламенту предметного обучения на основе ФГОС в общем и среднем уровнях образования, подобных основных образовательных программ основного общего и среднего общего образования, похожих учебных программ по школьным предметам. Есть острая необходимость в новых учебных материалах, которые согласуются с новыми требованиями ФГОС, разработки методических рекомендаций по методике ведения уроков для педагогов.

При внедрении новых стандартов обнаружилась проблема предметной разобщенности в процессе обучения. Стремление к концепции предметности направлено на введение готовых метапредметных модулей и курсов. Аналогичные проблемы есть не только в отечественном образовании, это присутствует в некоторых формах образования за рубежом. Сегодня

неэффективно создавать автономные модули метапредметного знания, если не учитывается целостное мировоззрение мира, нет понимания научной картины мира и развития, необходимо развивать интегрированные знания при рассмотрении общечеловеческих ценностей, таких понятий объектов знания как человек, природа, культура

В этих вопросах важна оперативность и эффективность при доработке ФГОС и примерных образовательных программ. Сегодня это стало важным аспектом развития профессиональных коммуникаций, обсуждения проблемы нехватки более полных учебников и учебных пособий. В силу возможностей интернет к обсуждению данных вопросов подключена широкая профессиональная общественности.

Анализ результатов по активному внедрению системно-деятельностного подхода по практикам УУД показывает, что фактически сделан акцент на технологических принципах, которые заложены в ту или иную технологическую карту предлагаемого практического знания. У педагогов есть затруднения в формировании УУД, диагностике их сформированности. Фактически идет принижение компетенций и квалификаций педагога, которому достаточно осваивать предлагаемые технологические карты предметного знания, исполняя функции методиста и «натаскивать» в этих целях учащихся, в силу необходимости оценки результатов их деятельности в соответствии с технологической картой.

Если раньше, 70 лет назад необходимо было решать вопросы безграмотности, невежества широких масс населения, то сегодня другие социокультурные условия, социальная действительность и требуются новые подходы, новые компетенции, знания науки и научных исследованиях в поросах предметного знания и технологий обучения системному знанию, развития у учеников когнитивных способностей. Сегодня иные условия, иная динамика жизни, процессы турбулентности, неустойчивости, неопределенности касаются различных сфер деятельности человека. Вопрос вопросов образования

– мотивация обучения, так как последнее время разные исследования показывают снижение мотивации к процессу обучения.

Общероссийский народный фронт и фонд «Национальные ресурсы образования» проводил исследования интереса к обучению, мотивации, которые показали, что ученики считают, что интересных уроков мало (48%), нет полезных для будущей специальности предметов (31%) и увеличивается нагрузка. 65% детей отмечают, что зачастую не хватает времени на выполнение домашнего задания и на занятия любимым делом [1].

Показателем предметного знания служат самостоятельные работы учащихся, выполнения ими индивидуальных проектов, творческих заданий, в этом сила обучения и контроля сформированности знаний. Сегодня уровень работы в таком направлении значительно отстает в школе. Мало предлагать ознакомительные, информационные формы знаний, важно предлагать знания в такой форме, чтобы был виден результат закрепленного, понятого, освоенного знания.

Например, такая форма работы как реферат, которая предлагается с начального уровня обучения, в результате несформированности самостоятельности, организованности с помощью персонифицированного подхода на уроке учитель собирает рефераты, значительную долю работы в которых выполняли родители. Не реализуются возможности построения процесса обучения на основании индивидуальных образовательных траекторий учеников.

Вместе с тем возрастает роль коллективного принятия решений, то есть еще со школьной скамьи важно научить ребенка, подростка значимости, важности, умению работы в коллективе. Однако мало организовать группу, предложить им выполнять задание, важно, чтобы цели урока и цели решения задач в группе совпадали, тогда прививаются навыки командной работы.

Применение цифровых технологий расширило ресурс наглядных дидактических средств, которые с успехом можно использовать на любых уроках: физики, химии, технологий, географии, на уроках истории, если,

например, сравнивать разные периоды исторического развития страны, используя принцип цифрового наложения или снятия изобразительных картинок. Проверка заданий с помощью ИИ становится более оперативной, так как избавляет учителя от рутинных операций, как, например, с контурными картами, но имеет смысл оставлять этот вид работ для лучшего закрепления знаний [4]. Важно стремиться не к эффекту аттрактивности, а к эффекту когнитивности знания.

Важно учитывать и то, что, отказываясь от участия в процессе обучения участия связи письменной деятельности, концентрации внимания, слуховой активности, ребенку с раннего возраста предлагается один доминирующий канал восприятия информации – визуальный, который влияет на эмоциональную, психическую, ментальную сферу человека. Необходимо искать «золотую середину» в применяемых технологиях (ИИ) [3].

Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» касается задачи и целей по созданию современной и безопасной цифровой образовательной среды, обеспечивающей обучающимся возможность удовлетворения собственных познавательных потребностей, организации самостоятельной познавательной и проектной деятельности [2]. Качественное образование возможно в силу понимания этих целей и задач, создания оптимальных, эффективных курсов, в том числе для дистанционного образования.

Изменения также коснулись и ЕГЭ. В 2024 году изменения затронули все учебные предметы за исключением математики и химии, а также и сами максимальные первичные баллы, обусловленные уменьшением максимального первичного балла на некоторые задания.

Выработка целевых концепций с использованием ИИ позволят поднять статус и компетенции современного школьного педагога, обусловить интерес к этой профессии, приход в профессию современных, грамотных профессионально и мировоззренчески молодых людей.

### **Список литературы:**

1. Паспорт Национального проекта «Образование». URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_319308/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_319308/)
2. Богословский, В.И., Конасова, Н.Ю. Развитие системы государственно-общественного управления, практики общественной оценки деятельности школы // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2019. № 152. С. 180-185.
3. Гагарина, С.Н. Организация интернет-коммуникаций в сфере государственного управления / С.Н. Гагарина, Д.А. Маухин // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – №6-1 (57). – С. 182-187.
4. Осмоловская И.М. Общее среднее образование в России: состояние и проблемы // Педагогический журнал Башкортостана. – 2019. - №2(81). – С.14-20.

## **О ВЛИЯНИИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ СУБСИДИЙ НА РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА**

*Летягина Е.Н.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

заведующий кафедрой управления в спорте,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Гуселева П.А.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье проведен анализ научных подходов к оценке влияния государственного субсидирования на развитие бизнеса. Авторы определили основные факторы, влияющие на возможность получения предприятиями субсидий из федерального бюджета.

**Ключевые слова:** субсидия, государственное финансирование, государственная поддержка, инновации, экономическое развитие, предприятие.

Государственные субсидии являются важным источником внешнего финансирования деятельности хозяйствующих субъектов наряду с коммерческими кредитами или прямыми инвестициями. Государственное субсидирование предприятий часто необходимо для исполнения функций и задач страны [1, 3].

По данным Департамента бюджетной методологии и финансовой отчетности в государственном секторе Министерства финансов Российской Федерации в период с 2019 по 2023 гг. в России было выдано юридическими лицам 2594 субсидий общим объемом 8552,8 млрд. руб. (табл. 1).

Таблица 1 – Субсидии юридическим лицам из федерального бюджета

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Количество субсидий, ед.	402	431	575	585	601
Объем ассигнований на предоставление субсидий, млрд рублей	937,7	1 219,0	1 932,7	2 534,8	1 928,6

Анализ динамики федеральных субсидий показал снижение объемов субсидирования предприятий в 2023 году на 23,9% по сравнению с 2022 годом (рис. 1). При этом многие косвенные субсидии, такие как налоговые и кредитные льготы, субсидии в натуральной форме, субсидии на закупки определенных товаров, работ или услуг являются непрозрачными и их трудно отследить.

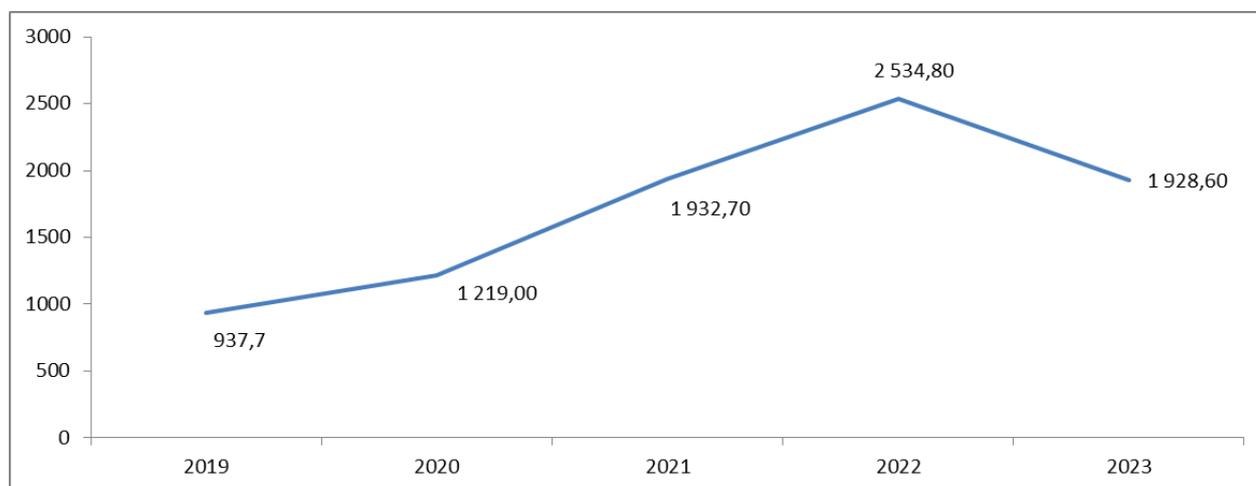


Рисунок 1 – Динамика объемов субсидий из федерального бюджета, млрд. руб.

Ученые и аналитики исследовали факторы, коррелирующие с возможностью получения прямых субсидий от государства. Выявлено, что основным фактором, определяющим факт получения субсидий, является величина совокупных активов предприятия. А такие факторы как рентабельность бизнеса, объемы производства, численность работников организации оказались слабо связаны с возможностью получения государственной поддержки. При прочих равных условиях субсидии чаще предоставляются более крупным, но менее производительным предприятиям [2, 8].

В настоящее время ученые не пришли к единому мнению о влиянии государственных субсидий на развитие бизнеса. В научных исследованиях существуют три различных мнения:

1. Субсидии способствуют развитию хозяйствующих субъектов.
2. Субсидии тормозят развитие предприятий.
3. Субсидии не влияют на развитие бизнеса.

Ученые, придерживающиеся первой точки зрения, считают, что государственные субсидии могут способствовать увеличению финансирования перспективных проектов [5, 6].

Предприятия, получающие государственную поддержку, выглядят для инвесторов менее рисковыми [4]. Такие организации занимают выгодное монопольное положение и могут обеспечить постоянную сверхприбыль, привлекать инвестиции, в том числе в свое развитие.

Ученые, придерживающиеся точки зрения негативного влияния прямой государственной поддержки на развитие предприятий, считают, что государственные субсидии способствуют стагнации экономики и снижению инновационной активности бизнеса [9]. Субсидированные организации, получающие монопольные прибыли и обладающие монопольной властью, неохотно внедряют инновации и развиваются.

Третья группа ученых придерживается мнения, что прямое субсидирование не влияет на развитие хозяйствующих субъектов или такая связь носит нелинейный характер [7].

Таким образом, как показало исследование, в настоящее время не существует единого подхода к государственному субсидированию. Отсутствует доказательная база того, что предприятия, получающие субсидии стабильно развиваются в течение длительного периода времени, демонстрируют рост объемов производства, производительности труда и расходов на НИОКР. Субсидии стимулируют занятость населения, при этом нет достаточного количества исследований, подтверждающих, что занятость населения сохраняется и после окончания бюджетного субсидирования.

#### **Список литературы:**

1. Киреева А.В., Комарницкая А.Н. Субсидии как универсальная форма государственной поддержки компаний реального сектора: основания предоставления // Финансы и управление. 2020. № 1. С. 72-80.
2. Летягина Е.Н. Методологические аспекты совершенствования системы управления организацией// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. 2004. № 2. С. 49-52.
3. Летягина Е.Н., Перова В.И., Яшин С.Н., Борисов С.А. Исследование инновационного развития региональной экономики в условиях глобальных вызовов с использованием методов искусственного интеллекта// Экономическая безопасность. 2021. Т. 4. № 3. С. 781-794.
4. Deng H. et al. Impact of government policies on private R&D investment in agricultural biotechnology: evidence from chemical and pesticide firms in China// Technol. Forecast. Soc. Chang, 2019.
5. Kou M. et al. The impact of external R&D financing on innovation process from a supply-demand perspective// Economic modelling, 2020.
6. Liu D. et al. Do more subsidies promote greater innovation? Evidence from the Chinese electronic manufacturing industry// Economic modelling, 2019.

7. Marino M. et al. Additionality or crowding-out? An over-all evaluation of public R&D subsidy on private R&D expenditure// Res. Policy, 2016.

8. Qunchao W., Jiangfeng Y., Li Z., Zhihong T., Shiyi T. The impact of government support and market competition on China's high-tech industry innovation efficiency as an emerging market// Technological Forecasting and Social Change, Vol. 192, 2023.

9. Wan Q.C. et al. Preferential tax policy and R&D personnel flow for technological innovation efficiency of China's high-tech industry in an emerging economy// Technol. Forecast. Soc. Chang., 2022.

**ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И  
УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ КУЛЬТУРЫ  
В МУНИЦИПАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ**

*Лось А.А.*

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Породина С.В.*

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация:** стратегическое управление сферой культуры в Российской Федерации предполагает разработку и реализацию долгосрочных планов и инициатив, направленных на развитие и сохранение культурного наследия. В статье представлен обзор и краткий анализ некоторых документов стратегического планирования в сфере культуры. Выявлены отдельные недочеты рассмотренных документов, а также определена необходимость их актуализации и совершенствования.

**Ключевые слова:** сфера культуры, документы стратегического планирования, культурная политика, планирование, прогнозирование.

В настоящее время культура представляет собой важный ресурс социально-экономического развития субъектов Российской Федерации и муниципальных образований. Культурный потенциал территории, к главным элементам которого относятся различные объекты (памятники истории, архитектуры и народного творчества, уникальные сооружения культуры, музеи) и явления культурного наследия (традиционные промыслы и ремесла, культурные традиции, мифы, предания), состояние культурной среды и культурная атмосфера, – это один из ключевых факторов повышения конкурентоспособности регионов [2].

Культурная политика – это действия, осуществляемые органами государственной власти Российской Федерации и общественными институтами, направленные на поддержку, сохранение и развитие всех отраслей культуры, всех видов творческой деятельности граждан России и формирование личности на основе присущей российскому обществу системы ценностей [4].

Термин культурная политика закреплен в «Основах законодательства о культуре». Под государственной культурной политикой понимается «совокупность принципов и норм, которыми руководствуется государство в своей деятельности по сохранению, развитию и распространению культуры, а также сама деятельность государства в области культуры» [1].

Эффективное развитие сферы культуры определяется стратегическим управлением как на уровне государства и субъектов РФ, так и на уровне муниципального образования. Стратегическое управление сферой культуры предполагает разработку и реализацию долгосрочных планов и инициатив, направленных на развитие и сохранение культурного наследия, поддержку искусства, а также повышение доступности культурных ценностей для широких слоев населения.

К основным документам стратегического планирования в сфере культуры, согласно Федеральному закону от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», относятся Ежегодное Послание Президента РФ Федеральному Собранию Российской Федерации, «Стратегия национальной безопасности РФ», «Стратегия государственной культурной политики до 2030 г.», «Стратегия пространственного развития РФ на период до 2025 г.», «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 г.», «Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2022 год и на плановый 2023 и 2024 годы», «Основные направления деятельности Правительства РФ на период до 2024 г.», План деятельности Министерства культуры Российской Федерации на 2019-2024 гг. В указанных документах определено, что культурные ценности лежат в основе государства и для достижения цели государственной политики необходимо развивать ценность культуры и повышать доступность, качество и разнообразие культурных благ услуг для населения; совершенствовать организационные, экономические и правовые механизмы сферы культуры [3].

К ключевым документам стратегического планирования Нижегородской области следует отнести Стратегию социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года, Прогноз социально-экономического развития Нижегородской области на долгосрочный период до 2035 года, Прогноз социально-экономического развития Нижегородской области на среднесрочный период (на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов). Главная стратегическая цель, сформулированная в документах Нижегородской области, – стать новым глобальным центром развития, притяжения качественного человеческого капитала и реализации творческого, духовного и интеллектуального потенциала людей, а также одним из лидеров России по вкладу в национальное богатство и научно-техническое развитие.

Социально-экономическое развитие Нижегородской области в долгосрочной перспективе будет поддерживаться реализацией мер по

достижению целей, поставленных в Указе Президента РФ от 07.05.2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», а именно: развитие культурной инфраструктуры, цифровизация культуры, поддержка и развитие национальных культур, развитие образовательных программ в области культуры, повышение квалификации специалистов, организация образовательных и культурных мероприятий для разных возрастных групп, продвижение Нижегородской области как центра культурного туризма, разработка новых туристических маршрутов, связанных с культурным наследием региона [6].

На уровне муниципального образования разрабатываются следующие документы стратегического планирования: «Прогноз социально-экономического развития города Нижнего Новгорода на 2023-2032 годы», «Бюджетный прогноз города Нижний Новгород на долгосрочный период (2020-2030 годы)». В документах сформулированы цели, исходя из приоритетных направлений муниципальной политики в сфере культуры г. Нижнего Новгорода.

Основным механизмом решения поставленных задач в сфере культуры на федеральном, региональном и муниципальном уровнях является реализация национальных проектов и мероприятий государственных и муниципальных программ, таких как национальный проект «Культура», Федеральный проект «Культурная среда», Федеральный проект «Творческие люди», Федеральный проект «Цифровая культура», Государственная программа «Развитие культуры и туризма Нижегородской области», Государственная программа «Сохранение, популяризация и государственная охрана объектов культурного наследия в Нижегородской области», Муниципальная программа «Развитие культуры города Нижнего Новгорода» на 2019-2024 гг. [5].

Подводя итог обзору документов стратегического планирования, можно сделать выводы, что документы на всех уровнях власти полноценно сформированы, то есть присутствуют документы на среднесрочный и долгосрочный период. Прогнозы соответствуют принципу сбалансированности

стратегического управления. Между документами прослеживается связь, которая выражается в единстве целей развития сферы культуры, закладываемых на федеральном, региональном и муниципальном уровне. При этом на каждом из упомянутых уровней власти документы не противоречат друг другу. Проблема выявлена в единственном документе стратегического планирования – прогнозе развития г. Нижнего Новгорода на долгосрочный период, так как он не отражает реального положения сферы культуры на текущий момент, что свидетельствует о нарушении принципа сбалансированности.

В документах стратегического планирования по программированию и планированию прослеживается недостаток, который характерен также и для документов по другим видам деятельности, а именно отсутствие или некорректная формулировка показателей или индикаторов достижения целей, что говорит о несоблюдении принципа измеряемости цели.

Документы стратегического планирования на сегодняшний день становятся главным элементом организационно-правового обеспечения государственной деятельности, в том числе в сфере культуры. В условиях возникающих угроз и рисков формирование таких документов на должном уровне является существенным фактором реализации государственной политики в области культуры. Система документов стратегического планирования в сфере культуры должна быть оптимизирована и сбалансирована таким образом, чтобы преодолеть противоречия и дисбаланс в развитии отдельных направлений сферы культуры в различных субъектах РФ. Поэтому ключевое условие решения обозначенных задач – своевременная корректировка и актуализация действующих документов с учетом изменяющихся реалий.

### **Список литературы:**

1. «Основы законодательства Российской Федерации о культуре» (утв. ВС РФ 09.10.1992 «3612-1) (ред. от 10.07.2023) (с изм. и доп., вступ. в силу с

22.12.2023). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_1870/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_1870/)

2. «Основные направления деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2024 года» (утв. Правительством РФ 29.09.2018 № 8028п-П13). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

3. Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_164841/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/)

4. О прогнозе социально-экономического развития Нижегородской области на среднесрочный период (на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов).. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://nobl.ru/dokumenty-o-prognoze-sotsialnoekonomicheskogo-razvitiya-nizhegorodskoy-oblasti-na-srednesrochnyy-period-na-202/>

5. Официальный сайт Правительства Нижегородской области. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://government-nnov.ru>

6. Породина С.В., Дяченко К.А. Управление сферой культуры в Нижегородской области: оценка, проблемы и перспективы развития // В сборнике: Управление экономикой, системами, процессами. Сборник статей VII Международной научно-практической конференции, Пенза, 2023. – С. 471-475.

# ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ СОЦИАЛЬНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ СЕМЕЙ С ДЕТЬМИ

*Овчаров А.О.*

Доктор эконом. наук, профессор кафедры бухгалтерского учета,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Карабанова А.П.*

Секретарь судебного заседания,  
Канавинский районный суд гор. Нижнего Новгорода

**Аннотация.** В статье показаны особенности государственного управления системой социального обеспечения семей с детьми на современном этапе. Выявлены ключевые проблемы, с которыми сталкивается система социального обеспечения. Сформулированы основные направления, позволяющие повысить эффективность государственного управления в данной сфере.

**Ключевые слова:** семьи с детьми, социальное обеспечение, государственное управление, пособие, меры поддержки.

Семьи с детьми на протяжении всех исторических периодов, включая современный этап, представляют собой одну из ключевых целевых групп в государственном управлении социальной политикой. Уровень жизни, качество питания, состояние здоровья и уровень образования в раннем детстве оказывают значительное влияние на социальные и экономические перспективы становления индивида на протяжении всего его жизненного пути. Поэтому забота о детях является важной приоритетной задачей не только самих семей, в которых такие дети воспитываются, но и всего государства в целом [5].

Государственная политика по социальному обеспечению российских семей с детьми является комплексным и многогранным инструментом, оказывающим существенное влияние на их благополучие, что также способствует повышению рождаемости, защищает детей от социальных рисков

и создает условия для их полноценного развития. Укрепление социальной политики в данной области остается одним из приоритетных направлений деятельности государства, что свидетельствует о высокой ценности семьи и детства для российского общества.

Одним из векторов государственного управления социальным обеспечением семей с детьми является политика выплаты пособий. В силу ограниченности объема данной статьи приведем только один пример – в РФ выплачивается единовременное пособие при передаче ребенка на воспитание в семью. Усыновление ребенка поддерживается государством, в том числе и финансово. Семья, которая берет ребенка на воспитание, имеет право на ежемесячные выплаты и на получение единовременной материальной помощи. Передача на воспитание означает одно из трех: воспитание в приемной семье, усыновление, установление попечительства. Исходя из этого, правом на получение единовременной выплаты обладают усыновители, приемные родители и опекуны. Если речь идет о нескольких детях сразу, то предусмотрена материальная помощь на каждого [1].

Выплата оформляется на одного из родителей, желательно того, кто официально работал до принятия в семью ребенка. Базовый размер выплаты прописан в Федеральном законе «О государственных пособиях гражданам, имеющим детей», на его основании делают ежегодный расчет. С 1 февраля 2024 г. единовременное пособие при передаче ребенка на воспитание в семью выплачивается в размере 24 604 рублей 30 копеек. В случае усыновления ребенка-инвалида, ребенка в возрасте старше семи лет, а также детей, являющихся братьями и (или) сестрами, пособие выплачивается в размере 187 996 рублей 90 копеек. Также к расчету выплат применяют районные коэффициенты. Пособие выплачивают на каждого ребенка [2].

Особое внимание следует уделять семьям студентов и семьям, где есть дети-инвалиды. Для них важно установить повышенный размер пособия, учитывая дополнительные расходы и трудности, с которыми они сталкиваются в повседневной жизни. Повышенный размер пособия, несомненно,

способствует поднятию общего уровня жизни таких семей. Известно, что семьи, которые воспитывают ребенка-инвалида, затрачивают больше средств, чем семьи, в которых воспитываются здоровые дети. Это обусловлено, прежде всего, тем, что таким категориям семей приходится приобретать различные лекарства, которые зачастую являются дорогостоящими, проходить специализированное лечение или реабилитацию, приобретать специальное медицинское оборудование, питание, средства ухода и т.д.

Учитывая разнообразие семейных моделей и потребностей, важно стремиться к тому, чтобы каждая семья, особенно те, где дети нуждаются в особой заботе, получала необходимую социальную помощь и защиту от государства. Как общие рекомендации можем выделить следующие:

1. Необходимо стремиться устранять пробелы в предоставлении пособий, гражданам, имеющим детей, с помощью надлежащих и эффективно скоординированных механизмов, используя наиболее эффективное и действенное сочетание выгод и схем в национальном контексте.

2. Меры социальной защиты детей и семей должны сочетать профилактические, стимулирующие и активные меры, пособия и социальные услуги и координироваться с другими стратегиями, направленными на повышение уровня образования, здравоохранения, грамотности, формальной занятости и возможностей трудоустройства.

Реализация всех мер позволит поддержать российские семьи, обеспечит детям лучшие условия для развития и будет способствовать улучшению демографической ситуации в стране. Поэтому важно активно работать над внедрением изменений в законодательство и социальные программы, чтобы обеспечить будущее детей и укрепить семейные ценности в обществе.

В целом сегодняшняя политика социального обеспечения граждан, воспитывающих несовершеннолетних детей, доказала свою эффективность в отношении сокращения масштабов нищеты и неравенства, в том числе и в части подрастающего поколения. Предоставляемые пособия облегчают доступ к правильному и здоровому питанию, здравоохранению и образованию. Они

укрепляют возможности семей в целом по поддержке благополучия и развития своих детей. Очевидно, что действующая система социального обеспечения семей с детьми представляет собой важный и необходимый элемент преодоления уязвимости перед изоляцией, маргинализацией и дискриминацией, а также укрепления прав и достоинства граждан России. Имеющиеся на сегодняшний день меры социальной поддержки не только повышают материальное благополучие детей за счет детских и семейных пособий и других трансфертов, но и в целом облегчают жизнь российских семей.

Однако нельзя игнорировать возникающие проблемы. Требуется незамедлительное принятие мер по их разрешению. В частности, следует обратить внимание на то обстоятельство, что меры о социальной поддержке и обеспечению семей с детьми распределены по различным нормативно-правовым актам [3]. Это касается и многих других норм, связанных с социальной поддержкой отдельных категорий граждан, что обуславливает потребность в систематизации законодательства в данной сфере. Есть мнение, что принятие единого Кодекса о социальном обеспечении граждан РФ, с выделением в нем отдельных и самостоятельных разделов, в частности, касающихся мер поддержки семей, имеющих детей, является насущной необходимостью и актуальной потребностью [4]. Разработка единого кодифицированного акта упростит поиск необходимых правовых норм, содержащих основания, условия и порядок получения той или иной социальной помощи от государства. Это означает, что нуждающиеся в такой помощи граждане быстрее и эффективнее смогут ее получить. Тем самым будет приближена к решению поставленная главой государства задача – улучшение механизма адресности социального обеспечения граждан.

### **Список литературы:**

1. Абшилава Г.И. Социальное обеспечение семей с детьми: современное состояние и проблемы совершенствования // Молодой ученый. – 2024. – № 21 (520). – С. 421-423.

2. Бачмага О.П. Особенности социального обеспечения личности на современном этапе // «Черные дыры» в российском законодательстве. – 2011. – № 5. – С. 23-25.

3. Бекишиева С.Р., Курбанова А.М. Проблемы совершенствования законодательства РФ о социальном обеспечении семей с детьми // Актуальные проблемы российского права. – 2016. – №6 (67). – С. 157-163.

4. Мачульская Е.Е. Право социального обеспечения: учебник. 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 449 с.

5. Тимонина И.В. Правовое регулирование социального обеспечения семей с детьми в Российской Федерации // Право и государство: теория и практика. – 2023. – № 3 (219). – С. 68-70.

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО ПОТЕНЦИАЛА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ И ПУТИ ЕГО ПОВЫШЕНИЯ**

***Оранова М.В.***

Кандидат экономических наук,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Киселёва С.С.***

Студент магистратуры,

Институт экономики,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация:** В данной статье рассматриваются ключевые проблемы развития спортивного потенциала региона, приводятся конкретные статистические данные, описывающие каждую из проблем. Также авторы выявляют причины возникновения данных проблем и их последствия. В работе предложены конкретные пути повышения спортивного потенциала Нижегородской области.

**Ключевые слова:** государственное управление, проблемы развития спортивного потенциала, спортивный потенциал региона, физическая культура и спорт.

Спортивный потенциал региона является важным компонентом его социально-экономического развития. В настоящее время Нижегородская область, будучи регионом с богатой спортивной историей и традициями, сталкивается с рядом проблем, снижающих эффективность государственного управления сферой физической культуры и спорта, среди которых:

- Недостаточно высокий уровень квалификации тренерского состава.

Согласно данным, представленным учреждениями физкультуры и спорта Нижегородской области, более 70% тренеров, осуществляющих профессиональную деятельность на базе спортивных учреждений, не имеют квалификационную категорию [3; 4].

Также, из 8 652 штатных работников физической культуры и спорта 64% имеют высшее специальное образование и еще 20,5% имеют среднее специальное образование. Остальные 15,5% штатных работников вовсе не имеют специального образования.

Основными причинами возникновения данной проблемы можно выделить отсутствие заинтересованности в повышении уровня квалификации и низкий уровень информированности о различных программах повышения квалификации.

Впоследствии, эта проблема может сказаться на вовлеченности детей и молодежи в спорт, также это может привести к несвоевременному выявлению способностей и талантов детей и молодежи к конкретным видам спорта;

- Нехватка молодых специалистов в сфере физической культуры и спорта (нехватка тренеров).

Данную проблему остро ощущают представители спортивных федераций бокса, конькобежного спорта, пулевой стрельбы и многие другие [5]. Среди

общего числа штатных работников физкультуры и спорта лишь 22,5% приходится на возрастную группу до 30 лет.

Главной причиной нехватки спортивных тренеров является низкий уровень заработной платы, а следствием данной проблемы может стать «вымирание» видов спорта и снижение конкурентоспособности регионального спорта;

- Низкая обеспеченность региона современными спортивными сооружениями, на которых возможно проведение крупных всероссийских и международных соревнований.

Причиной может быть высокий уровень затрат на строительство подобных сооружений. На данный момент спортивными сооружениями, на которых возможно проведение всероссийских и международных соревнований являются стадион «Нижний Новгород», дворец спорта «Нагорный». Ледовая арена «Нижний Новгород» все еще в процессе строительства.

Помимо представленных спортивных объектов за 2023 год соревнования всероссийского уровня были проведены: в МБУ СШОР №7 по баскетболу (соревнования исключительно по баскетболу); на стадионе «Труд» (исключительно по конькобежному спорту); на стадионе «Чайка» (соревнования исключительно по городошному спорту); на Бору в ФОКе «Кварц» (исключительно по гандболу); в Дзержинске в СК «Антей» (исключительно по практической стрельбе) и на базе некоторых других спортивных объектов [2].

В указанных выше спортивных учреждениях возможно проведение соревнований только по конкретным видам спорта, а количество участников может составлять до 120 человек.

Соревнования по многим видам спорта проводятся только на региональном уровне, к примеру, соревнования по пулевой стрельбе, ушу, тяжелой атлетике, теннису, стрельбе из лука, спортивной гимнастике и др.

Итогом может стать неконкурентоспособность регионального спорта на всероссийской и международной аренах. Данная проблема препятствует развитию международного спортивного сотрудничества;

- Низкий уровень оснащённости специализированными залами и спортивным оборудованием учреждений физической культуры и спорта (особенно в ФОКах), что препятствует развитию спорта высших достижений.

Причиной появления проблемы является нацеленность внимания властей на развитие массового спорта и базовых видов спорта. В настоящее время в Нижегородской области существует лишь один спортивный объект для тренировок спортсменов конькобежного спорта (стадион «Труд» в Нижнем Новгороде) и всего один биатлонный комплекс. А в Нижегородском областном спортивно-стрелковом клубе на 30 спортсменов приходится всего одна винтовка.

Все это может привести к отсталости некоторых видов спорта в регионе, неконкурентоспособности областного спорта на всероссийской и международной аренах.

Что касается путей повышения спортивного потенциала Нижегородской области, то для решения кадрового вопроса предлагается организовать различные форумы обучения и обмена опытом. Такой формат особенно привлекателен для молодых людей, что способствует увеличению их заинтересованности в получении дополнительного образования и в принципе привлечет молодых специалистов в отрасль.

Для удержания уже существующих кадров сферы физкультуры и спорта необходимо разработать эффективную систему мотивации. Размеры ставок заработной платы тренеров устанавливаются в соответствии с уровнем их квалификации, поэтому, чтобы увеличить свой заработок, тренерский состав напрямую заинтересован в повышении квалификации и профессиональной подготовки.

Размеры стимулирующих выплат за выполнение программ спортивной подготовки и качество спортивной подготовки варьируются до 30% от

минимального размера заработной платы. Выплаты за высокие результаты работы варьируются от 20% до 200% от размера минимальной ставки заработной платы, в зависимости от уровня соревнований и мест, занимаемых спортсменами на данных соревнованиях [1]. Для успешной работы механизмов материального поощрения необходимо повысить уровень информированности тренеров о возможностях увеличения заработка.

Кроме материальных способов стимулирования работников организаций сферы физической культуры и спорта применяются и нематериальные стимулы. Это может быть выдача наград областного значения, присвоение почетных званий и другое.

В целях развития механизмов стимулирования сотрудников спортивных учреждений может быть введен конкурс «Лучший сотрудник», который будет сопровождаться созданием доски почета для лучших работников учреждений физической культуры и спорта. Данные методы нематериальной мотивации являются эффективными для сотрудников спортивных учреждений, поскольку большая часть сотрудников, в том числе тренеров, являются действующими или бывшими спортсменами, а, следовательно, у них хорошо развит соревновательный дух.

Для решения таких проблем, как низкий уровень оснащенности спортивных учреждений специализированными залами и спортивным оборудованием и низкая обеспеченность региона современными спортивными сооружениями, на которых возможно проведение всероссийских и международных соревнований, региону необходимо принять участие в федеральных проектах и государственных программах, в частности в федеральном проекте «Спорт – норма жизни!», федеральном проекте «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)» и других.

Развитие спортивного потенциала Нижегородской области требует комплексного подхода и активного участия как государственных структур, так и общества в целом. Устранение существующих проблем откроет новые горизонты для становления региона одним из спортивных центров России.

### **Список литературы:**

1. Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 15.12.2023 №01-05/0331 «Об утверждении методических рекомендаций Федерального государственного бюджетного учреждения «Федеральный центр подготовки спортивного резерва»;
2. Постановление Законодательного Собрания Нижегородской области от 21.02.2023 № 605-VII «Об утверждении Календарного плана официальных физкультурных мероприятий и спортивных мероприятий, проводимых на территории Нижегородской области в 2023 году»;
3. Министерство спорта Нижегородской области. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://sport.nobl.ru/> (дата обращения: 04.10.2024);
4. Отчет о самообследовании ГБУ НОСШОР «Дельфин» [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://sportdelfin.ru/o-shkole/otchetyi/> (дата обращения: 04.10.2024);
5. NewsNN.ru [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://newsnn.ru/news/2019-10-30/sport-v-nizhegorodskoy-oblasti-mif-ili-realnost-2532160> (дата обращения: 04.10.2024).

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ МОЛОДЁЖНОЙ ПОЛИТИКИ НА ТЕРРИТОРИИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ И ИНСТРУМЕНТЫ ИХ РЕШЕНИЯ

*Оранова М.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления, Нижегородский  
государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Захарченко Н.С.*

Студент магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам, выявленным в ходе анализа деятельности Министерства молодёжной политики Нижегородской области, требующим решения для совершенствования молодёжной политики в регионе.

**Ключевые слова:** инструменты, молодёжная политика, проблемы, решения.

На основе проведенного анализа деятельности Министерства молодёжной политики Нижегородской области был выявлен ряд проблем, который необходимо решить для совершенствования молодёжной политики на уровне субъекта Российской Федерации.

Среди наиболее распространенных проблем, связанных с управлением и реализацией государственной молодёжной политики на территории Нижегородской области, можно выделить следующие:

1. Постоянные изменения в структуре Правительства Нижегородской области в сфере молодёжной политики (рис. 1). Долгое время функции в сфере молодёжной политики реализовывали органы исполнительной власти совместно с другими направлениями политики региона.

По поручению Президента Российской Федерации в Нижегородской области создано профильное министерство по реализации молодёжной

политики. Изменения в структуре правительства Нижегородской области по вопросам реализации молодёжной политики происходили с целью совершенствования государственного управления в сфере молодёжной политики и оптимизации структуры органов исполнительной власти региона [1].

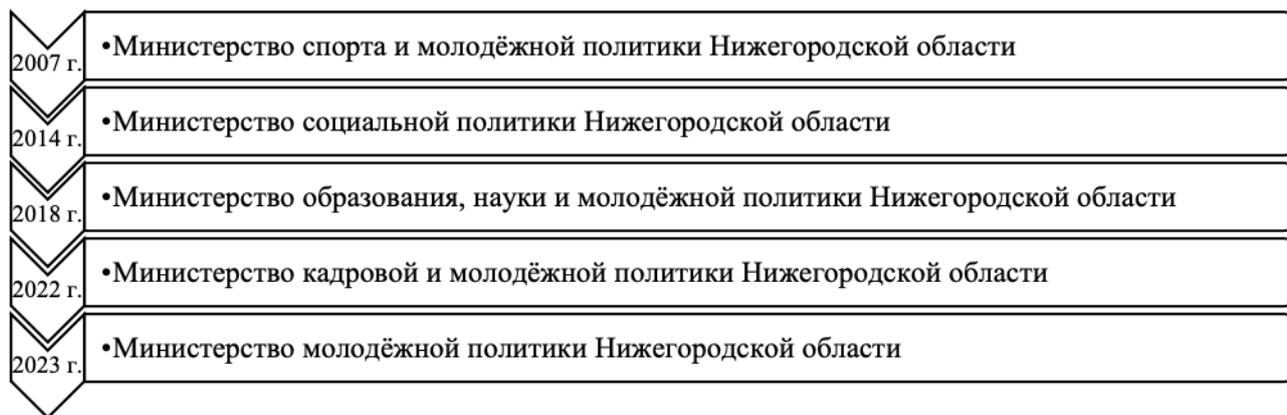


Рисунок 1 – Полномочия в сфере реализации молодёжной политики региона

2. Отток молодёжи Нижегородской области в столицу. В 2023 году по сравнению с 2020 годом численность населения региона сократилась на 121 129 человек, а молодёжи – на 52 005 человек или на 6,77% (табл. 1). Можно сделать вывод о том, что за три года в Нижегородской области произошла естественная и миграционная убыль населения, в том числе молодёжи [4].

Таблица 1 – Динамика численности молодёжи Нижегородской области в период с 1 января 2021 года по 1 января 2024 года

Показатель	01.01.2020	01.01.2021	01.01.2022	01.01.2023
Численность населения Нижегородской области, чел.	3 202 946	3 176 552	3 108 918	3 081 817
Численность молодёжи Нижегородской области, чел.	767 815	742 019	683 310	715 810
Доля молодёжи Нижегородской области, %	23,97	23,36	21,98	23,23

Если тенденция численности молодёжи Нижегородской области не изменится, то в прогнозе на 5 лет численность составит: в 2024 году – 670 292 чел., в 2025 году – 647 186 чел., в 2026 году – 624 080 чел., в 2027 году – 600 975 чел., в 2028 году – 577 869 чел., согласно результатам трендового анализа. Тенденция численности молодёжи в Нижегородской области имеет

отрицательную динамику. Говоря о прогнозируемой численности на 5 лет, можно сказать, что к 2028 году численность молодёжи в регионе значительно сократится, по сравнению с 2023 годом численность молодёжи – на 137 941 человека или на 19,27%.

Сокращение численности молодёжи Нижегородской области обусловлено близостью Москвы. «Близость Москвы, – по словам российского учёного, исследователя, профессора географического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова Натальи Васильевны Зубаревич, – не только не способствует высоким темпам миграции в регион, но и обеспечивает стабильный отток наиболее перспективной молодёжи в столицу» [3]. Молодёжь, которая уезжает в столицу России, чтобы поступить в престижные вузы, в поисках возможностей для личного и профессионального роста, как правило, обратно уже не возвращается. «Нижегородская область становится поставщиком рабочей силы и молодёжи для Москвы. Значит, что в нашем регионе начинает снижаться доля молодого поколения. Это запускает негативную спираль — как следствие, мала доля молодых семей и детей. Каждый год регион не досчитывается их», — говорит старший научный сотрудник Института социологии РАН Александр Прудник [5].

Для сокращения оттока молодёжи из Нижегородской области, представляется необходимым:

- Развитие экономики региона, создание новых рабочих мест и возможностей для профессионального роста, таких как, поддержка молодёжного предпринимательства, творческой молодёжи.
- Улучшение качества образования и доступности высшего образования, например, введение новых образовательных программ, соответствующих современным требованиям рынка труда.
- Развитие инфраструктуры и условий жизни в регионе, что делает его привлекательным для молодёжи, в первую очередь, строительство доступного жилья для молодых семей.

- Вовлечение молодёжи в принятие решений, разработку программ и стратегий, касающихся развития региона.

3. Слабое развитие инфраструктуры молодёжной политики в Нижегородской области. Инфраструктура представляет собой систему государственных, муниципальных организаций и общественных объединений, а также иных организаций всех форм собственности, обеспечивающих возможность для оказания услуг и проведения на их базе мероприятий, направленных на развитие молодёжи. Молодёжные центры сегодня – это многофункциональные учреждения, которые являются основным инновационным механизмом реализации государственной молодёжной политики на территории Российской Федерации. Следует отметить, что практика создания подобных центров в регионах для эффективной реализации государственной молодёжной политики практически отсутствует.

В Нижегородской области по состоянию на май 2024 года создано 9 молодёжных центров в 7 муниципальных образованиях из 51 – это г.о.г. Нижний Новгород (2), г.о.г. Арзамас, г.о.г. Выкса, г.о.г. Саров, г.о.г. Дзержинск (2), Городецкий муниципальный округ, г. Бор [2]. Это приводит к неравномерному распределению ресурсов и услуг, направленных на поддержку и развитие молодёжи, что создаёт дисбаланс в обеспечении равных возможностей для молодых людей. В результате возникают различия в доступе к образованию, здравоохранению, культуре, спорту и другим сферам, что может привести к социальному неравенству и проблемам в самореализации молодёжи. Недостаточное развитие инфраструктуры также ограничивает возможности для сотрудничества и координации между различными уровнями власти, общественными организациями и бизнесом в реализации молодёжной политики. Для решения этой проблемы необходимо усилить внимание к развитию инфраструктуры молодёжной политики на муниципальном уровне, обеспечить доступность и качество предоставляемых услуг, а также стимулировать взаимодействие между всеми участниками процесса. Важно также учитывать особенности каждого муниципального образования, его

потребности и возможности при разработке и реализации молодёжной политики.

Несмотря на все перечисленные проблемы, молодёжь Нижегородской области активно участвует в федеральных проектах, таких как «Цифровая экономика», предоставляющих возможность получить дополнительное образование в востребованной IT-сфере. В 2022 году Нижний Новгород стал площадкой для проведения «Дня молодёжи» в регионе, в рамках которого прошли масштабные фестивали образования, карьеры и досуга, где молодые люди могли послушать лекции, узнать о вакансиях и обновить свои резюме.

Вовлечение молодёжи в общественно-полезную деятельность, лидерские проекты является стратегически важным для страны. Это способствует формированию активной гражданской позиции, развитию профессиональных навыков и личностному росту молодых людей.

#### **Список литературы:**

1. Указ Губернатора Нижегородской области от 15 октября 2014 г. № 115 «Об утверждении структуры органов исполнительной власти Нижегородской области».

2. Акимова А.Ю., Ануфриева С.О., Исаева О.М., Пипикина О.И. Молодёжь Нижегородской области: монография – Н. Новгород: Дятловы горы, 2024. – 104 с.

3. Акимова А.Ю., Исаева О.М., Поляшова Н.А. Молодёжь Нижегородской области: монография / А.Ю. Акимова, О.М. Исаева, Н.А. Поляшова. – Н. Новгород: Мининский университет, 2022. – 102 с.

4. Возрастно-половой состав населения: Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://52.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Возрастно-половойсоставнаселения\(4\).xlsx](https://52.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Возрастно-половойсоставнаселения(4).xlsx)

5. Человекосбережение: Нижний Новгород в поисках демографического рецепта: Politbook [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://politbook.ru/articles/analitika/chelovekosberezhenie-nizhniy-novgorod-v-poiskakh-demograficheskogo-retsepta/?ysclid=lwf7gamfk0155087598>

# ФОРМИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ БАЗЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

*Павленков М.Н.*

Доктор эконом. наук, профессор,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского  
Дзержинский филиал

*Парамонов А.В.*

Кандидат эконом. наук, директор,  
Нижегородского института управления  
Российской Академии Народного хозяйства и Государственной Службы

*Павленков И.М.*

Кандидат эконом. наук,  
директор Дзержинского филиала  
Российской Академии Народного хозяйства и Государственной Службы

**Аннотация.** В статье приводятся модели формирования информационной базы прогнозирования муниципального образования в условиях некомплектности ретроспективных данных. Разработаны модели восстановления некомплектных данных и формирования восстановленного временного ряда. Модели позволяют адекватно оценить исходные данные и сформировать временной ряд для прогнозирования развития территории муниципального образования.

**Ключевые слова:** муниципальное образование, прогнозирование, некомплектность данных, экспертные методы, временной ряд.

Муниципальное образование информационно взаимодействует с государственными органами власти и частными предприятиями. При этом важным вопросом становится оценка качества и достоверности исходных данных [4].

Для прогнозирования используются ретроспективные данные [1,2,3]. Предложен новый метод интегрированной оценки некомплектных исходных данных.

Метод позволяет улучшать анализ исходных данных и сформировать информационную базу для прогнозирования муниципального образования [5].

Для решения поставленной цели использованы источники литературы по тематике информационного обеспечения прогнозирования в муниципальной экономике. Основными источниками были научные и практические. В работе использовались статистические и экспертные методы оценки ретроспективных данных. Для представления и структурирования результатов исследования использовались графические методы.

Для прогнозирования используются ретроспективные данные из различных источников  $I$  ( $i=1, I$ ) за несколько  $T$  ( $t \in \overline{1, T}$ ) периодов. На практике исходные данные часто являются недостоверными, что приводит к искажению результатов прогнозирования, а оценить некомплектность из-за большого объема информации сложно [3,4].

Для решения этих задач разработаны модель «Восстановление некомплектных данных» и модель «Формирование восстановленного временного ряда».

Модель «Восстановление некомплектных данных» основана на методе полиграммной оценки (рисунок 1) [5].

Модель «Восстановления некомплектных данных» отличается от традиционных подходов тем, что оценка данных проводится по параметру времени « $t$ » и информационному источнику « $j$ ».

В отличие от традиционных методов разработанная модель позволяет восстановить данные и сформировать матрицу  $\{z_{jt}\}$   $j \in \overline{1, J}$ ;  $t \in \overline{1, T}$  восстановленных данных.

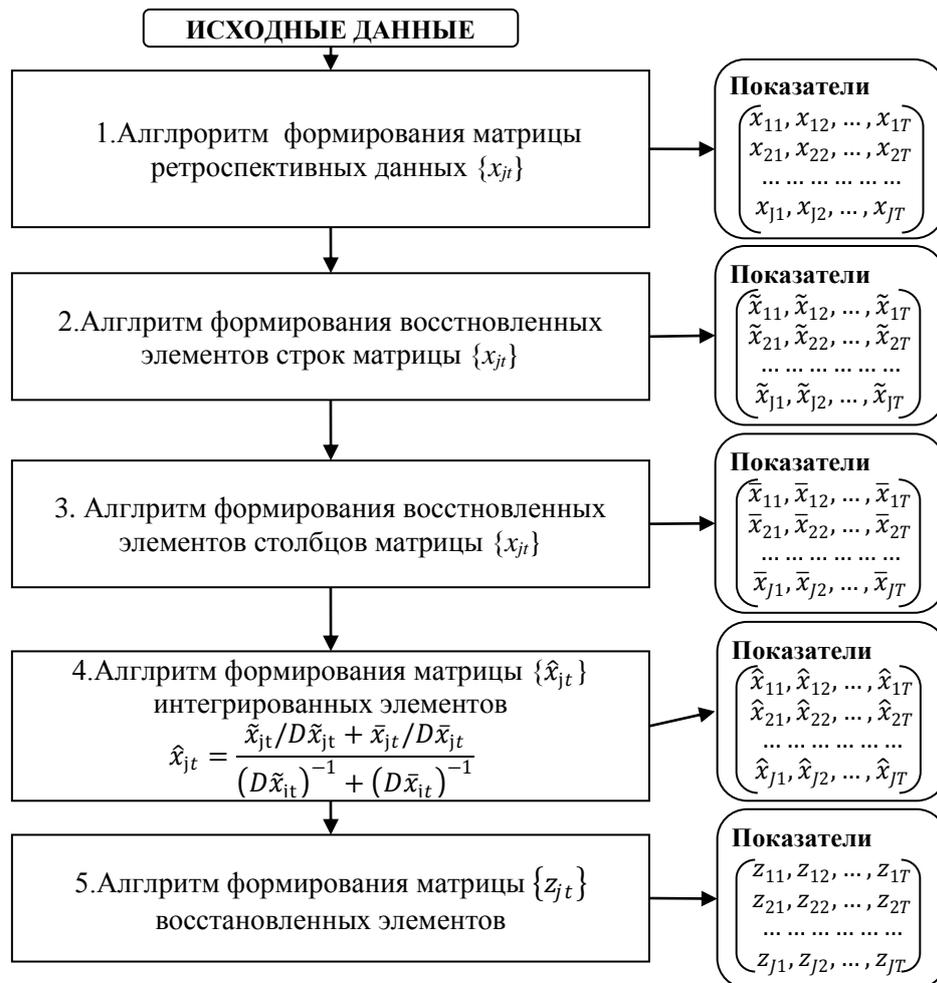


Рисунок 1 – Модель «Восстановление некомплектных данных».

Источник: разработано авторами.

Модель «Формирование восстановленного временного ряда» основана на экспертных методах (рисунок 2). При формировании временного ряда

$$\Phi = \{\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_T\}$$

применяются экспертные методы с использованием модифицированной шкалы Харрингтона.

Для формирования временного ряда сформирована восстановленная матрица  $Z = \{z_{jt}\}$ :

$$Z = \{z_{jt}\} = \begin{pmatrix} z_{11}, & z_{12}, & \dots & z_{1T} \\ z_{21}, & z_{22}, & \dots & z_{2T} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ z_{j1}, & z_{j2}, & \dots & z_{jT} \end{pmatrix}.$$

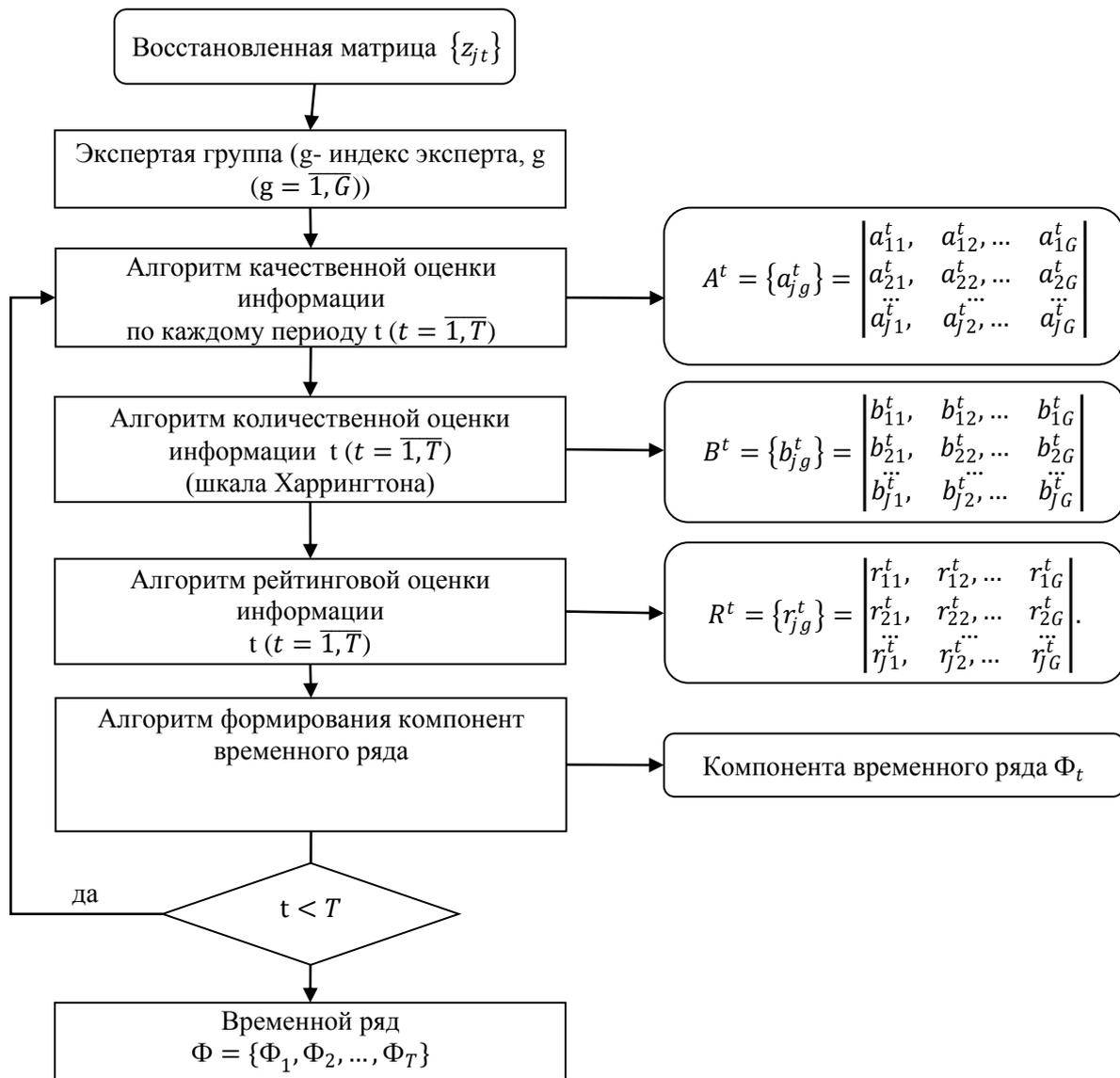


Рисунок 2 – Модель «Формирование восстановленного временного ряда».

Источник: разработано авторами.

Информация восстановленной матрицы оценивается экспертами, результаты оценки ранжируются. В результате реализации модели «Формирование восстановленного временного ряда» формируется восстановленный ряд  $\Phi = \{\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_T\}$  для прогнозирования.

Предложен усовершенствованный метод интегрированной оценки некомплектных исходных данных. Метод позволяет улучшать анализ исходных данных и сформировать информационную базу для прогнозирования муниципального образования.

### **Список литературы:**

1. Загоруйко Н.Г., Елкина В.Н., Тимеркаев В.С. Алгоритм заполнения пропусков в эмпирических таблицах (алгоритм Zet) // Эмпирическое предсказание и распознавание образов. - Новосибирск, 1975. - Вып. 61: Вычислительные системы. - С. 3-27.
2. Орлов А. И. Новая парадигма анализа статистических и экспертных данных в задачах экономики и управления // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. Краснодар: Изд-во: КубГАУ 2014. № 98. С. 1254-1260.
3. Павленков М.Н., Маева Л.С. Временные ряды как источник моделирования полноты и достоверности эмпирических данных для прогнозирования объемов твердых коммунальных отходов// -Контроллинг.- 2017.- № 66.- С.- 40-45.
4. Павленков М.Н., Маева Л.С. Алгоритм оценки полноты и достоверности информационного обеспечения прогнозирования объемов твердых коммунальных отходов// Контроллинг .-2017.- № 70.- С.- 64-71.
5. Tarasenko, F.P. On the evaluation of an unknown probability density function, the direct estimation of the entropy from independent observations of a continuous random variable, and the distribution-free entropy test of goodness-of-fit. // Proc. IEEE. 1968, №56, Pp.2052-2053.

# МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ГОРОДСКИХ АГЛОМЕРАЦИЙ НА ПРИМЕРЕ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

*Русакова Т.Ю.*

Кандидат экономических наук, доцент

Нижегородский государственный университет им Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В данной статье представлены теоретические аспекты образования агломераций и их моделей управления, изучена модель Нижегородской агломерации, рассмотрены пути ее развития, выявлены проблемы и предложены пути их решения.

**Ключевые слова:** агломерация, управление, потенциал региона, территориальное образование, стратегия.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что формирование Нижегородской агломерации является ключевым фактом и двигателем для реализации стратегии развития промышленного, культурного и научного потенциала региона.

Городская агломерация представляет собой образование, в котором город выходит за свои территориальные границы и размещается на территории соседних городов, поселений и административных районов. Это образование присоединяет соседей к жизнедеятельности главного города, но не присоединяет их к своей границе. Иногда происходит так, что соседние города и поселения настолько со зависимы от главного города из-за того, что он дает жителям рабочие места и способы заработать, что в итоге образуют с главным городом общую территориальную целостность. Другими словами, городская агломерация – это территориальное образование, сформированное либо за счет разрастания города-центра за свои границы, либо за счет поглощения соседних муниципальных образований. Город-центр делает едиными между собой соседние города и поселения за счет каждодневной рабочей миграции подобно маятнику, утром люди едут с периферии в центр города, а вечером обратно.

Таким образом, существуют два способа образования городских агломераций: первый – в процессе развития соседних муниципалитетов, главные функции берет на себя более подготовленный для этого город. Данный способ называется «от района». Второй – в процессе развития город самостоятельно становится главным центром и делегирует соседним городам часть своих функций, тем самым присоединяя их себе. Такой способ называется «от города».

Чаще всего для формирования городской агломерации используется один центр, вокруг которого начинают разрастаться соседние города и поселения. Поскольку такая агломерация имеет один центр, то называется она одноядерной или моноцентричной. Такую агломерацию структурно можно представить следующим образом:

- Город-центр – то есть само ядро агломерации;
- Прослойка населения, которая является единым городским образованием, сросшимся с главным центром;
- Муниципальные образования-спутники, которые находятся в транспортной доступности к центру, так называемая периферия агломерации.

Существует и другая практика образований городских агломераций, которая показала возможность формировать не только одноядерные агломерации, но и двухъядерные. В них образуют единую целостность уже два тяготеющих друг к другу города-центры. Примерами могут служить такие городские агломерации, как Самарско-Тольяттинская, Ростово-Шахтинская, Тульско-Новомосковская и др.

Для управления городскими агломерациями были созданы различные модели. Учитывая международный опыт создания агломераций, то выделяются две основные формы управления. Это централизованная и децентрализованная системы управления. В первом случае один субъект управления выполняет все функции по развитию агломерации и принимает решения. Во втором случае муниципальные образования, входящие в состав

агломерации, распределяют между собой все управленческие функции по развитию.

Данные модели, в свою очередь, подразделяются на одноуровневые и двухуровневые. Одноуровневая модель представляет собой управление всеми муниципальными образованиями на едином уровне. Во-первых, такая модель может быть создана по принципу единого муниципального управления. Управление агломерацией происходит полностью на базе муниципального образования и будет опираться на законы местного самоуправления. Преимуществами такого управления можно выделить:

- Простая и единая система управления;
- Координированность субъектов образования на высоком уровне;
- Равномерное развитие агломерации.

Недостатками такой модели управления могут быть:

- Разрыв между властью и населением;
- Нет возможности дифференцировать услуги;
- Возникновение конфликта на стадии объединения муниципальных образований в агломерацию.

Во-вторых, на основе договорной модели. Данная модель управления сложнее. При такой схеме реализация проектов по инфраструктуре в городской агломерации происходит при внедрении межмуниципального сотрудничества. Также реализуются элементы прямого управления муниципальными образованиями и субъектами РФ. Между органами государственной власти и органами МСУ заключаются соглашения, создаются органы для координации управления агломерацией, а также специализированные структуры, где обсуждаются вопросы по функционированию и развитию. Преимуществами такой модели будут:

- Муниципальные образования действуют согласованно и могут договориться;
- Формальность единого уровня управления;

- Главы муниципалитетов добровольно могут создать специализированный орган для совещаний.

Для двухуровневой модели управления создается специальный орган, к полномочиям которого можно отнести все вопросы по работе муниципальных образований агломерации. Во-первых, такая модель может быть создана на основе муниципального управления. То есть часть функций выполняются самой агломерацией, а часть услуг продолжают оказываться на уровне муниципалитетов, входящих в состав агломерации. Преимуществами данной модели управления можно выделить:

- Единая фискальная политика;
- Для управления агломерацией создается один единственный орган управления;
- Услуги локального характера реализуются органами муниципалитетов.

Но стоит отметить, что по законодательству такая модель управления в России невозможна. Во-вторых, двухуровневая модель может быть основана на региональном управлении. В таком случае агломерационное образование управляется региональными органами власти и поэтому агломерации не имеет своей собственной правосубъектностью. Эффективность данной модели управления будет реализована, когда многие услуги входят в полномочия властей региона, а агломерация расположена на большей части региональной территории.

На данный момент времени Нижегородская агломерация только начинает свое развитие. В Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года одна из целей была сформулирована так: «Обеспечить формирование Нижегородской агломерации как целостного эффективно управляемого пространства, способствующего сохранению уникальных ценностей и притяжению ресурсов федерального и международного уровней» [1, стр. 179].

В состав Нижегородской агломерации входят города: Дзержинск, Кстово, Бор, Балахна, Городец, Богородск. Как один из ключевых полюсов роста Нижегородской области, в состав агломерации также включили и Арзамас. Нижегородскую агломерацию можно поделить на два вида: градостроительную и транспортную. К первому виду можно отнести сам Нижний Новгород, Дзержинск, Кстово и Богородск. Ко второму – все восемь перечисленных округов.

Для управления Нижегородской агломерацией была выбрана двухуровневая модель регионального управления, где часть важнейших муниципальных полномочий передаются на региональный уровень. При этом все еще остается необходимость согласования с советом глав муниципалитетов, входящих в состав агломерации, в вопросах стратегических и программных документов развития.

В 2019 году был создан ГБУ НО «Институт развития Нижегородской агломерации» при министерстве градостроительной деятельности и развития агломерации. В институте проводятся почти все работы по документации территориального планирования, ведется оценка потенциала региона и другое.

В распоряжении Правительства Нижегородской области N 201-р от 02.03.23 написано, что одним из результатов реализации Стратегии будет единый бесшовный документ территориального планирования агломерации, целью которого будет ускорение процессов принятия управленческих решений на базе всех муниципальных районов и округов агломерации.

С 2018 года в областном правительстве началось формирование региональной ГИСОГД (Государственная информационная система обеспечения градостроительной деятельности). Данная система разрабатывалась для доступности информации о том, как идет развитие агломерации и о ее текущем состоянии. Также началась цифровизация всех уровней градостроительной документации. Это было разработано для получения соподчиненности и взаимосвязанности между данной документацией. А 2020 году началось создание ресурса для публикации

архитектурных решений, как существующих, так и только планируемых, в трехмерном виде. Данный ресурс называется «3Д-город».

Базовая программа развития Нижегородской агломерации состоит из трех направлений. Это перепрофилирование исторического центра, реформа общественного транспорта и развитие южных территорий Нижнего Новгорода.

Редевелопмент исторического центра является одним из важнейших направлений развития агломерации, так как он должен стать двигателем развития территорий. Благодаря этому направлению планируется ввести в эксплуатацию более 300 га в центре Нижнего Новгорода за счет снятия инфраструктурных ограничений.

По направлению общественного транспорта уже был создан единый транспортный оператор и разработана интеллектуальная маршрутная сеть. Благодаря появлению новых станций метро и созданию комбинированных пересадочных узлов планируется создать опорную маршрутную сеть.

Развитие южных территорий подразумевает недавно вошедший в состав областного центра поселка Новинки. Для обеспечения нового района было произведено строительство транспортной развязки, которая обеспечила социальную и инженерно-транспортную доступность более чем 130 тысячам человек, проживающих на данной территории. Также транспортная доступность будет обеспечена путем строительства дублера проспекта Гагарина и пятым мостом через реку Оку.

Преимуществами для территорий, входящих в состав Нижегородской агломерации, могут быть:

- уменьшение миграции населения в другие города и области;
- рост инвестиций и, соответственно, доходов муниципальных округов;
- увеличение транспортных развязок и фонда городского общественного транспорта;
- предоставление населению новых рабочих мест;
- повышение скорости роста строительства жилищного фонда;

- рост туристической привлекательности региона и его городов;
- население станет более мобильным в своих передвижениях.

Несмотря на ряд преимуществ, существуют несколько проблем развития Нижегородской агломерации.

- Во-первых, разброс объектов капитального строительства, отсутствие между ними инженерно-транспортной инфраструктуры.
- Во-вторых, отсутствие необходимых законодательных документов и градостроительных документов инженерной обеспеченности территорий.
- В-третьих, проблема нехватки общественного транспорта для связи между муниципальными образованиями агломерации. Недостаточно развит наземный транспорт – электрички и автобусы, подземный транспорт – новые станции метро, и отсутствие комбинированных пересадочных узлов.

Для решения данных проблем в первую очередь необходимо разработать законодательную базу-«единый бесшовный документ», которая будет регулировать транспортную систему, социальную и жилищную сферу, а также инженерную обеспеченность территорий. Обновить существующий фонд городского транспорта, создать новые маршруты движения автобусов.

А также необходимо повышать инвестиционную привлекательность региона, для привлечения новых инвесторов и доходов на развитие агломерации.

Таким образом, можно сказать, что на создание и развитие Нижегородской агломерации уйдет не один год, но для этого у нее есть все перспективы. Комплексная программа развития агломерации была поддержана на самом высоком уровне. Бюджетный эффект, по словам главы региона, от реализации первой части проекта во много превысит размер вложений и может достигнуть 800 млрд рублей.

### **Список литературы:**

1. Стратегии социально-экономического развития Нижегородской области до 2035 года. [Электронный ресурс]. URL.:

<https://strategy.nobl.ru/assets/content/main/proyekt-strategii-nizhegorodskoy-oblasti-2035.pdf> (Дата обращения: 04.10.2024).;

2. Распоряжение Правительства Нижегородской области от 02.03.2023 N 201-р "Об утверждении Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Нижегородской области на период до 2030 года с прогнозом до 2035 года". [Электронный ресурс]. URL.: <https://nnovpravo.ru/rasporyazhenie/2023/03/02/n-201-r/> (Дата обращения: 14.10.2024)

## **ПРЕСТУПЛЕНИЯ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК И УГОЛОВНО – ПРАВОВЫЕ МЕТОДЫ БОРЬБЫ С НИМИ**

*Савкина М.А.*

Кандидат юрид. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Пахомова Е.А.*

Студент специалитета,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются уголовно – правовые методы воздействия на преступления, совершаемые в сфере государственных закупок, а также предлагаются конкретные мероприятия по противодействию совершения преступлений при заключении государственных контрактов.

**Ключевые слова:** государственные закупки, ответственность, преступление, ущерб.

Система государственных закупок оказывает большое влияние на расходование денежных средств из бюджета для удовлетворения нужд общества. В настоящее время зафиксировано увеличение незаконных действий

и злоупотреблений при покупке товаров или услуг для государственных нужд, которые причиняют существенный вред экономическим интересам государства и федеральному бюджету, в частности.

Так, в 2022 году МВД РФ выявило более 29 тысяч преступлений в области государственных закупок, что говорит о высоком росте преступности. С 2021 по 2022 годы их число выросло на 21, 276 тыс. В первом полугодии 2023 года было раскрыто более чем 15 000 преступлений в процессе проведения государственных закупок. По сравнению с 2022 годом наблюдается рост количества жалоб от участников государственных закупок, то есть их количество выросло почти на 15 %.

Вышеприведенные статистические данные свидетельствуют о том, что данная проблема становится особо острой в текущих условиях и требует разработки соответствующих мер борьбы с ней.

Стоит отметить, что основными субъектами при совершении преступлений являются инициаторы закупок, организаторы, а также органы контроля и поставщики [4, с. 168].

Обратимся, к приговору Кисловодского городского суда Ставропольского края от 13.09.2023 № 1-61/2023 [5]. В данном случае заместитель руководителя медицинского учреждения получил незаконное вознаграждение в размере 2 млн. 250 тыс. руб. за услуги по оформлению государственного контракта с лечебным учреждением, а также взятку в размере более чем 5 миллионов рублей от директора охранного предприятия за помощь в победе на конкурсе. В результате в отношении заместителя главного врача было возбуждено уголовное дело по частям 2, 6 статьи 290 УК РФ.

Нередко встречаются случаи совершения преступлений должностными лицами путем использования аффилированных компаний или фирм-однодневок. Данный процесс происходит с помощью денежных средств, полученных от фиктивных контрактов через счета компаний-однодневок, используются для отмывания денег путем их перевода из России на счета зарубежных компаний, включая те, что находятся в оффшорных зонах.

Следует отметить особое влияние на сферу государственных закупок оказала и пандемия COVID-19 [2, с. 25]. Наиболее значимыми негативными проявлениями в данной сфере стало необоснованное завышение стоимости контрактов, усиленная коррупционная деятельность и нецелевое расходование средств. Так, в течение года с момента начала пандемии, то есть за 2020 год, количество преступлений в сфере государственных закупок выросло на 6 % и составило 153, 767 тысяч.

На наш взгляд, для эффективного применения законодательства в сфере государственных закупок предлагаем следующее:

1. Ужесточить наказания за преступления, которые связаны с нарушениями в области государственных закупок. Это необходимо, чтобы усилить ответственность за коррупцию и другие противоправные действия. Требуется внесение изменений в ч.2 ст. 200.4 УК РФ, а именно: увеличить срок лишения свободы до 5 или 7 лет, увеличить штраф до четырехсот тысяч вместо двухсот тысяч рублей.

2. С целью улучшения процесса расследования преступлений в данной области внедрить искусственный интеллект в процесс расследования преступлений в сфере государственных закупок, что обеспечило бы доступ к большей информации, позволило бы более оперативно выявлять преступления и пресекать их на самой ранней стадии развития.

3. Обеспечить строгий контроль за выполнением законодательства о государственных закупках, чтобы предотвратить возможность совершения преступлений [3, с. 135]. Например, ввести обязательную проверку квалификации поставщиков перед участием в торгах и перед заключением контракта. Это позволит исключить или минимизировать число недобросовестных участников государственных закупок.

Таким образом, исследовав сферу государственных закупок, мы выявили, что преступления представляют серьезную проблему, угрожающую финансовой безопасности государства РФ. Нарушения законодательства, коррупция, мошенничество и другие противоправные действия создают

благоприятные условия для незаконного обогащения за счет государственных средств.

Для противодействия преступлениям в области государственных закупок необходимо учесть вносимые нами изменения в уголовное законодательство и совершенствовать механизмы расследования преступлений путем внедрения искусственного интеллекта. Считаем, что данные мероприятия помогут достичь устойчивости и прозрачности в сфере государственных закупок.

### **Список литературы:**

1. Федеральный закон "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 № 44-ФЗ (ред. от 08.08.2024) // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – № 14. – Ст. 1652.

2. Габбасова Е.В. Преступления в сфере государственных закупок в период пандемии COVID – 19 / Е.В. Габбасова // Проблемы противодействия преступности в современных условиях. Сборник научных статей. Редколлегия: А.Н. Подчерняев [и др.]. – Орел, 2021. – С. 25-28.

3. Ключникова М.А. Меры борьбы с преступлениями, совершаемыми участниками государственных и муниципальных закупок / М.А. Ключникова // Право и государство: теория и практика. – 2022. № 8(212). – С. 134-145.

4. За 6 месяцев 2023 года служба выявила 15 815 нарушений при проведении госзакупок. – [Электронный ресурс]. URL: <https://fas.gov.ru/news/32695>

5. Приговор Кисловодского суда Ставропольского края, дело № 1-275/2023. – [Электронный ресурс]. URL: [https://kislovodsky--stv.sudrf.ru/modules.php?name=sud\\_delo&srv\\_num=1&name\\_op=case&case\\_id=328832490&case\\_uid=9b07bb9c-1c22-4fe1-a9b1-0eea23c12d5e&delo\\_id=1540006&new=](https://kislovodsky--stv.sudrf.ru/modules.php?name=sud_delo&srv_num=1&name_op=case&case_id=328832490&case_uid=9b07bb9c-1c22-4fe1-a9b1-0eea23c12d5e&delo_id=1540006&new=)

# ОЦЕНКА СФЕРЫ ОБРАЩЕНИЯ С ПРОМЫШЛЕННЫМИ И КОММУНАЛЬНЫМИ ОТХОДАМИ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ

*Смирнова В.А.*

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению сферы обращения с промышленными и коммунальными отходами в России. Даны определения основным понятиям рассматриваемой сферы. Проанализированы данные об образовании отходов за 2022 год.

**Ключевые слова:** промышленные отходы, коммунальные отходы, государственное управление, образование мусора.

«Человеческая деятельность хуже для природы, чем величайшая ядерная авария в истории», – высказался один из известных американских писателей Мартин Круз Смит. И действительно, в последнее время люди совсем перестали думать о проблемах защиты окружающей среды. Показатели выбросов отходов ежедневно увеличиваются в своих объемах. Многие мировые проблемы отошли на второй план, ведь на кону человеческие жизни и будущее всей планеты.

Вот уже какой год не оставляет без внимания проблема в сфере обращения с отходами. Если не предпринять эффективные и своевременные решения, это может привести к глобальной катастрофе всего земного шара! Однако нельзя с уверенностью утверждать, что, внедрив тот или иной механизм по устранению данного вопроса результат не заставит ждать, наоборот, итоги проделанных действий будут проявлять себя не один год, а возможно не одно десятилетие...

Многие ученые предполагают, что вызванные человечеством экологические проблемы во многом связаны с быстрым развитием науки в области медицины. Тогда, от незнания многих причин болезней и решений их

устранения, некоторая часть ликвидировалась путем естественного отбора. Однако, несмотря на различные утверждения, проблема переработки мусора во многом зависит от грамотного управления и разработки комплексного подхода по ее предотвращению.

Изучая законодательство Российской Федерации, а именно Федеральный закон от 24.06.1998 № 89-ФЗ «Об отходах производства и потребления» твердые коммунальные отходы (далее – ТКО) представляют собой отходы, образующиеся в жилых помещениях в процессе потребления физическими лицами, а также товары, утратившие свои потребительские свойства в процессе их использования физическими лицами в жилых помещениях в целях удовлетворения личных и бытовых нужд.

К твердым коммунальным отходам также относятся отходы, образующиеся в процессе деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и подобные по составу отходам, образующимся в жилых помещениях в процессе потребления физическими лицами [1].

Конкретного определения промышленных отходов в действующем законодательстве нет, однако Федеральный закон № 89-ФЗ относит их к отходам производства и потребления. Данное определение гласит, что к таким отходам можно отнести предметы, возникающие в результате производственной деятельности, выполнения работ или предоставления услуг.

В Федеральном законе "Об охране окружающей среды" от 10.01.2002 N 7-ФЗ перечислены основные требования в области охраны окружающей среды при обращении с отходами производства и потребления [2]. Частью 2 статьи 51 определены главные запреты, а именно:

- запрет размещения, ввоза и захоронения отходов I – IV классов опасности;
- запрет на ввоз в РФ радиоактивных отходов;
- запрет на сброс отходов производства и потребления в поверхностные и подземные водные объекты;
- запрет на захоронение отходов производства, утратившие свои

потребительские свойства и содержащей озоноразрушающие вещества.

Данный тип отходов подлежит обязательному уничтожению, однако способ будет зависеть от их физического состояния и класса опасности. Исходя из состава произведенного мусора часть будет направляться на переработку, а часть на обезвреживание с дальнейшим сжиганием или захоронением [5].

Согласно предварительным оценкам, ежегодный прирост промышленных отходов достигает порядка 350 тысяч тонн, следовательно, для предотвращения всех возникших последствий на окружающую среду, предстоит большая работа по их устранению [4].

В 2022 г. на территории Российской Федерации было образовано 9017,3 млн. тонн отходов производства и потребления, из которых 45867,4 тыс. т ТКО [3]. Лидирующим по образованию стал ЦФО, где в 2022 г. было образовано 29,5% от общероссийского объема образования ТКО (рис. 1).

Можно предположить, что высокие значения показателя в ЦФО связаны с наибольшей численностью населения, по сравнению с другими федеральными округами. Приволжский федеральный округ занял 2 место.

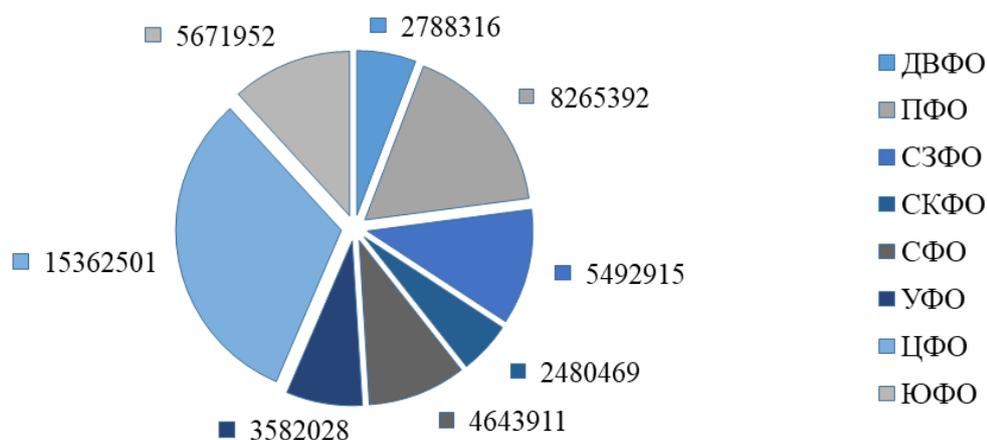


Рисунок 1 – Распределение объёма образования отходов производства и потребления в разрезе федеральных округов РФ в 2022 г., млн. т.

Необходимость разработки решений в данной сфере появилась относительно недавно, но многие не задумываются, что зарождение волнующей все человечество проблемы, на самом деле, возникло не одно десятилетие назад. С развитием промышленности предприятия стали

переходить на более вредные и тяжело перерабатываемые материалы, которые в целом используется и сейчас, а более экологически чистые, в связи с их большой стоимостью, постепенно отошли на второй план. Из-за затруднений с переработкой и утилизацией таких отходов как раз и возникает большое количество проблем, которые необходимо незамедлительно решать.

Таким образом, были рассмотрены основные понятия промышленных и коммунальных отходов, а также дана оценка состояния данной сферы в России на 2022 год.

### **Список литературы:**

1. Российская Федерация. Законы. Об отходах производства и потребления: Федеральный закон от 24 июня 1998 № 89-ФЗ: [принят Государственной Думой 22 мая 1998 года: одобрен Советом Федерации 10 июня 1998 года] : [последняя редакция от 01.03.2024]. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 05.06.2024). – Режим доступа: КонсультантПлюс. Законодательство. ВерсияПроф. – Текст электронный.

2. Российская Федерация. Законы. Об охране окружающей среды: Федеральный закон от 10 января 2002 № 7-ФЗ: [с изменениями и дополнениями с 01.03.2024]. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 05.06.2024). – Режим доступа: КонсультантПлюс. Законодательство. ВерсияПроф. – Текст: электронный.

3. О состоянии и об охране окружающей среды российской федерации в 2022 году: государственный доклад. – URL: <https://ecology-gosdoklad.ru/> (дата обращения: 11.06.2024). – Текст: электронный.

4. Животрепещущие темы в сфере обращения с отходами. – URL: <https://roscongress.org/materials/zhivotrepeshchushchie-temy-v-sfere-obrashcheniya-s-otkhodami/> (дата обращения: 15.09.2024). – Текст: электронный.

Промышленные отходы. – URL: <https://www.kp.ru/family/ecology/promyshlennye-otkhody/> (дата обращения: 18.10.2024). – Текст: электронный

# АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ НАСЕЛЕНИЯ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

*Соменкова Н.С.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассмотрены актуальные проблемы реализации государственной политики в сфере социальной защиты населения в Нижегородской области. Проанализировано развитие региональных мер социальной поддержки населения. Представлены направления совершенствования мер социальной поддержки населения.

**Ключевые слова:** государственное управление, меры социальной поддержки, социальные услуги.

В настоящее время в Нижегородской области наблюдаются положительные изменения в системе социальной защиты населения: внедряются новые адресные меры поддержки отдельных категорий граждан [5], происходит цифровизация социальной сферы, усиливается адресность предоставления мер социальной поддержки и социальных услуг [1], усиливается межведомственное взаимодействие.

Особое внимание в Нижегородской области уделяется поддержке многодетных семей, например, им предоставляется ежемесячная денежная компенсация в размере 50% платы за жилое помещение и предоставляемые коммунальные услуги [2]. Малоимущим семьям с детьми выплачивается единовременное пособие на рождение ребенка, а также региональный материнский (семейный) капитал [4].

Однако, несмотря на уже достигнутые результаты, все же существует ряд проблем в реализации государственной политики в сфере социальной защиты населения в Нижегородской области:

1. Недостаточный уровень информированности населения, проблема информационной доступности, поскольку у большей части населения до сих пор нет представления о существующих инструментах социальной защиты, в том числе и о действующих государственных и муниципальных программах в сфере социальной защиты населения.

2. Недостаточный уровень доступности социальных услуг. Гражданин, нуждающийся в социальном обслуживании и предоставлении социальных услуг, может получать их только в том случае, если у данного гражданина есть регистрация по месту проживания или месту пребывания в жилом помещении, расположенном на территории Нижегородской области.

3. Незрелая система инфраструктуры и программ досуга и активного долголетия для граждан старшего поколения. Уровень качества жизни старшего поколения находится на относительно низком уровне. Так, для этой категории граждан характерны: 1) низкая продолжительность жизни, как видно из рис. 1 с 2019 г. по 2021 г. в Нижегородской области наблюдалось резкое снижение данного показателя; 2) плохое состояние здоровья, усугубляющееся снижением доступности медицинской помощи и низкой физической активностью; 3) одиночество и потеря прежних социальных связей; 4) низкий уровень материального обеспечения.



Рисунок 1 – Ожидаемая продолжительность жизни при рождении по Нижегородской области, лет [3]

4. Недостаточный уровень доступной, комфортной среды для активной жизнедеятельности, профессиональной и личностной самореализации людей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). Кроме того, остается нерешенной задача по созданию равных возможностей в ключевых сферах жизнедеятельности для рассматриваемой категории граждан, в большинстве случаев социальная среда для них не приспособлена.

Для решения выявленных проблем предлагается реализовать комплекс мер, направленных на совершенствование государственной политики в сфере социальной защиты.

Для повышения информированности населения обо всех видах и порядке предоставления социальных услуг стоит рассмотреть возможность создания информационного интерактивного портала социальной защиты населения в Нижегородской области. На таком портале будет структурировано представлена вся необходимая информация об инструментах социальной защиты, в том числе и о действующих государственных и муниципальных программах в данной сфере. Создание данного портала может основываться на опыте Удмуртской республики, Краснодарского края, Архангельской области и других субъектов РФ.

Помимо этого, для граждан пожилого возраста, в связи с низкой компьютерной грамотностью, стоит распространять информационные буклеты, содержащие необходимые сведения о действующих мерах социальной поддержки и социальных услугах, способах их получения, а также о доступных для них видах досуга. Особое место должно быть отведено и социальной рекламе. Такая активная информационно-просветительская деятельность будет способствовать исключению ситуаций, когда граждане предоставляют неполный комплект документов для оказания социальной услуги или подают заявление о предоставлении услуги, не имея права на их получение согласно действующему законодательству.

В целях повышения эффективности и доступности предоставления социальных услуг в регионе необходимо:

1) развитие в учреждениях социального обслуживания мобильных служб по оперативному реагированию и оказанию срочных социальных услуг гражданам, проживающим в отдаленных населенных пунктах;

2) реализация проекта по оказанию как платных, так и бесплатных парикмахерских услуг, мелких ремонтных и сантехнических работ с выездом на дом к немобильным или маломобильным категориям граждан.

Кроме этого, для успешной реализации данных мероприятий, необходима дальнейшая доработка и усовершенствование существующих норм законодательства, регулирующих систему государственного управления социальной защитой населения, а также контроль над их исполнением.

Для поддержки активного долголетия, создания условий и развития форм общения граждан пожилого возраста предлагается осуществление следующих мероприятий:

1. Организация процесса выявления пожилых граждан, утративших способность к самообслуживанию.

2. Пересмотр подхода в предоставлении услуг гражданам пожилого возраста, например, целесообразно осуществлять: 1) содействие в приобретении навыков компьютерной грамотности; 2) оказание бесплатной психологической и юридической помощи специалистами центра, в том числе с выездом на дом к немобильным или маломобильным пожилым гражданам; 3) организация различных мероприятий, в том числе выездных в сельские местности.

Для формирования доступной, комфортной среды для активной жизнедеятельности, профессиональной и личностной самореализации людей с ОВЗ могут быть предложены следующие мероприятия:

1. Реализация мер по обеспечению доступности объектов социальной инфраструктуры для лиц с ОВЗ, а также осуществление ввода в эксплуатацию вновь построенных инфраструктурных объектов только с элементами доступной среды.

2. Организация процесса выявления лиц с ОВЗ, утративших способность к самообслуживанию.

3. Поддержка организаций, реализующих инновационные методики для социализации и самореализации лиц с ОВЗ. Например, реализация проекта «Экспериментальный центр инновационной педагогики, социальной адаптации и профессиональной ориентации детей с особенностями развития «Пиано» в рамках которого на базе школы-интерната для глухих детей было создано структурное подразделение – театр «Пиано», где используются креативные игровые технологии, способствующие развитию способностей таких детей к социализации через творчество: движение, пластику и ритм.

Таким образом, применение данных рекомендаций будет способствовать повышению эффективности работы учреждений социальной защиты населения и улучшению качества предоставляемых услуг.

#### **Список литературы:**

1. Закон Нижегородской области от 05.11.2014 №146-З «О социальном обслуживании граждан в Нижегородской области» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.10.2024).

2. Закон Нижегородской области от 28 декабря 2004 года №158-З «О мерах социальной поддержки многодетных семей» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.10.2024).

3. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области [Электронный ресурс]. URL: <https://nizhstat.gks.ru> (дата обращения: 12.10.2024).

4. Постановление Правительства Нижегородской области от 30.04.2014 №298 «Об утверждении государственной программы «Социальная поддержка граждан Нижегородской области» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.10.2024).

5. Федеральный закон от 17.07.1999 №178-ФЗ «О государственной социальной помощи» [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 12.10.2024).

## **ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИЗМА**

*Соменкова Н.С.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье проанализированы актуальные направления развития туризма в Нижегородской области. Представлена рейтинговая оценка Нижегородской области по туристической привлекательности. Выявлены проблемы, препятствующие развитию регионального туризма.

**Ключевые слова:** государственное управление, регион, туризм, туристическая привлекательность.

Туризм является важной составляющей роста национальной экономики и способен комплексно влиять на социально-экономическое развитие региона, способствуя повышению уровня жизни населения.

Одним из перспективных субъектов РФ по развитию туризма является Нижегородская область [5]. Рост туристической привлекательности Нижегородской области обусловлен применением мер государственной поддержки сферы туризма и проведением мероприятий по активизации туристско-рекреационной сферы деятельности, а также развитием инфраструктуры региона [1].

В Нижегородской области идет строительство новых уникальных гостиниц и отелей, развивается сфера общественного питания,

разрабатываются новые туристические маршруты, а также проводится оптимизация планирования территории – создаются новые точки притяжения туристов.

В 2023 году Нижегородская область заняла 13-е место в Национальном туристическом рейтинге [3], 6-е место в рейтинге событийного потенциала регионов России. По оценке туристского потока в 2023 году область заняла 14 место среди всех субъектов РФ (рис.1).

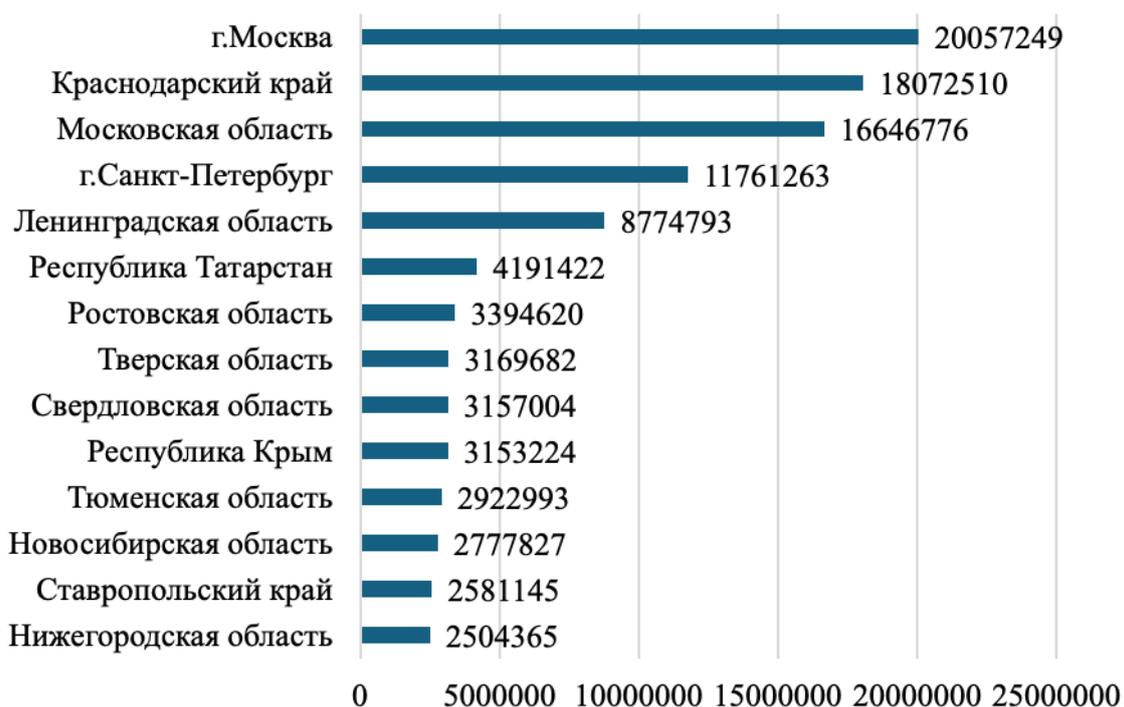


Рисунок 1 – Оценка туристского потока по числу поездок в субъектах РФ в 2023 году, единиц [2]

Следовательно, рейтинги и мероприятия оказывают положительное влияние на величину туристского потока.

Одним из ключевых направлений развития туризма в Нижегородской области является деловой туризм, проведение международных мероприятий и выставок. Регион активно участвует в различных международных туристских проектах, что позволяет привлечь внимание зарубежных туристов и инвесторов. Традиционным местом проведения большинства выставочно-конгрессных мероприятий в регионе является символ Нижегородской области – Нижегородская Ярмарка. Делегация регионального Правительства традиционно

принимает участие в различных деловых и культурных мероприятиях субъектов Российской Федерации. Ежегодно формируется План выставочно-конгрессных и иных мероприятий Правительства Нижегородской области. В 2023 году было проведено 27 выставочно-конгрессных мероприятий (в 2022 году - 9), из них 2 мероприятия прошли за рубежом, 8 - в других регионах России, 17 проведены на территории Нижегородской области.

Крупнейшими мероприятиями с международным статусом являются:

- Петербургский международный экономический форум;
- Восточный экономический форум;
- Международная туристическая выставка «Отдых»;
- Международная промышленная выставка «Иннопром»;
- Российская агропромышленная выставка «Золотая осень»;
- Международный муниципальный форум стран БРИКС+.

Участие в данных мероприятиях обусловлено необходимостью развития международных и межрегиональных связей, презентации собственных инвестиционных, туристических, промышленных и иных возможностей с целью привлечения целевой аудитории, а также заключения соглашений о сотрудничестве.

В результате проведенного исследования были выявлены актуальные проблемы развития туризма в Нижегородской области.

Одной из основных проблем в сфере туризма Нижегородской области является недостаточно развитая инфраструктура. Многие туристические объекты, такие как гостиницы, рестораны и музеи, требуют модернизации и улучшения качества услуг. Кроме того, существует необходимость в создании новых мест размещения в связи с высокой загруженностью имеющихся. Кроме того, плохо развитая туристическая инфраструктура характеризуется отсутствием или недостаточным количеством туристических информационных центров, музеев, культурных мероприятий и развлечений для туристов.

Еще одной проблемой является недостаточное количество туристских брендов в регионе. Недостаточное количество туристских брендов может

привести к снижению узнаваемости и популярности региона среди туристов [4]. Это может вызвать снижение интереса к области, уменьшение доходов от туризма и замедление экономического роста.

Недостаточный уровень цифровизации сферы туризма – проблема, которая решается уже длительное время – создаются порталы, сайты, иные агрегаторы. Следствием данной проблемы являются: недостаток информации об имеющихся туристских продуктах, возникновение сложностей при бронировании жилья, билетов и услуг, трудности в навигации по территории, медленное внедрение (или отсутствие) инновационных технологий в сфере, и как следствие, снижение конкурентоспособности территории на межрегиональном и мировом рынке туризма.

Решение указанных проблем способно улучшить состояние сферы туризма и гостеприимства в регионе, тем самым укрепив позиции территории для международных и внутренних туристов.

Для решения выявленных проблем предлагается реализовать комплекс мер, направленных на развитие регионального туризма:

1. Формирование новых центров притяжения туристов. Существуют базовые и привычные центры притяжения туристов: исторические достопримечательности и памятники, музеи, театры, парки и скверы, уникальные природные объекты, набережные и видовые места, паломнические объекты. Однако в последнее время все большее внимание привлекает комплексное развитие территории: красивая застройка, в которой совмещены исторические здания и новые современные, спортивные объекты, хорошо вписанные мосты с красивыми видами, канатные дороги, фуникулеры.

2. Повышение уровня цифровизации сферы туризма. Данное направление совершенствования включает в себя следующие составляющие: аналитическую обработку данных туристского потока для качественного и своевременного прогнозирования изменения состояния отрасли, электронную торговую площадку в сфере туризма для удобного поиска туристских продуктов, цифровых гидов, электронных карт туриста, поддержку цифровых инноваций в

данной отрасли, а также повышение квалификации сотрудников учреждений туризма. Для реализации данного направления разрабатываются туристические порталы, в которых собрана самая важная информация о туристическом потенциале региона, проверенных коллективных средствах размещения, объектах питания и развлекательной и операторской инфраструктуре.

3. Повышение транспортной доступности туристических центров. Важно, чтобы была возможность из регионального центра добраться до любого отдаленного уголка региона для развития и поддержания там туристской деятельности. В том числе наличие современного аэропорта на территории региона в близком расположении к региональному центру, наличие вокзала со всеми необходимыми сервисами и регулярными маршрутами.

Реализация предложенных мероприятий позволит повысить туристическую привлекательность Нижегородской области.

#### **Список литературы:**

1. Кондратьева, С.В. Национальный туристический рейтинг российских регионов: типологическое разнообразие // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2022. Т. 30. № 1. - С. 45–56.

2. Официальный сайт Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области [Электронный ресурс]. URL: <https://nizhstat.gks.ru> (дата обращения: 12.10.2024).

3. Официальный сайт Национального туристического рейтинга [Электронный ресурс]. URL: <https://russia-rating.ru/info/22275.html> (дата обращения: 12.10.2024).

4. Полухина, А.Н. Перспективы устойчивого развития туризма в регионах России // Инновационное развитие экономики. 2022. № 5 (71). - С. 127-134.

5. Соменкова, Н.С. Перспективы развития внутреннего туризма в Нижегородской области // Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции. - Н. Новгород. ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2024. - С. 568-572.

**СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
УСТОЙЧИВОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ МОНОГОРОДОВ  
УДМУРТСКОЙ РЕСПУБЛИКИ  
(НА ПРИМЕРЕ Г. ГЛАЗОВ, ВОТКИНСК, САРАПУЛ)**

***Степанова Е.С.***

Аспирант, старший преподаватель,  
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

***Шалаева С.Н.***

Студент бакалавриата,  
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

***Никитина Д.Д.***

Студент бакалавриата,  
НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург

*Публикация подготовлена в ходе проведения исследования (№23-00-017 Сравнительный анализ сетевого взаимодействия промышленных предприятий в моногородах среднего размера (от 50 до 100 тыс. жителей)) в рамках Программы «Научный фонд Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)»*

**Аннотация.** В статье исследуются социально-экономические характеристики трех промышленных городов среднего размера Удмуртии — Глазова, Сарапула и Воткинска, которые имеют различные уровни экономической устойчивости и потенциала для развития. Для анализа использованы методы сравнительного статистического анализа, включающие оценку демографических изменений, финансовых показателей и состояния градообразующих предприятий каждого моногорода. Результаты описывают различия в развитии городов, подчеркивают необходимость индивидуальных стратегий для каждой территории.

**Ключевые слова:** моногорода, социально-экономические характеристики, устойчивость, экономическое развитие, промышленность.

Моногорода — это населённые пункты, экономика которых ориентирована на одну или несколько ключевых отраслей, что делает их уязвимыми к экономическим колебаниям и изменениям на рынке. В условиях современного мира, где устойчивость и диверсификация экономики становятся необходимыми условиями для успешного развития, всесторонняя система мер поддержки моногородов приобретает особую актуальность. Существует множество мер поддержки моногородов, например, поддержка инвестиционных проектов, рынка труда, выделение субсидий для развития экономики города, проведения комплексного развития территорий и не только [1]. В Российской Федерации около 9% населения (13 млн. чел.) [6, с. 2] проживает в более чем 340 городах с монопрофильным статусом, поэтому устойчивость данных территорий с учетом вызовов и возможностей современной экономической ситуации становится особенно актуальным вопросом [8, с. 47].

Глазов, Сарапул и Воткинск — три промышленных моногорода среднего размера Удмуртской Республики с населением около 100 тысяч человек, специализация градообразующих предприятий которых связана с машино- и приборостроением. На ключевых промышленных предприятиях этих моногородов занята значительная доля трудоспособного населения муниципалитета и прилегающих территорий, а сами заводы связаны с производством машин, электрического и радиооборудования, ядерного топлива, а также военной промышленностью. В последние годы эти стратегически важные предприятия были вынуждены частично пересмотреть свои бизнес-модели и адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка [3, с. 9-10]. Угрозы, связанные с глобальными экономическими изменениями, такими как санкции и рост цен на сырьевые ресурсы, а также внутренние вызовы, требуют от предприятий внедрения инновационных технологий и диверсификации производства [7, с. 354]. Характеристики градообразующих предприятий городов Глазов, Воткинск и Сарапул представлены в таблице 1. Анализ их текущего состояния и динамики развития

позволит выявить ключевые направления работы и оценить эффективность предпринимаемых мер.

Таблица 1 - Сравнительный анализ градообразующих предприятий

Моногород	Градообразующее предприятие (ГРОП)	Основной вид деятельности	Численность занятых, чел.	Сводный индикатор риска компании <sup>2</sup>	Санкционные риски ГРОП <sup>3</sup>
Воткинск	ОАО «Воткинский завод»	Производство оружия и боеприпасов	12 000	низкий	++++++
Сарапул	АО «Сарапульский электрогенераторный завод»	Производство электродвигателей, генераторов и трансформаторов	3 400	низкий	+
	АО «Элеконд»	Производство прочего электрического оборудования	более 3 000	низкий	++
	АО «Сарапульский радиозавод»	Производство радио-телеаппаратуры и	около 1300	средний	+
Глазов	АО «Чепецкий механический завод»	Производство ядерного топлива	около 4 000	низкий	+

*Составлено авторами на основе данных СПАРК-Интерфакс, официальных сайтов моногородов и градообразующих предприятий*

В следующей таблице представлены данные официальной статистики за 2022 год, отражающие основные характеристики сравниваемых моногородов, что поможет понять их уникальные черты и выделить основные вызовы для развития.

<sup>2</sup> Является совокупной оценкой аналитических показателей СПАРК-Интерфакс на 2024 год

<sup>3</sup> Вхождение предприятия в различные международные санкционные списки по данным СПАРК-Интерфакс на 2024 год

Таблица 2 – Основные характеристики развития промышленных моногородов<sup>4</sup>

Показатель	Воткинск	Сарапул	Глазов
Социально-экономическая ситуация	Наиболее сложная	С рисками к ухудшению	Стабильная
Наличие ТОР/ТОСЭР	Нет	ТОСЭР с 2017 г.	ТОСЭР с 2019 г.
Численность населения, чел.	96 646	90 260	86 996
Естественный прирост населения, чел.	-436	-487	-645
Миграционный прирост населения, чел.	-173	-331	-481
Коэффициент общей финансовой зависимости*	0,71	0,82	0,72
Процентное соотношение убыточных предприятий, %	42,8	17,6	20,8
Среднесписочная численность работников организаций*, чел.	23 376	21 098	21 851
Среднемесячная заработная плата работников организаций**, руб.	52 603,3	45 315,3	41 121,8
Отгружено товаров собственного производства***, млн руб.	21 818,7	38 548,2	47 702,6
Оборот розничной торговли*, млн руб.	9 181,9	9 723,9	9 071,6
Объем инвестиций в основной капитал**** на 1 человека, руб.	16 678,4	17 339,7	33 347,3

\*рассчитывается как деление безвозмездных поступлений на общие доходы местного бюджета

\*\*без субъектов малого и среднего предпринимательства

\*\*\*отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами\* (с 2017 года)

\*\*\*\* за исключением бюджетных средств

Три моногорода демонстрируют значительные различия в своих социально-экономических показателях. По классификации моногородов Глазов характеризуется как моногород со стабильной социальной и экономической ситуацией, однако данные статистики говорят об отрицательном естественном (-645) и миграционном (-481) приросте, что указывает на тенденцию к

<sup>4</sup> Удмуртская Республика // Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru/dbscripts/munst/munst94/DBInet.cgi> (дата обращения: 14.10.2024);

сокращению населения. Такие показатели могут быть обусловлены значительной трудовой миграцией, вызванной территориальным расположением города [4, с. 462]. Процент убыточных предприятий в городе составляет 20,8%, что говорит о сравнительно здоровом бизнес-климате.

Сарапул, находящийся под рисками к ухудшению социальной и экономической ситуации, с естественным и миграционным приростами -487, характеризуется наивысшим среди трех рассматриваемых городов коэффициентом финансовой зависимости — 0,82. Однако процент убыточных предприятий составляет 17,6%, что является наименьшим показателем среди трёх городов.

Воткинск по официальной классификации имеет наиболее сложную социально-экономическую ситуацию и не располагает статусом ТОСЭР. Бюджет муниципалитета умеренно зависит от внешних поступлений, а процент убыточных предприятий в Воткинске составляет 42,8%, что вызывает серьёзные опасения по поводу экономической устойчивости города. Объём отгруженных товаров в Воткинске составляет лишь 21 818 миллионов рублей, это значительно ниже, чем в Глазове и Сарапуле, что может свидетельствовать о проблемах в местной промышленности. Объём инвестиций в основной капитал на душу населения также подчёркивает различия между городами: Глазов — 33 347 рублей, Сарапул — 17 339 рублей и Воткинск — 16 678 рублей.

Таким образом, Глазов, обладая наибольшими инвестициями, явно привлекает большее количество инвесторов, что может быть связано с более развитой инфраструктурой и поддержкой со стороны местных властей выглядит наиболее перспективным городом с точки зрения его экономической активности и инвестиционной привлекательности, однако он сталкивается с наибольшим оттоком населения и почти полным отсутствием маятниковой миграции. Это может свидетельствовать о том, что несмотря на относительно стабильную экономическую ситуацию и благоприятный инвестиционный климат в городе, жители в нём нуждаются в создании и других социальных

благ. Сарапул, несмотря на высокую зависимость от внешних поступлений, демонстрирует более устойчивую экономическую среду. Инвестиций в нём заметно меньше, чем в Глазове, но больше, чем в Воткинске. Он сохраняет усредненные показатели по всем параметрам и демонстрирует их относительную стабильность. Воткинск, напротив, сталкивается с серьёзными вызовами, включая высокий процент убыточных предприятий и низкий объём отгруженных товаров, что требует срочного вмешательства для стабилизации его экономической ситуации. При этом город отличается наибольшей среди изучаемых в этой работе моногородов заработной платой и наибольшим миграционным приростом, которые могут быть обусловлены относительной близостью города к столице региона — Ижевску. Эти различия демонстрируют, насколько сильно города, объединенные регионом, специализацией и равенством численности населения, могут быть дифференцированы между собой. Они подчеркивают необходимость разработки индивидуальных стратегий для каждого из изучаемых моногородов, направленных на улучшение финансового состояния, поддержку местных предприятий и привлечение населения.

Выявленные различия между моногородами со схожими социальными, экономическими и демографическими характеристиками демонстрируют важность изучения отдельных управленческих стратегий на уровне местного самоуправления, а также вклада градообразующих предприятий в развитие территории. В продолжение исследования предполагается систематизировать и сравнить реализуемые и уже завершённые программы развития моногородов на федеральном, региональном и местном уровнях, сформулировать различия в подходах к их развитию. Кроме того, отдельным направлением изучения различий между рассматриваемыми монопрофильными муниципальными образованиями является анализ роли градообразующих предприятий и их специализации в развитии территории.

### **Список литературы:**

1. Единый перечень мер поддержки монопрофильных муниципальных образований Российской Федерации (моногородов) (утв. Министерством экономического развития РФ от 15 апреля 2016 г.) [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/71999366/?ysclid=m2d7q3hst925513592> (дата обращения: 12.10.2024).

2. Перечень территорий опережающего социально-экономического развития, созданных на территориях монопрофильных муниципальных образований российской федерации (моногородов), срок существования которых продлевается на 2 года: Приложение к постановлению Правительства Российской Федерации от 28 июля 2022 г. №1346 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_423111/56c557b4e4eaba5b3ca851b55b9da34100695d12/?ysclid=m24o52whsg318588746](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_423111/56c557b4e4eaba5b3ca851b55b9da34100695d12/?ysclid=m24o52whsg318588746) (дата обращения: 12.10.2024).

3. Авдеев А. К. Риски и механизмы адаптации предприятий моногородов России в современных условиях // Современные тренды социально-экономического развития России и Казахстана: взгляд молодых ученых. 2023. С. 8-10.

4. Аникиева А. В. Трудовая мобильность населения моногородов Свердловской области //Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. – 2020. – №. 5 (159). – С. 449-466.

5. Антонова И. С. Теория диверсификации экономики моногорода // Векторы благополучия: экономика и социум. 2015. №2 (17). С. 179-193.

6. Ермилина Д.А, Санталова М.С., Соклакова И.В., Бор В.Н. Моногорода в России и проблемы их развития // Российский экономический интернет-журнал №2/2023. 2023. С. 1-15.

7. Соколинская Ю. М. Диагностическая оценка параметров экономической безопасности монопрофильных муниципальных образований (моногородов) //Инновационное развитие экономики. – 2021. – №. 1. – С. 353-361.

8. Ускова Т. и др. Моногород: управление развитием. – Litres, 2022.

9. Ермилина Д.А, Санталова М.С., Соклакова И.В., Бор В.Н. Моногорода в России и проблемы их развития // Российский экономический интернет-журнал №2/2023. 2023. С. 1-15.

10. Администрация города Глазова [Электронный ресурс]. URL: <http://glazov-gov.ru/about/> (дата обращения: 13.10.2024).

11. Муниципальное образование город Воткинск [Электронный ресурс]. URL: <https://www.votkinsk.ru/?ysclid=m2dayorpo3527017877> (дата обращения: 13.10.2024).

12. Муниципальное образование город Сарапул [Электронный ресурс]. URL: <http://adm-sarapul.ru/?ysclid=m2db361y1q123640701> (дата обращения: 13.10.2024).

## **ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ В РОССИИ И КИТАЕ**

*Тарасов А.А.*

студент магистратуры

АНОО ВО "СИБИТ" (г. Омск)

*Марков С.Н.*

кандидат экономических наук, доцент

АНОО ВО "СИБИТ" (г. Омск)

**Аннотация.** В статье авторы пытаются определить методы и способы мотивации сотрудников налоговых служб и возможные методы улучшения.

**Ключевые слова:** налоговая, служба, государственный служащий, мотивация.

Мотивация сотрудников налоговых органов представляет собой важную составляющую эффективности налоговых систем. В условиях глобализации и

растущей экономической взаимозависимости стран вопросы налогового администрирования и стимулирования сотрудников налоговых органов становятся особенно актуальными. Данное исследование направлено на сравнительный анализ мотивационных стратегий, применяемых в налоговых органах России и Китая. Эти две страны выбраны для анализа не случайно: Россия и Китай имеют крупные и сложные налоговые системы, каждая из которых сталкивается с уникальными вызовами и использует различные подходы для их решения.

Выбор темы обусловлен необходимостью повышения эффективности налогового администрирования, что напрямую связано с мотивацией сотрудников налоговых органов. Эффективная система мотивации способствует снижению уровня коррупции, повышению собираемости налогов и улучшению общего функционирования налоговых органов. Анализ мотивационных стратегий в России и Китае позволит выявить успешные практики и предложить пути их адаптации в российском контексте.

Материалом исследования послужат официальные документы, регламентирующие деятельность налоговых органов в России и Китае, отчеты международных организаций, статистические данные, а также научные статьи и монографии, посвященные вопросам мотивации сотрудников государственных учреждений. Особое внимание будет уделено нормативным актам, описывающим системы поощрений и карьерного роста в налоговых органах обеих стран.

Тема мотивации сотрудников налоговых органов в международной практике исследована недостаточно. Существуют работы, посвященные общим вопросам мотивации в государственных учреждениях (Адлер В. А., 2018; Ли М., 2019), однако сравнительный анализ мотивационных стратегий в налоговых органах России и Китая практически не представлен в литературе. Работы отечественных исследователей (Иванов В., 2019; Сидоров А., 2020) в основном сосредоточены на внутренних проблемах российской налоговой системы, в то время как китайские авторы (Чжан В., 2019) больше акцентируют внимание на

реформировании и инновациях в налоговом администрировании. Новизна данного исследования заключается в проведении детального сравнительного анализа мотивационных систем двух стран и выработке рекомендаций по их совершенствованию.

Цель исследования заключается в проведении сравнительного анализа мотивационных стратегий в налоговых органах России и Китая и разработке рекомендаций по их улучшению. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить нормативно-правовую базу, регулирующую мотивационные стратегии в налоговых органах России и Китая.
2. Провести анализ эффективности текущих мотивационных подходов в обеих странах.
3. Выявить ключевые различия и сходства в мотивационных системах налоговых органов России и Китая.
4. Сформулировать рекомендации по улучшению мотивации сотрудников налоговых органов на основе выявленных данных.

Таким образом, исследование направлено на решение важных научно-практических задач, что подтверждает его актуальность и новизну.

Исследование начинается с анализа нормативно-правовой базы, регулирующей мотивационные стратегии в налоговых органах России и Китая. В России система мотивации сотрудников налоговых органов регламентируется Федеральным законом "О государственной гражданской службе Российской Федерации" и рядом подзаконных актов. Эти документы определяют основные подходы к оплате труда, премированию и продвижению по службе сотрудников налоговых органов [1].

В Китае мотивация сотрудников налоговых органов регулируется Законом КНР "О государственной службе" и соответствующими постановлениями Государственного совета КНР. Китайская система мотивации также включает в себя элементы поощрения за высокие показатели в работе и достижения ключевых показателей эффективности (KPI) [6, с. 299].

В Китае налоговые органы активно используют передовые технологии для повышения эффективности и мотивации сотрудников. Одним из ярких примеров является использование искусственного интеллекта (ИИ) для автоматизации рутинных задач. В 2019 году Государственная налоговая администрация Китая внедрила систему, основанную на ИИ, которая помогает сотрудникам более эффективно обрабатывать налоговые декларации и выявлять потенциальные случаи уклонения от уплаты налогов. Это не только снижает рабочую нагрузку, но и повышает удовлетворенность сотрудников своей работой, давая им возможность сосредоточиться на более сложных и интересных задачах [5, С. 48].

Для оценки эффективности текущих мотивационных подходов была проведена аналитическая работа на основе данных, предоставленных Федеральной налоговой службой России и Государственной налоговой администрацией Китая. Основные показатели эффективности включают уровень собираемости налогов, показатели служебной дисциплины и уровень удовлетворенности сотрудников своей работой.

Согласно отчетам ФНС России за 2023 год, уровень собираемости налогов увеличился на 5% по сравнению с предыдущим годом, что свидетельствует о положительных изменениях в системе мотивации сотрудников.

В Китае, согласно отчетам Государственной налоговой администрации, эффективность налогового администрирования с каждым годом улучшается, что связано с внедрением инновационных подходов к мотивации сотрудников [6, с. 302].

Основные различия и сходства в мотивационных системах налоговых органов России и Китая можно разделить на финансовые и нефинансовые стимулы, а также что не менее важно это продвижение по службе.

В России система премирования основана на выполнении установленных показателей и личных достижениях сотрудников. Премии выплачиваются ежеквартально и ежегодно.

В Китае финансовые стимулы также играют значительную роль, однако они более разнообразны и включают не только премии за достижение KPI, но и дополнительные бонусы за участие в программах повышения квалификации и инновационные предложения.

В России нефинансовые стимулы включают возможность карьерного роста, почетные звания и награды [3].

В Китае нефинансовые стимулы более развиты и включают в себя систему общественного признания, участие в международных конференциях и профессиональных форумах, а также доступ к программам обучения и стажировок за рубежом [5, С. 50].

В России продвижение по службе зависит от стажа работы и достижения служебных показателей.

В Китае карьерный рост более динамичен и основан на регулярной оценке эффективности сотрудников, что позволяет более оперативно реагировать на изменения в профессиональных навыках и достижениях сотрудников [6, с. 302].

Исходя из данных различий можно предложить следующие рекомендации по улучшению мотивации сотрудников налоговых органов в России.

Введение более гибкой системы финансовых стимулов. Разработка более разнообразных финансовых поощрений, включая бонусы за участие в программах повышения квалификации и инновационные предложения.

Расширение нефинансовых стимулов. Введение системы общественного признания, участие в международных конференциях и форумах, доступ к программам обучения и стажировок за рубежом.

Улучшение системы карьерного роста. Введение регулярной оценки эффективности сотрудников с учетом не только стажа, но и реальных профессиональных достижений и навыков.

Проведенное исследование показало, что Китай демонстрирует более гибкую и разнообразную систему мотивации сотрудников налоговых органов,

что положительно сказывается на общей эффективности налогового администрирования. Введение элементов китайской системы мотивации в российскую практику может способствовать повышению эффективности работы ФНС России.

В результате, предложенные рекомендации по улучшению мотивации сотрудников налоговых органов в России направлены на повышение их профессионального уровня и эффективности работы, что, в свою очередь, будет способствовать улучшению налогового администрирования в стране.

Проведенное исследование показало важность мотивационных стратегий для повышения эффективности работы налоговых органов. Сравнительный анализ систем мотивации в России и Китае позволил выявить ключевые различия и сходства, а также предложить конкретные рекомендации по их улучшению. Внедрение предложенных мер в российскую практику может способствовать созданию более эффективной и мотивированной налоговой службы.

#### **Список литературы:**

1. Российская Федерация. Федеральный закон. О государственной гражданской службе Российской Федерации от 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ (в ред. от 22.10.2013) [Электронный ресурс] // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

2. Российская Федерация. Федеральный закон. О системе государственной службы Российской Федерации от 27.05.2003 № 58-ФЗ (в ред. от 02.07.2013) [Электронный ресурс] // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

3. Российская Федерация. Указ Президента Российской Федерации. О конкурсе на замещение вакантной должности государственной гражданской службы от 01.02.2005 года № 112 (ред. 31.12.2020) [Электронный ресурс] // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

4. Российская Федерация. Указ Президента Российской Федерации. О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти от 9 марта 2004 г. № 314 (в ред. от 22.06.2010) [Электронный ресурс] // Правовая справочно-информационная система «Консультант Плюс».

5. Ли М. Мотивация государственной службы и удовлетворенность работой: Китайская перспектива. Журнал государственного управления 5 (3). —2019 — С. 45-60.

6. Чжан В. Инновации и реформы в налоговом администрировании в Китае. Пекин: Издательство Китайского финансово-экономического института — DNA Res 25(3). — 2019 — с. 297-306.

## **СИСТЕМА МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА РЕЗУЛЬТАТ**

*Ширяева Ю.С.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Агулов А.А.*

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматривается система муниципального управления, ориентированного на результат, обосновываются соотношения элементов системы местного самоуправления и классического менеджмента.

**Ключевые слова:** муниципальное управление, местное самоуправление, стратегия, проектное управление.

Система управления организацией, ориентированная на результат, характеризуется определением миссии и стратегии организации, реализацией

проектного управления, а также четким построением операционной деятельности и постоянным совершенствованием процессов. На рисунке 1 представлен понятийный аппарат, который лег в основу определения системы муниципального управления, ориентированного на результат.

Миссия муниципального управления отражена в его сути, закреплённой ст. 130 Конституции Российской Федерации, а именно обеспечение самостоятельного решения вопросов местного значения. [1] Понятие вопросов местного значения, закреплённое в ст. 2 Федерального закона от 06.10.2003 N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации", указывает не непосредственное обеспечение жизнедеятельности населения. [2] Таким образом общей целью, а соответственно миссией, местного самоуправления является создание условий для жизнедеятельности населения.

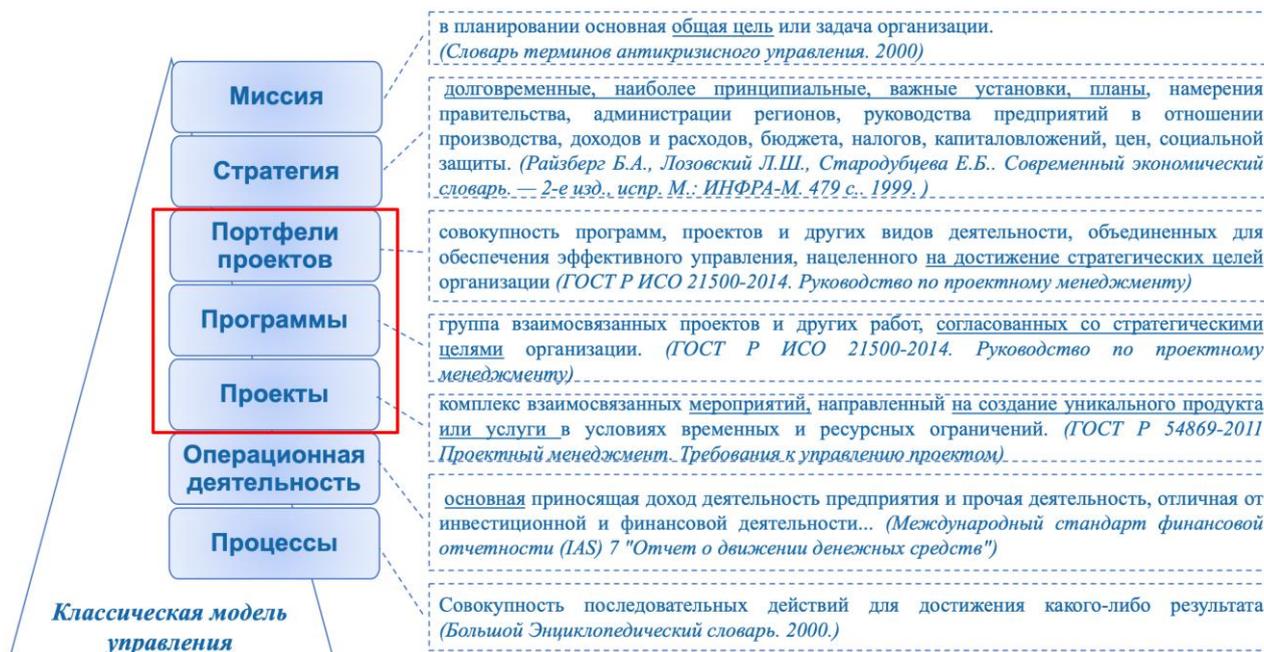


Рисунок 1 – Система управления, ориентированная на результат

Источник: составлено автором

Определение муниципального управления как «деятельности органов местного самоуправления по реализации своих полномочий в сфере социально-экономического развития» [2] обуславливает необходимость разработки

стратегии социально-экономического развития муниципального образования в системе муниципального управления, ориентированного на результат. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» определяет стратегию социально-экономического развития как документ стратегического планирования, но не дает четких установок обязательности его принятия. [3] На данный момент большинство муниципальных образований не имеют стратегий развития. Так в Нижегородской области из 51 муниципального образования, стратегия разработана только в двух городских округах: Дзержинске и Сарове.

Система инструментов реализации стратегий и/или стратегических целей муниципального образования представлена только муниципальными программами, которые включают в себя не только мероприятия по развитию, но и операционную деятельность органов местного самоуправления. В соотношении с классическим проектным менеджментом их можно соотнести с портфелями проектов. Иные объекты проектного управления (программы проектов, и проекты) не закреплены в федеральном законодательстве и региональном законодательстве, как инструменты муниципального управления. В контексте проектного управления в муниципальных образованиях, закреплена возможность создания муниципальных проектных офисов. [4] В Нижегородской области понятие муниципального проекта закреплено в Постановлении Правительства Нижегородской области от 19.05.2021 № 394 "О развитии проектно-ориентированной системы управления и внедрении бережливых технологий в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях". [5] Но данный проект касается деятельности региональных органов исполнительной власти и не затрагивает вопросы местного значения и соответственно не может входить в систему муниципального управления, ориентированного на результат. Для формирования полноценной системы проектного управления, необходимо принятие органами местного самоуправления нормативных актов об организации проектной деятельности в муниципальном образовании. В

городском округе городе Саров Нижегородской области принято Постановление Администрации г.о.г. Саров 24.05.2019 г. №1744 «Об организации проектной деятельности в Администрации города Сарова», которое закрепляет реализацию приоритетных муниципальных проектов, направленных на решение вопросов местного значения городского округа и на реализацию Стратегии социально-экономического развития города Сарова Нижегородской области до 2035 года. Но в качестве таких проектов рассматриваются только проекты, реализация которых осуществляется:

- с привлечением средств федерального и областного бюджетов;
- в соответствии с Указами Президента Российской Федерации, национальными и федеральными проектами Российской Федерации, Государственными программами Российской Федерации, распоряжениями Правительства Российской Федерации, Государственными программами Нижегородской области. [6]

На основе сложившихся положений нормативного-регулирования, можно говорить о том, что система муниципального управления, ориентированного на результат, требует детальной проработки в федеральном и региональном законодательстве, и последующего принятия муниципальных правовых актов.

#### **Список литературы:**

1. Конституция РФ
2. Федерального закона от 06.10.2003 N 131-ФЗ "Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации"
3. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»
4. Постановление Правительства РФ от 31.10.2018 N 1288 "Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации»
5. Постановление Правительства Нижегородской области от 19.05.2021 № 394 "О развитии проектно-ориентированной системы управления и внедрении

бережливых технологий в органах исполнительной власти Нижегородской области и подведомственных им организациях"

6. Постановление Администрации г.о.г. Саров 24.05.2019 г. №1744 «Об организации проектной деятельности в Администрации города Сарова».

**НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ТУРИЗМ И СПЕЦИФИКА ЕГО  
ПРИСУТСТВИЯ НА МАЛОЙ ТЕРРИТОРИИ  
(НА ПРИМЕРЕ Г.О.Г. ЧКАЛОВСК)**

*Шлиенкова Е.В.*

Кандидат философских наук, доцент, декан Высшей школы искусств и дизайна  
Нижегородского университета имени Н. И. Лобачевского

*Рыжова Е.В.*

Магистрант Высшей школы искусств и дизайна Нижегородского университета  
имени Н. И. Лобачевского, ведущий методист музея Муниципального  
бюджетного учреждения «Центра туризма «Русские крылья»»

**Аннотация.** Статья посвящена принципам научно-популярного туризма как одному из растущих сегментов внутреннего туризма, популяризации науки и техники, созданию новых инфраструктурных проектов, способных влиять на развитие малых территорий, выявлению запроса и оценке перспектив складывающихся центров агрегации профессиональных интересов.

**Ключевые слова:** научно-популярный туризм (НПТ), туристско-рекреационный кластер, музей, целевая аудитория, малая территория.

**1. Актуальность НПТ для малой территории**

Наибольшую популярность в сфере внутреннего туризма приобретает научно-популярный туризм (НПТ). Связано это с рядом факторов, одним из которых является серьезная поддержка со стороны государства сферы научных исследований и разработок, системы образования и профориентации. В 2022

году дан старт программе «Десятилетие науки и технологий», включающей комплекс задач по привлечению талантливой молодежи в научную сферу, создание условий для вовлечения широкого круга исследователей в решение актуальных задач, стоящих перед отечественной наукой и современным обществом, открытость и доступность информации о научных достижениях и, как следствие, повышение статуса ученого и разработчика, привлекательность интеллектуального труда для молодежи.

Концепция развития научно-популярного туризма в РФ на период до 2035 года дает определение НПТ [1], уделяет особое внимание молодежному и детскому научно-популярному туризму и дает перечень объектов его инфраструктуры, среди которых не только образовательные организации, научные объекты, научно-исследовательские институты, научно-производственные учреждения, высокотехнологичные и градообразующие производства, места проведения научных исследований, но и музеи.

На территории городского округа города Чкаловск Нижегородской области размещается туристско-рекреационный кластер, включающий Центр туризма (ЦТ) «Русские крылья», Мемориальный музей В. П. Чкалова. Кроме наследия легендарного летчика-героя, «Русские крылья» представляют бесценные архивы и артефакты, связанные с именем советского кораблестроителя Р. Е. Алексеева. С учетом численности г.о.г. Чкаловск на 2023 г. в нем проживает 20 тыс. чел., из них, 24 % – подростки и молодежь в возрасте от 7 до 29 лет, высшее образование имеют 23,5%, среднее профессиональное – 37,2%, округ сталкивается с комплексом социально-экономических проблем, характерным для удаленных от областных центров территорий, включая отсутствие развитой системы дифференцированного производства и многоуровневого образования [2].

Цель исследования – сформировать портрет целевой аудитории НПТ в г.о.г. Чкаловск и ЦТ «Русские крылья», выявить запрос на адресную коммуникацию, определить эффективные стратегии привлечения и удержания

аудитории. К задачам относятся: изучение теоретических аспектов НПТ, специфика его организации и проведение практических исследований.

## **2. Типология научно-популярного туризма**

Базой формирования методологического аппарата НПТ выступили работы Барановой А. Ю. [3], Холодилиной Ю. Е. [4], Крыловой Е. А. [5] и др. В статье «Методологические основы научно-популярного туризма» Афанасьева А. В., Логвина Е. В., Христов Т. Т. [6] фиксируют географические аспекты развития научного туризма на территории РФ, выделяя семь ключевых туристских регионов. Основное отличие научного и НПТ – активное участие туриста в программе тура, что позволяет выделить следующие виды НПТ по ряду признаков: сопутствующий мотив, организация пространства и объекты показа (посещения), научные направления, продолжительность, массовость, способ передвижения, специфика возраста участников, степень организованности, охват территории.

Другой подход в работе Vialette Y., Mao P., Bourlon F. [7] определяет четыре формы научного туризма: приключенческий, культурный, научно-исследовательский, научное эковолонтерство.

## **3. Программы поддержки научного и НПТ**

НПТ опирается на широкий спектр объектов: музейные организации, научные лаборатории, демонстрационная среда и/или элементы научно-производственных комплексов и т. д. Дмитрий Чернышенко, вице-премьер РФ, куратор по вопросам цифровой экономики и инноваций, связи и СМИ, а также культуры, туризма и спорта, отмечает, что в рамках национального проекта «Наука и университеты» начали реализацию проекты федерального уровня «Передовые инженерные школы», государственная программа «Приоритет 2030», в работе разных программ участвуют 36 субъектов, 157 вузов, 142 научные организации и 383 индустриальных партнера. [8]

В Нижегородской области в 2023 г. запущены четыре научно-популярных маршрута, в том числе, посещение Мемориального дома-музея В. П. Чкалова, Музея скоростей и ЦБК по СПК им. Р. Е. Алексеева в г.о.г. Чкаловск.

За развитие туризма в Чкаловске отвечает Управление культуры, туризма, спорта и молодежной политики. По сводным данным за 2023 г. общий поток туристов – более 100 тыс. человек, в равных пропорциях посетивших исторический центр и ключевые дестинации – Дом-музей Чкалова (программа «Держи штурвал» [9]) и Музей скоростей (программа «Вектор скорости» [10]).

#### **4. Методология исследования целевой аудитории и анализ данных**

В апреле-мае 2024 г. на базе Центра туризма «Русские крылья» был проведен цикл практических исследований в рамках курса «Аудитория культурных институций» программы магистратуры «Менеджмент культуры и музеев» Высшей школы искусств и дизайна ННГУ им. Н.И. Лобачевского, включавший ряд опросов потенциальной аудитории и экспертных интервью с респондентами с разным уровнем включенности в систему функционирования и управления музейной и туристической сфер.

Развитие НПТ на территории Чкаловска в настоящее время осуществляется за счет реализации действующих программ по Пушкинской карте, поэтому в качестве потенциальной аудитории была выбрана категория молодых людей в возрасте с 16 до 20 лет. Ответы были сгруппированы по блокам вопросов: определяющие опыт посещения научно-популярных программ, о принятии решения пойти/не пойти на мероприятие НПТ, направленных на выявление интересов интервьюируемых.

В экспертном интервью приняли участие респонденты, представляющие сферы науки, музейного дела и муниципального управления. Им были предложены открытые вопросы по направлениям: о необходимости развития НПТ на малой территории, об основных субъектах взаимодействия при реализации нового направления туризма, об обозначении этапов создания полноценной эффективной площадки НПТ на локальной территории. Стоит отметить, что мнения экспертов получились довольно противоречивыми, кроме третьего блока вопросов.

**Выводы.** С учетом специфики НПТ, его открытой позиции – наука-просвещение-развлечение, начинать подготовку своей аудитории имеет смысл как можно раньше, начиная с 5-6 классов, где самыми благодарными потребителями могли бы стать старшеклассники 16-18 лет. Важно максимально вовлекать в повестку институт семьи, расширяя возможности для экспозиционных задач и выставочных проектов с соответствующей тематикой. В активной фазе партнерства должны находиться образовательные и музейные институции, формирующие общее поле для методических и просветительских программ, способных втягивать в процесс постоянного обучения и методических поисков преподавательский корпус и менеджеров в сфере образования.

#### **Список литературы:**

1. Концепция развития научно-популярного туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (утв. Минобрнауки России 25.01.2023 N ВФ/1-Кн)
2. <https://bdex.ru/naselenie/nijegorodskaya-oblast/chkalovsk/>
3. Баранова А. Ю. Научно-популярный туризм: структура и методы финансирования // Управленческий учёт, 2022, № 4-2.
4. Холодилина Ю. Е. Теоретические аспекты развития научного туризма в регионе // Вестник Оренбургского гос. ун-та, 2011, №13 (132).
5. Крылова Е. А. Научный туризм как одна из форм научной дипломатии России // Аллея науки, 2018, Т. 1, № 2 (18).
6. Афанасьева А. В., Логвина Е. В., Христов Т. Т. Методологические основы научно-популярного туризма // Сервис в России и за рубежом, 2023, Т.17. № 2.
7. Bourlon F., Torres R. Scientific tourism a tool for tourism development in Patagonia, 2016.
8. <http://government.ru/news/50817/>
9. <https://vchkalov.ru/>
10. <https://русскиекрылья.рф/>

# АНАЛИЗ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ОБРАЩЕНИЯ С ОТХОДАМИ

**Яшин С.Н.**

Доктор эконо. наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Смирнова В.А.**

Аспирант,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению системы государственного управления в сфере обращения с отходами. Рассмотрено осуществление деятельности в сфере обращения с отходами на всех уровнях власти, а также перечислены их ключевые задачи.

**Ключевые слова:** государственное управление, отходы, органы власти, мусорная реформа.

Впервые о «мусорной реформе» начали говорить в 2019 году, а именно после внесения изменений в Федеральный закон № 89-ФЗ "Об отходах производства и потребления» [2]. В соответствии с новым законодательством все субъекты Российской Федерации должны были реализовать переход от старой системы обращения с отходами к новой. Все процессы с мусором, такие как переработка, сортировка, утилизация и другие, были возложены на региональных операторов, которые должны были осуществлять свою деятельность на основании принятых региональных программ и территориальных схем в сфере обращения с отходами.

На федеральном уровне за эффективное и законное обращение с отходами отвечают: Правительство РФ, Министерство экологии и природных ресурсов РФ, а также Российский экологический оператор.

К полномочиям первого относятся: реализация мероприятий по рациональному использованию природных ресурсов, проведение мероприятий, направленных на сокращение негативного воздействия хозяйственной и/или иной деятельности на окружающую среду, а также обеспечения экологической безопасности страны.

Федеральный орган исполнительной власти, в лице Министерства экологии и природных ресурсов РФ, занимается разработкой государственной политики и законодательного регулирования в области исследования, применения, охраны окружающей среды и природных ресурсов. В своей деятельности данное ведомство руководствуется Конституцией РФ, Федеральными законами, в том числе конституциональными, правовыми актами, издаваемыми Президентом РФ и Правительством РФ, международными договорами, а также непосредственно самим положением о Министерстве.

Отходы подразделяются на четыре класса, из которых самыми опасными являются I и II. К данной категории относятся такие материалы как мышьяк, асбест, ртуть, свинец и даже аккумуляторы, срок разложения которых составляет более 10 лет, а некоторые из них и вовсе лишены такой способности. Чтобы не допустить возможности появления экологических катастроф – контроль за такими видами мусора закрепили на федеральном уровне, а полномочия возложили на Федерального оператора.

В соответствии с п.1 ст. 14.3 Федерального закона № 89-ФЗ с целью информационного обеспечения деятельности по обращению с отходами была создана федеральная государственная информационная система учёта и контроля за обращением с отходами высоких классов опасности, которую ведёт непосредственно Федеральный оператор. Данная система содержит в себе всю необходимую информацию, предусмотренную действующим законодательством, и осуществляет деятельность по мониторингу и контролю за движением отходов [5].

Кроме того, на фоне всех происходящих в законодательстве изменений, в 2019 Указом Президента была разработана и внедрена публично-правовая кампания «Российский экологический оператор» (далее – ППК РЭО) [1]. По большей части внедрение данной организации было направлено на осуществление национального проекта «Экология». Ключевой задачей компании является создание системы вторичной переработки мусора, с последующим преобразованием такого сырья в энергию, а также стимулирование инвестиционной активности в сфере обращения с коммунальными отходами. Российский оператор ведет контроль региональных операторов, а также установленных ими тарифов, с целью исключения возможности завышения стоимости услуг.

ППК РЭО участвует в разработке государственных программ, федеральных и региональных территориальных схем, проводит их экспертизу, предлагает меры по привлечению и поддержке частных инвесторов, а также осуществляет иные функции, предусмотренные действующими нормативно-правовыми актами [3]. Для более четкого надзора над субъектами РФ была сформирована система мониторинга региональных операторов «РЭО Радар», представляющая собой онлайн-сервис, через который по форме обратной связи можно оставить обращение о некачественном или несвоевременном вывозе мусора, об отсутствии контейнеров, о различных несанкционированных свалках в природных зонах и прочее.

Основная часть полномочий, несмотря на значительный спектр обязанностей, возложенных на федеральные органы власти, была все же делегирована на исполнительные органы власти субъектов. Регионы наделили компетенциями в сфере разработки региональных и инвестиционных программ, утверждения нормативов выбросов отходов и предельных тарифов, сборов отчетности у индивидуальных предпринимателей и юридических лиц, а также утверждения территориальных схем. Даже муниципалитеты освободили себя от прав на сбор, вывоз и утилизацию, вменив их в обязанности региональных операторов.

Отбор региональных операторов проходит с помощью конкурса, организованного администрацией конкретного субъекта, причем выдвигать кандидатуру могут исключительно юридические лица, далее с победителем подписывают соглашение, порядок которого устанавливается нормативно-правовыми актами региона. Информация о зонах деятельности региональных операторов закреплена в территориальной схеме обращения с отходами.

Что касается местного уровня власти, то полномочия в сфере обращения с отходами, в связи с введением закона о реформе, были значительно сокращены.

В результате проведенных преобразований их освободили от утверждения надбавок к тарифам, документов территориального планирования, инвестиционных программ и организации деятельности в сфере обращения с отходами. Таким образом, в компетенции органов местного самоуправления остались только содержание мусорных площадок, ведение реестра и установление их мест размещения, а также привитие народу культуры в сфере защиты окружающей среды. Стоит также отметить, что вывоз коммунального мусора лежит в основном на управляющей организации дома за которым закреплены контейнеры, в случае если земельные участки не оформлены, то ответственность уже переходит конкретно на органы власти.

Таким образом, можно сделать вывод, что несмотря на то, что в рамках внедрения реформы обращения с отходами ведущие функции были переданы на уровень субъектов РФ, в регионе появилась возможность для инвестирования, что в дальнейшем поспособствует экономическому развитию территории и улучшению качества жизни населения [4].

### **Список литературы:**

1. Российская Федерация. Президент. О создании публично-правовой компании по формированию комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами "Российский экологический оператор" : указ Президента Российской Федерации № 8 от 14.01.2019 г. – URL:

<http://www.consultant.ru> (дата обращения: 11.06.2024). – Режим доступа: КонсультантПлюс. Законодательство. ВерсияПроф. – Текст: электронный.

2. Российская Федерация. Законы. Об отходах производства и потребления: Федеральный закон от 24 июня 1998 № 89-ФЗ: [принят Государственной Думой 22 мая 1998 года; одобрен Советом Федерации 10 июня 1998 года]: [последняя редакция от 01.03.2024]. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 05.06.2024). – Режим доступа: КонсультантПлюс. Законодательство. ВерсияПроф. – Текст: электронный.

3. Российская Федерация. Правительство. О публично-правовой компании по формированию комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами "Российский экологический оператор" (вместе с "Положением о наблюдательном совете публично-правовой компании по формированию комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами "Российский экологический оператор", "Уставом публично-правовой компании по формированию комплексной системы обращения с твердыми коммунальными отходами "Российский экологический оператор" : постановление Правительства РФ от 04.04.2019 № 396 : [редакция от 29.06.2023]. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 05.09.2024). – Режим доступа: КонсультантПлюс. Законодательство. ВерсияПроф. – Текст: электронный.

4. «Мусорная реформа» в России: административные полномочия на федеральном, региональном и местном уровнях. – URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=e764e4a3-d56c-428f-ba44-093217dc26c4> (дата обращения: 11.09.2024). – Текст: электронный.

5. О начале работы с 01.03.2022 Федеральной государственной системы учета и контроля за обращением с отходами I и II классов опасности – URL: <https://rpn.gov.ru/regions/38/news/o-nachale-raboty-s-01-03-2022-federalnoy-gosudarstvennoy-sistemy-ucheta-i-kontrolya-za-obrashcheniem-5782720.html> (дата обращения: 11.09.2024). – Текст: электронный.

## **СЕКЦИЯ 5. ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАДАЧ**

**Руководитель секции:**

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

*Захарова Юлия Владимировна*

### **ГИПЕРАВТОМАТИЗАЦИЯ КАК КЛЮЧ К УСПЕХУ БИЗНЕСА**

*Бедретдинова Е.Н.*

Магистр эконом. наук, старший преподаватель

кафедры международного бизнеса и маркетинга,

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

*Левченко М.В.*

Студент бакалавриата,

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам гиперавтоматизации, которая может быть ключом к успеху современного бизнеса, так как этот тренд при правильном применении способен усовершенствовать многие процессы, в том числе повысить эффективность работы сотрудников, принятии правильных решений относительно последствий нехватки кадров и других бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** гиперавтоматизация, управление бизнес-процессами, информационные технологии, автоматизация.

Одной из насущных проблем современного бизнеса в Республике Беларусь является острый дефицит кадров. Согласно результатам опроса, проведённого исследовательским центром *rabota.by* в конце 2023 года, около 75% опрошенных представителей компаний-нанимателей были согласны с тем,

что дефицит человеческих ресурсов останется фундаментальной проблемой рынка труда в 2024 году [2]. Как показывает статистика, в июне 2023 г. в Беларуси было занято 4148 тыс. человек, в январе 2024 г. – 4129,1 тыс. [1]. До июня 2024 г. количество занятых продолжило сокращаться: в 1-м полугодии их количество уменьшилось еще на 16,9 тыс. человек – до 4112,2 тыс. [1]. В целом, тенденция сокращения занятых в экономике замедлилась, что может объясняться экономическим ростом, однако проблема дефицита кадров всё ещё остаётся на повестке дня.

Всё больше компаний находятся в поиске оптимального решения данной проблемы, фокусируя усилия на привлечении и удержании новых кадров, при этом многие упускают из внимания разработку стратегий, которые будут способствовать эффективной адаптации предпринимательской деятельности к современным тенденциям. Известно, что эффективность и конкурентоспособность бизнеса определяется качеством его управления, которое с каждым днём всё больше зависит от внедренных в деятельность компании передовых технологий. Ускорить цифровую трансформацию в управлении бизнесом призвана автоматизация.

В контексте бизнеса термин «автоматизация» применяется к бизнес-процессам. Автоматизация бизнес-процессов (BPA) – это автоматизация сложных процессов и функций в бизнесе, выходящих за рамки обычного манипулирования данными и ведения учета, обычно с использованием передовых технологий [4]. Более совершенным уровнем автоматизации является гиперавтоматизация.

Гиперавтоматизация – важнейший технологический и стратегический тренд последних лет. «Gartner» – американская исследовательская и консалтинговая компания, специализирующаяся на рынках информационных технологий, даёт следующее определение термину: «Гиперавтоматизация – это дисциплинированный подход, ориентированный на бизнес, который организации используют для быстрого выявления, проверки и автоматизации как можно большего количества бизнес-процессов и ИТ-процессов» [5]. Данное

определение как нельзя точно дополнил директор компании SL Soft Тагир Яппаров: «Мы понимаем под гиперавтоматизацией не просто тотальную автоматизацию всех подлежащих оцифровке бизнес-процессов, но и отказ от старых решений в пользу новой архитектуры и новых подходов» [3].

На сегодняшний день тренду гиперавтоматизации уже 5 лет, однако развитие этого явления на белорусском рынке пока не так стремительно, и на это существует ряд причин. Можно предположить, что гиперавтоматизации отечественного бизнеса препятствуют: дороговизна внедрения; недостаточный профессионализм управления компании и сложности с преодолением сопротивления со стороны сотрудников. Наряду с вышеперечисленными причинами, стоит принимать во внимание, что не каждая организация в Беларуси на данный момент нуждается в гиперавтоматизации своих процессов. Решение о внедрении такого дорогостоящего проекта управления стоит принимать исходя из досконального анализа бизнес-процессов компании, корпоративной культуры, ресурсных возможностей и специфики отрасли.

Вместе с тем, комплексно автоматизируя свои бизнес-процессы, компания имеет возможность получить ряд весомых преимуществ. Важность комплексного подхода к автоматизации бизнеса проиллюстрируем на примере условной компании с помощью кругов Эйлера (рисунок 1):



Рисунок 1 – Круги Эйлера: комплексный подход к автоматизации

На рисунке 1 представлена упрощённая, но в то же время распространённая модель управления бизнес-процессами в компании. Автоматизированные процессы (маленькие круги) вписываются в большую систему бизнес-процессов компании. Отметим, что данные элементы являются частью всей системы компании, но не имеют связи между собой. Недостаток такого подхода кроется в усложнении работы сотрудников, ведь им приходится пользоваться сразу несколькими программами, информация в которых может дублироваться либо наоборот, не иметь связи с информацией других программ. Именно для интеграции и взаимопроникновения данных из разных областей, и необходима гиперавтоматизация.

Выбор наиболее эффективных для бизнеса инструментов основывается на особенностях бизнес-процессов конкретной компании. Основные технологии и возможности их применения в бизнес-процессах отражены в таблице 1.

Таблица 1 – Технологии гиперавтоматизации бизнес-процессов

<b>Бизнес-процесс</b>	<b>Примеры технологий</b>	<b>Возможности</b>
Прогнозирование рыночных тенденций	- искусственный интеллект (AI); - машинное обучение (ML); - виртуальный двойник (Digital twin).	- анализ огромных объемов данных, выявление закономерностей и тенденций, недоступных для человеческого восприятия; - позволяет контролировать работу модели, предусматривать появление неисправностей и своевременно исправлять их.
Управление взаимодействием с клиентами	- искусственный интеллект (AI); - машинное обучение (ML).	- предоставление персонализированных ответов и решений, автоматизация обслуживания с помощью чат-ботов.
Выявление потенциального мошенничества	- роботизация процессов (Robotic Process Automation, RPA).	- постоянный мониторинг транзакций, выявление аномалий с помощью системы, основанной на правилах.
Синхронизация процессов	- автоматизация бизнес-процессов (Business process automation, BPA).	- упорядочивает все процессы, обеспечивая их согласованность и синергетическую эффективность сотрудников.
Управление персоналом	- искусственный интеллект (AI).	- автоматизация процесса отбора кандидатов, анализ резюме, проведение первичных собеседований и тестирований.

Разумеется, вышеперечисленные технологии должны быть адаптированы к потребностям конкретного бизнеса. Постоянное улучшение является одним из восьми принципов менеджмента качества, придерживаясь которых компания повышает эффективность своих внутренних процессов.

Таким образом, в динамичной среде рынка конкурентоспособными остаются те компании, менеджмент которых регулярно изучает передовые мировые решения и постоянно работает над изменением и повышением эффективности сложившихся бизнес-процессов.

## Список литературы:

1. Занятость и зарплаты: несмотря на кадровый дефицит, увольнения все еще превышают наем работников // neg.by: сайт. URL: <https://neg.by/novosti/otkrytj/zanyatost-i-zarplaty-nesmotrya-na-kadrovyy-defitsit-uvolneniya-prevyshayut-naem-rabotnikov> (дата обращения: 23.09.2024).
2. Результаты опроса: около 75% работодателей считают, что дефицит кадров останется основной проблемой рынка труда в 2024 году // rabota.by: сайт. URL: <https://grodno.rabota.by/article/32132> (дата обращения: 23.09.2024).
3. Российский ИТ-рынок: переход к гиперавтоматизации // ComNews.ru: сайт. URL: <https://www.comnews.ru/digital-economy/content/233372/2024-05-27/2024-w22/1016/rossiyskiy-it-rynok-perekhod-k-giperavtomatizacii> (дата обращения: 26.09.2024).
4. Definition of Business Process Automation (BPA) // Gartner [Information Technology Glossary]: сайт. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bpa-business-process-automation> (дата обращения: 25.09.2024).
5. Definition of Hyperautomation // Gartner [Information Technology Glossary]: сайт. URL: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/hyperautomation> (дата обращения: 25.09.2024).

# ЭЛЕКТРОННАЯ МОБИЛЬНАЯ ТОРГОВЛЯ КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО БИЗНЕСА

*Вандышева С.В.*

Кандидат эконом. наук,  
доцент кафедры информационных технологий в экономике,  
Воронежский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

**Аннотация.** Развитие информационно-коммуникационных технологий и изменение потребительского поведения явились импульсами появления нового формата электронного бизнеса – электронной мобильной торговли. Увеличение числа пользователей мобильным интернетом и, как следствие, рост числа заказов товаров и услуг через интернет, побуждают компании переходить к разработке собственных мобильных приложений. Формат электронной мобильной торговли позволяет формировать адресные предложения потребителям на основе аналитики их предпочтений и создавать возможности для максимально быстрого приобретения продукта компании.

**Ключевые слова:** электронный бизнес, омниканальность, электронная мобильная торговля, мобильные приложения, персонализация, быстрый доступ.

Электронный бизнес как форма взаимодействия между основными участниками рынка, основанная на использовании информационно-коммуникационных технологий для автоматизации бизнес-процессов и системы взаимосвязей между, начал развиваться в 60-х годах прошлого века. Достаточно быстро в электронный бизнес были вовлечены различные отрасли экономики и сферы общества. В настоящее время, как правило, значительная часть операций и сделок, осуществляемых в формате электронного бизнеса, приходится на электронную коммерцию. Электронный бизнес понятие более широкое, чем электронная коммерция. К электронной коммерции принято относить любые формы сделок, при которых взаимодействие сторон осуществляется с применением возможностей информационно-

телекоммуникационных технологий и сети интернет. Электронная коммерция дает возможность компаниям осуществлять более эффективное взаимодействие и оперативно реагировать на запросы заказчиков. При этом полностью устраняется ограничивающее действие фактора географического расположения покупателей и продавцов, что создает предпосылки для выхода на глобальный рынок со своими товарами и услугами [1].

Одним из значимых последствий развития электронного бизнеса является изменение основной характеристики покупок потребителей – они стали омниканальными. Другими словами, покупка совершается несколькими итерациями с использованием разных каналов продаж. В качестве примера приведем следующие варианты: социальные сети, сайт продавца, магазин (офлайн). В последнее время все больше покупок совершается в приложении маркетплейса или непосредственно в интернет-магазине. На рисунке 1 видно, что удельный вес заказов товаров и услуг с использованием интернета увеличился за прошедшее десятилетие в России с 15,3% до 61,3% – в 4 раза [2].



Рисунок 1 – Использование интернета населением для заказа товаров и услуг [2]

В последнее время электронная коммерция довольно часто осуществляется посредством использования различных мобильных приложений, которые позволяют значительно упростить процесс выбора и приобретения потребителями товара или услуги. Распространение данного инструмента электронной коммерции связывают с развитием интернета и увеличением числа мобильных устройств.

Использование мобильных приложений для потребителей является наиболее предпочтительным, так как в них можно настроить алгоритмы персонализации и индивидуальные рекомендации.

Начало активного развития мобильной электронной торговли приходится на начало 2000-х, когда появились первые смартфоны и магазины приложений (App Store, Google Play). Пионерами мобильной электронной торговли являются компании eBay и Amazon – в 2008 году они первыми запустили мобильные приложения. По мере роста популярности мобильных приложений, крупные компании, осознавая перспективность данного направления электронного бизнеса, начали разрабатывать собственные мобильные приложения для повышения удобства покупателей при совершении ими покупок. На рисунке 2 представлено изменение количества пользователей мобильного широкополосного доступа в интернет в России.



Рисунок 2 – Динамика количества абонентов мобильного широкополосного доступа в интернет [2]

Представленные на рисунке 2 данные показывают, что за десять лет количество пользователей мобильного интернета увеличилось вдвое, причем отмечается устойчивая возрастающая тенденция [2]. Приведенная статистика подтверждает предположение автора о росте востребованности мобильных приложений как со стороны пользователей, так и со стороны бизнеса ввиду изменения формата его осуществления в электронной среде.

Электронную мобильную торговлю можно определить, как разновидность электронной коммерции, при которой покупка и продажа

товаров и услуг осуществляется с помощью беспроводных карманных мобильных устройств. Сюда входят мобильные телефоны, смартфоны, смарт-часы, планшеты и нетбуки. Электронной мобильной торговле присущи следующие преимущества:

1. Интуитивный интерфейс, который позволяет быстро и удобно совершать покупки. Так, коэффициент конверсии мобильных приложений составляет 157 % по сравнению с веб-приложениями [3].

2. Быстрый доступ – как правило, пользователи мобильных приложений быстрее проходят путь от поиска продукта до его приобретения, а также знакомятся с большим количеством продуктов, чем пользователи из разных каналов. Этому способствует в том числе более быстрая загрузка приложений по сравнению с мобильной версией сайта, что уменьшает время ожидания и повышает удовлетворенность от покупки.

3. Персонализация – использование искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет создать персонализированный опыт для клиентов, включая рекомендации продуктов и предложения на основе истории покупок и поведения в интернете.

4. Уведомления – уведомления показывают рост показателей открытия на 50%, кликов в 7 раз и показателей удержания на 93%. Отправка push-уведомлений увеличивает показатели удержания пользователей приложения в 3 – 10 раз. При этом сектор электронной мобильной торговли занимает самую большую долю отправки push-уведомлений среди всех отраслей (22,03%) [4].

5. Программы лояльности – многие компании предоставляют возможность своим клиентам накапливать бонусные баллы, получать скидки и другие привилегии, информацию о которых можно получить легко и быстро в мобильных приложениях. Как правило, в веб-версиях интернет-магазина сделать это значительно сложнее.

6. Интеграция с другими системами – в рамках мобильного приложения возможна интеграция с системами учета, складским учетом, CRM

и другими инструментам, что позволяет автоматизировать деятельность компании сделать управление бизнесом простым и более прозрачным [5].

Подводя итог изложенному можем сделать вывод о развитии нового этапа электронного бизнеса в формате мобильных приложений. Использование передовых информационно-коммуникационных технологий позволяет компаниям более гибко подстраиваться под изменения потребительских предпочтений или общей конъюнктуры рынка. Кроме этого, формат электронной мобильной торговли дает возможность оперативно получать от потребителей обратную связь, что является мощным стимулом развития самой компании и ее продукта. Для бизнеса также важным является адресное обращение к потребителю, формирование персонализированного предложения для него.

#### **Список литературы:**

1. Вандышева, С. В. Актуальные направления развития электронного бизнеса / С. В. Вандышева // Общество и экономическая мысль в XXIв.: пути развития и инновации: материалы XII Международной научно-практической конференции. – Воронеж : Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2024. – С. 136-140.
2. Мониторинг развития информационного общества в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL // <https://rosstat.gov.ru/statistics/infocommunity>
3. Состояние рынка мобильного интернета в 2023 году [Электронный ресурс]. - Режим доступа: URL // <https://www.gsma.com/solutions-and-impact/connectivity-for-good/mobile-economy/>
4. Критическая статистика push-уведомлений за 2023 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL / <https://www.moengage.com/learn/push-notification-statistics/>
5. Improving the management efficiency of the company's functional subdivisions / M. Santalova, I. Surat, V. I. Surat [et al.] // AIP Conference Proceedings:

## **ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В БУХГАЛТЕРСКОМ УЧЕТЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ**

*Дружиловская Э.С.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры бухгалтерского учета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В настоящей статье рассматриваются современное состояние и перспективы применения искусственного интеллекта в бухгалтерском учете как части системы управления бизнесом. Автором представлен собственный взгляд на возможности указанного применения в будущем. Представленные в настоящей работе результаты будут интересны широкому кругу специалистов, интересующихся вопросами управления, организации бухгалтерского учета и современных технологий.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, бухгалтерский учет, бухгалтер, перспективы, возможности.

Успешное применение искусственного интеллекта (далее – ИИ) для решения проблем управления и социально-экономических задач не обходится без такого применения в бухгалтерском учете. Отметим, что данное использование является достаточно новым. Это подтверждается и количеством публикаций, посвященных указанным вопросам, за последние годы. Так, проведенные нами исследования показали значительное увеличение количества работ, касающихся вопросов, связанных с искусственным интеллектом в бухгалтерском учете [1 – 5 и др.], за последние почти 6 лет. В подтверждение приведем примеры полученных нами результатов на рис. 1. Отметим, что на

данном рисунке представлено количество публикаций, найденных нами в известной базе eLibrary с 2019 г. по настоящее время по запросу «искусственный интеллект в бухгалтерском учете».

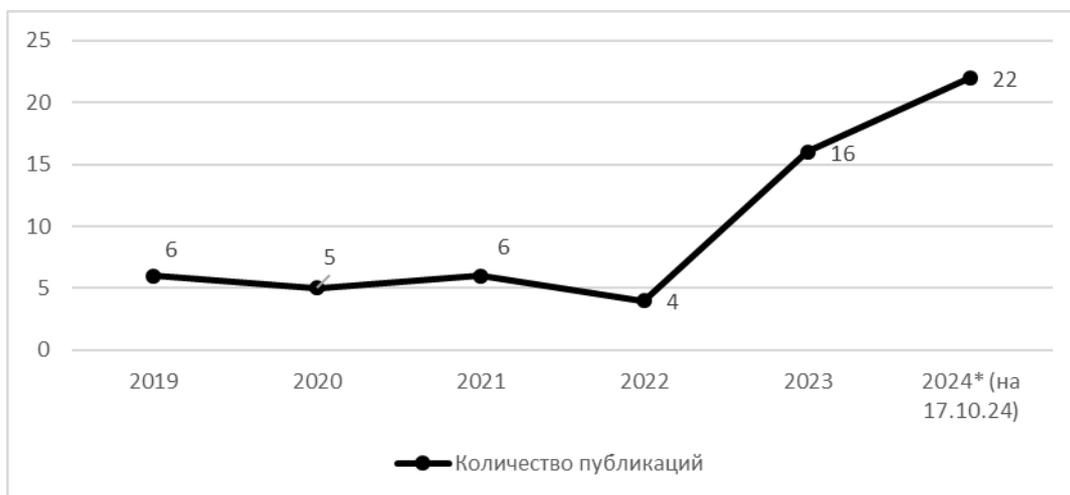


Рисунок 1 – Количество публикаций, посвященных искусственному интеллекту в бухгалтерском учете, в базе eLibrary за период с 2019 г. по настоящее время

Как видно из рис. 1, в последние два года наблюдается значительное повышение уделения внимания ученых и специалистов вопросам, касающимся искусственного интеллекта в бухгалтерском учете. Полагаем, что в дальнейшем такое внимание будет только увеличиваться в связи с активным развитием ИИ и расширением его применения в указанном учете.

Проведенные нами исследования позволяют выделить следующие основные вопросы в вышеназванной области, о которых в основном говорят современные ученые и практики:

- теоретические и практические аспекты, связанные с ИИ в бухгалтерском учете;
- особенности применения искусственного интеллекта в учетной деятельности организаций различных отраслей (например, в промышленности, энергетике, кредитных организациях и др.);
- общие вопросы, связанные с ИИ в бухгалтерском учете и других сферах человеческой деятельности;
- влияние искусственного интеллекта на учет;
- перспективы развития применения ИИ в учетной деятельности;

- роль искусственного интеллекта в условиях цифровизации бухгалтерского учета;

- ИИ и автоматизация учета;

- искусственный интеллект в бухгалтерском учете как технология;

- ИИ как средство учета;

- может ли искусственный интеллект заменить бухгалтера;

- этические аспекты применения ИИ в учете.

Отметим, что проведенные нами исследования показывают пока еще достаточно низкий уровень применения искусственного интеллекта в бухгалтерском учете. Обратим внимание на то, что проведенные нами опросы выявили, что на сегодняшний день даже далеко не многие бухгалтеры могут сформулировать корректное определение ИИ. Также очень небольшое количество современных учетных работников действительно используют искусственный интеллект в своей деятельности.

Вместе с тем будущее, на наш взгляд, за значительным расширением применения ИИ в бухгалтерском учете. Полагаем, что искусственный интеллект откроет учетным работникам, в том числе следующие возможности:

- самостоятельно совершенствовать имеющиеся и разрабатывать новые программы, необходимые им в их деятельности (по средствам: задания ИИ необходимых конкретному бухгалтеру параметров программы для работы данного сотрудника; и создания таким ИИ соответствующей программы по указанным параметрам);

- автоматизировать все скучные рутинные операции;

- проще находить решения возникающих на практике проблем благодаря использованию ИИ в качестве личного «ассистента бухгалтера»; и др.

В отношении вопроса о замене бухгалтера искусственным интеллектом отметим следующее. В одной из наших предыдущих работ мы уже высказывали мысль о том, что при условии дальнейшего успешного развития ИИ последний теоретически сможет заменить любого работника (не только бухгалтера, но и программиста, юриста, врача и т.д.). Вместе с тем экономика (и жизнь в целом),

в которой искусственный интеллект сможет полностью заменить любого сотрудника – это уже принципиально новый тип экономики (и жизни в целом). И когда он возникнет (если возникнет), это уже будет принципиально новое явление, о котором пока еще говорить сложно.

В целом хотелось бы выразить надежду на светлое будущее в отношении применения ИИ как в бухгалтерском учете, так и других сферах человеческой жизни.

### **Список литературы:**

1. Дружиловская Т.Ю. Цифровизация и искусственный интеллект в бухгалтерском учете: достижения и перспективы / Т.Ю. Дружиловская // Международный бухгалтерский учет. – 2023. – Т. 26. – № 5 (503). – С. 500-521.

2. Дружиловская Э.С. Искусственный интеллект в бухгалтерском учете, отчетности, анализе, аудите и жизни в целом // В сборнике: Актуальные проблемы социально-экономической статистики и цифровизации экономических расчетов. Сборник научных статей III Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2024. С. 73-78.

3. Дружиловская Э.С. Переход к интеллектуальным концепциям бухгалтерского учета и отчетности. Формирование интеллектуальной концепции оценки // Бухучет в здравоохранении. 2024. № 5 (269). С. 5-12.

4. Миславская Н.А. Проблемы применения искусственного интеллекта в бухгалтерском учете // Аудитор. 2021. Т. 7. № 6. С. 52-57.

5. Пятов М.Л. Искусственный интеллект - друг и помощник бухгалтера // Вестник ИПБ (Вестник профессиональных бухгалтеров). 2022. № 3. С. 2-8.

# ФРАГМЕНТАЦИЯ РЕГИОНОВ РОССИИ НА ОСНОВЕ ОЦЕНКИ ОТДЕЛЬНЫХ ДЕТЕРМИНАНТ СОЦИОКУЛЬТУРНОГО РАЗВИТИЯ

*Граница Ю.В.*

Кандидат эконом. наук., доцент, доцент кафедры математического  
моделирования экономических процессов,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье предлагается подход к решению задачи оценки социокультурной региональной дифференциации на основе отбора отдельных факторов социокультурного развития с последующим применением различных алгоритмов кластеризации данных.

**Ключевые слова:** регион, социокультурное развитие, кластеризация, коэффициент силуэта, плотностный алгоритм, Дивергенция Йенсена — Шеннона.

Проблема неравномерности развития регионов России в последние годы приобретает все более комплексный характер.

Дифференциация по социально-экономическому положению, оцениваемому на основе анализа инвестиционного, производственного, ресурсного, инновационного, цифрового потенциалы региона анализируется как фактор, в конечном итоге влияющий на экономическую безопасность страны, являются предметом исследования огромного числа публикаций на протяжении двух десятков лет.

Вопросы региональной идентичности в контексте культурологического подхода анализируются, например, в работах Казаковой Г. М., Рязановой А. Ю.[1], Бахтигараевой А.И., Брызгалина, В.А. [2], Брызгалина В.А., Никишиной Е.Н.[3]. Авторы отмечают, что в научном сообществе обсуждается очевидная связь между социокультурными характеристиками и экономическим развитием региона, но непосредственное

влияние культурных характеристик на региональное развитие исследовано недостаточно.

В соответствии со стратегией пространственного развития РФ до 2025 года наряду с комплексным подходом к социально-экономическому развитию территорий важнейшая роль отводится сохранению историко-культурного наследия, обеспечению доступа к культурным ценностям, что в свою очередь свидетельствует о признании роли культурного потенциала территорий в обеспечении национальной безопасности страны.

Традиционный подход, связанный с изучением социально-экономической региональной неоднородности, предполагает оценку и сравнение количественных показателей регионального развития, характеризующих определенные аспекты регионального развития, подобные методики изучения неоднородности экономических систем описаны например в работах Границы Ю.В.[4], Зубаревича Н.В.[5], Протасова Ю.М.[6].

Цель нашего исследования - определить подход к оценке сходства и различий регионов по показателям социокультурного развития.

Для достижения указанной цели считаем целесообразным определить перечень региональных социокультурных характеристик, разработать модель выделения региональных групп, оценить качество разбиения на группы.

В состав анализируемых региональных детерминант вошли:

- Численность населения от 15 и старше на 1 января 2021 года и ее прирост.
- Оценка своего самочувствия населением и ее изменения.
- Относительное изменение величины природоохранных расходов и их удельный вес в сальдированном финансовом результате предприятий региона.
- Общие потребительские расходы в месяц в расчете на трех членов семьи, руб. и их прирост.
- Расходы на алкогольные напитки и табачные изделия в месяц в расчете на трех членов семьи, руб. и их прирост.

- Расходы на кафе и рестораны в месяц в расчете на трех членов семьи, руб. и их прирост.
- Расходы на организацию отдыха, посещение спортивных и культурных мероприятий в мес. в расчете на трех членов семьи, руб. и их прирост.
- Количество выданных разрешений на работу высококвалифицированным специалистам.
- Доли курильщиков мужчин и женщин и их изменения.
- Доля населения, поддерживающего здоровый образ жизни и ее прирост.

Данные по показателями были представлены компанией Финэкспертиза (<https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2024/>) за период 2021-2023 гг.

Для выделения региональных групп дополнительно были учтены такие факторы как индекс человеческого развития, представляющий интегральный показатель способностей вести долгую и здоровую жизнь, получать знания и достигать достойного уровня жизни, а также удалённость регионов от центра страны.

Фрагментация регионов по уровню социокультурного развития была произведена с применением следующих алгоритмов кластеризации:

- K-means
- Агломеративная кластеризация
- Распространения близости
- Сдвиг среднего
- Спектральная кластеризация
- DBSCAN
- Оптическая кластеризация.

Первые два алгоритмы предусматривают необходимость определять количество кластеров до выполнения процедуры кластеризация, для этих целей нами применен метод локтя и на его основе сделан вывод, что оптимальное

количество кластеров, которое приводит к минимизации внутрикластерного расстояния между объектами, равно трем.

Остальные методы кластеризации относятся к категории плотностных алгоритмов, предусматривающих определение количества кластеров на основе полученных областей концентрации анализируемых объектов, в таких алгоритмах предварительное нахождения количества кластерных групп не требуется.

Оценка качества алгоритмов кластеризации производилась на основе анализа коэффициента силуэта. Наибольшее значение коэффициента— 0,26 было получено в ходе реализации алгоритма спектральной кластеризации, в результате было выделено два кластера, при этом один из них включал только один регион-г. Москва, все остальные регионы образовали единый кластер. Региональный кластерный портрет, полученный методом спектральной кластеризации представлен на рисунке 1.

3d TSNE Plot for Clusters

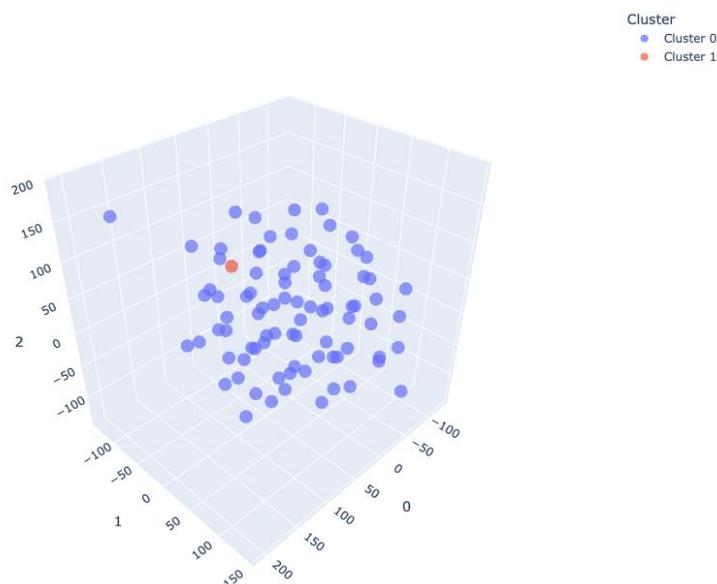


Рисунок 1 – Кластерный портрет регионов России, полученный методом спектральной кластеризации с выделением трех главных компонент

В качестве меры сходства двух выделенных кластеров нами определена дивергенция Йенсена — Шеннона — метод, для измерения похожести двух распределений вероятностей. Показатель принимает значения в интервале от нуля до единицы, и чем он ближе к нулю, тем более похожи сравнимые распределения величин. Наибольшее значение дивергенции Йенсена — Шеннона получено для показателя доли населения, поддерживающего здоровый образ жизни.

Таким образом, нам не удалось получить качественного разделения регионов на группы несмотря на то, что социокультурные факторы, лежащие в основе процедуры фрагментации, характеризовали только отдельные аспекты региональной культурной идентичности, а именно, отношение к здоровому образу жизни и распределение бюджета домохозяйств.

Перспективу дальнейших исследований мы видим в формировании несколько укрупненных показателей социокультурного регионального развития, каждый из которых является некоторой комбинацией исходных факторов и характеризует отдельное направление культурного развития региона с последующим выполнением процедуры кластеризации именно для таких укрупненных показателей.

### **Список литературы:**

1. Казакова Г. М., Рязанова А. Ю. Формирование региональной идентичности как драйвера экономического развития региона и города // Урбанистика. 2017. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-regionalnoy-identichnosti-kak-drayvera-ekonomicheskogo-razvitiya-regiona-i-goroda>

2. Бахтигараева А. И., Брызгалин, В. А., Никишина, Е. Н., & Припузова, Н. А. (2021). Социокультурные особенности регионов России: общее и различия. Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика, (5), 29–51. <https://doi.org/10.38050/01300105202152>

3. Брызгалин В.А., Никишина Е.Н. (2020). Существует ли региональная социокультурная специфика в России? Возможности использования

социокультурного подхода в экономике [Bryzgalin V.A., Nikishina E.N. (2020). Is there a regional culture in Russia? Opportunities of using a sociocultural approach in economics] // Вопросы экономики. №7. С. 108–126. DOI: 10.32609/0042-8736-2020-7-108-126.

4. Граница Ю. В. Механизм оценки обоснованности фрагментации регионов по уровню социально-экономического развития / Ю. В. Граница // Устойчивое развитие промышленного региона - конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем : Сборник аннотаций докладов Третьего Уральского научного форума «Устойчивое развитие промышленного региона» и проходящей в рамках форума VII Международной научной конференции «Конкурентоспособность и развитие социально-экономических систем» памяти академика А. И. Татаркина, Челябинск, 20–21 февраля 2024 года. – Челябинск: Челябинский государственный университет, 2024. – С. 25-26.

5. Зубаревич Н.В. Регионы России в конце 2023 г.: удалось ли преодолеть кризисный спад? // Вопросы теоретической экономики. 2024. №1. С. 34–47. DOI: 10.52342/2587-7666VTE\_2024\_1\_34\_47.

6. Протасов Ю. М., Юров В. М. Кластеризация регионов РФ по уровню их социально-экономического развития // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2022. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klasterizatsiya-regionov-rf-po-urovnyu-ih-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya>

# СОВРЕМЕННЫЕ ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

*Емельянов С.Б.*

Аспирант кафедры экономики и управления,  
Международный инновационный Университет

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные вызовы, с которыми сталкивается управление в условиях цифровой трансформации, и перспективы развития управленческих подходов. Среди ключевых вызовов выделяются ускоренные темпы изменений, проблемы кибербезопасности, необходимость изменения организационной культуры и дефицит цифровых компетенций. Также обсуждаются новые возможности, такие как автоматизация процессов, использование гибких методологий, управление на основе данных и развитие удаленных форматов работы.

**Ключевые слова:** управление, цифровая трансформация, гибкие методологии, кибербезопасность, автоматизация, организационная культура, аналитика данных, удаленная работа, инновации, цифровые компетенции.

Цифровая трансформация охватывает все сферы общественной и экономической жизни, что требует переосмысления традиционных подходов к управлению. Организации сталкиваются с необходимостью адаптироваться к новым технологиям, изменяющимся рынкам, потребности клиентов и бизнес-процессы. Данный доклад посвящен анализу ключевых вызовов и перспектив, стоящих перед управлением в условиях цифровой экономики.

## **1. Основные вызовы управления в условиях цифровой трансформации**

В условиях цифровой трансформации управление сталкивается с рядом серьезных вызовов, которые требуют нового подхода и переосмысления традиционных методов работы. Одним из ключевых факторов является быстрое изменение технологий и потребностей рынка, что создает неопределенность в

принятии управленческих решений [1]. Руководителям необходимо быстро адаптироваться к новым условиям, и зачастую они вынуждены действовать в условиях недостатка информации, что делает прогнозирование и планирование особенно сложными.

Кроме того, с ростом внедрения цифровых технологий возрастает угроза кибербезопасности [2]. Атаки на информационные системы могут привести к утечке конфиденциальной информации и потере доверия со стороны клиентов. Поэтому управление безопасностью данных становится неотъемлемой частью общей стратегии управления, требующей дополнительных ресурсов и внимания.

Еще одним вызовом является необходимость изменения организационной культуры. Важно, чтобы сотрудники были готовы к изменениям, однако сопротивление нововведениям может стать серьезным препятствием для успешной реализации цифровых инициатив. Формирование инновационной культуры, поощряющей инициативу и обучение, требует значительных усилий со стороны руководства и HR-отделов.

Не менее важным является и дефицит цифровых компетенций среди сотрудников. Внедрение новых технологий, таких как искусственный интеллект и аналитика больших данных, требует от работников новых знаний и навыков. Успешные компании должны уделять внимание обучению и развитию персонала, чтобы обеспечить соответствие требованиям цифровой экономики.

Наконец, переход к удаленным и гибридным форматам работы стал неотъемлемой частью цифровой трансформации. Это создает новые требования к управлению командами, которые теперь могут работать из разных мест. Эффективное управление удаленными коллективами требует новых подходов, инструментов и методов взаимодействия, что также может быть вызовом для многих организаций.

Таким образом, управление в условиях цифровой трансформации сталкивается с рядом серьезных вызовов, требующих проактивного подхода,

адаптивности и готовности к изменениям как со стороны руководства, так и со стороны сотрудников.

## **2. Новые перспективы и возможности управления**

Цифровая трансформация открывает перед управлением новые перспективы и возможности, которые могут значительно повысить эффективность и конкурентоспособность организаций. Одной из наиболее заметных тенденций является автоматизация бизнес-процессов [3], что позволяет сократить затраты и временные ресурсы на выполнение рутинных задач. Современные технологии, такие как роботизация и использование искусственного интеллекта, делают возможным автоматическое выполнение операций, ранее требовавших человеческого вмешательства. Это не только улучшает производительность, но и освобождает сотрудников для более творческих и стратегических задач, способствуя росту инновационного потенциала.

Кроме того, переход к гибким методологиям управления, таким как Agile и Scrum, позволяет организациям быстрее реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к новым требованиям рынка [4]. Гибкие подходы создают среду для быстрого тестирования и внедрения новых идей, что способствует улучшению качества продукции и услуг. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции, когда скорость внедрения новшеств становится решающим фактором успеха.

Другая важная перспектива — это использование аналитики данных для принятия управленческих решений. Сбор и анализ больших объемов данных позволяет компаниям получать глубокие инсайты о поведении клиентов, рыночных трендах и операционных процессах [5]. Такой подход к управлению на основе данных делает его более проактивным и обоснованным, снижая риски и повышая вероятность достижения поставленных целей. Применение аналитических инструментов также способствует более точному прогнозированию, что позволяет планировать ресурсы и стратегические шаги с большей эффективностью.

Развитие удаленных и гибридных форматов работы стало еще одной значимой возможностью, открытой цифровой трансформацией [6]. Современные технологии связи и сотрудничества позволяют организациям расширять географию своих операций и привлекать таланты со всего мира. Это создает возможности для более разнообразного и высококвалифицированного персонала, что, в свою очередь, обогащает организацию новыми идеями и взглядами. Однако для успешного управления распределенными командами необходимо разрабатывать новые методы взаимодействия и коммуникации, чтобы обеспечить эффективное сотрудничество и поддержку среди сотрудников.

Кроме того, цифровая трансформация подчеркивает необходимость постоянного обучения и развития сотрудников. Организации, которые активно инвестируют в повышение квалификации своих работников, имеют конкурентные преимущества в условиях постоянно меняющегося рынка. Создание культуры непрерывного обучения и инноваций способствует не только повышению квалификации сотрудников, но и формированию более адаптивной организационной структуры, способной успешно справляться с новыми вызовами [7].

Таким образом, новые перспективы и возможности управления в условиях цифровой трансформации открывают перед организациями широкий спектр инструментов и стратегий, позволяющих им не только выживать, но и процветать в условиях быстроменяющегося мира. Успешные компании, способные эффективно использовать эти возможности, получают значительные конкурентные преимущества и смогут занять лидирующие позиции в своих отраслях.

### **3. Рекомендации по адаптации управления к цифровой трансформации**

Адаптация управления к цифровой трансформации является важной задачей для организаций, стремящихся сохранить свою конкурентоспособность и соответствовать новым реалиям рынка. Для успешной реализации этого

процесса необходимо предпринять ряд стратегических шагов, направленных на интеграцию цифровых технологий в бизнес-процессы, а также на развитие культуры, способствующей инновациям и изменениям.

Прежде всего, организациям необходимо инвестировать в обучение и развитие цифровых компетенций сотрудников. Это включает не только повышение технических навыков, но и формирование общей цифровой грамотности. Понимание новых технологий и их возможностей позволит сотрудникам более эффективно использовать их в своей повседневной деятельности. Важно создать условия для постоянного обучения, что поможет сформировать культуру непрерывного развития и адаптации к изменениям. Внедрение программ менторства и курсов повышения квалификации также станет важным шагом на этом пути.

Следующим шагом является переосмысление организационной структуры и процессов. Важно создать гибкую организацию, способную быстро реагировать на изменения внешней среды. Это можно достичь через внедрение гибких методологий управления, таких как Agile, которые позволяют сократить время реакции на изменения и повысить вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений. Кроме того, необходимо пересмотреть существующие бизнес-процессы с целью их автоматизации и оптимизации, что повысит эффективность работы и снизит издержки.

Не менее важным является развитие кибербезопасности и защита данных. В условиях цифровой трансформации организации становятся более уязвимыми к киберугрозам, поэтому необходимо уделять должное внимание разработке и внедрению стратегий по обеспечению безопасности информации. Это включает регулярные аудиты систем безопасности, обучение сотрудников правилам кибербезопасности и внедрение современных технологий защиты данных.

Организациям также стоит обратить внимание на развитие культуры инноваций. Это подразумевает создание среды, в которой сотрудники могут свободно высказывать свои идеи и предложения, а также экспериментировать с

новыми подходами без страха перед ошибками. Поддержка инновационных инициатив, таких как хакатоны или внутренние стартапы, поможет выявить и развить новые идеи, которые могут принести конкурентные преимущества [8].

Еще одним важным аспектом является использование аналитики данных для принятия управленческих решений. Компании должны внедрять инструменты для сбора и анализа данных, что позволит им более точно понимать потребности клиентов, выявлять рыночные тренды и адаптировать свои стратегии в соответствии с этими данными. Управление на основе данных поможет сделать процессы более прозрачными и эффективными, что также способствует лучшему взаимодействию с клиентами.

Наконец, успешная адаптация к цифровой трансформации требует активного вовлечения руководства. Лидеры должны не только инициировать изменения, но и демонстрировать личный пример, поддерживая и вдохновляя сотрудников на новые достижения. Открытое и честное общение о целях и перспективах цифровой трансформации способствует созданию атмосферы доверия и взаимопонимания внутри коллектива [9].

Таким образом, адаптация управления к цифровой трансформации требует комплексного подхода, включающего развитие цифровых навыков, переосмысление процессов, усиление кибербезопасности, поддержку инновационной культуры и активное участие руководства. Эти шаги помогут организациям успешно справиться с вызовами цифровой эпохи и использовать новые возможности для достижения устойчивого роста и развития.

### **Заключение**

Цифровая трансформация открывает перед управлением новые горизонты, однако она также сопровождается вызовами, связанными с неопределенностью, безопасностью и кадровыми ресурсами. Для успешного развития в таких условиях необходимо менять подходы к управлению, внедряя инновационные технологии и развивая цифровые компетенции. Организации, способные быстро адаптироваться к изменениям и использовать новые

возможности, получают конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

### **Список литературы:**

1. Хинсман Р. и др. Цифровая экономика: вызовы и возможности. – М.: Инфра-М, 2023.
2. Иванов В. В. Управление в условиях неопределенности: методологии и практики. – СПб.: Питер, 2022.
3. Масудов Д. А. Гибкие подходы к управлению проектами. – М.: Альпина Паблишер, 2021.
4. Друкер П. Эффективное управление. Задачи и вызовы. – М.: Вильямс, 2020.
5. Тапскотт Д. Цифровая экономика: Перезагрузка бизнеса для новой эпохи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
6. Хардинг А. Big Data и управление: Как данные меняют бизнес-модели. – М.: Эксмо, 2021.
7. Бриньольфссон Э., Маккафи Э. Второй век машин: Работа, прогресс и процветание в эпоху технологий. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
8. Коттер Дж. Наш айсберг тает. Как добиться изменений в условиях неопределенности. – М.: Альпина Паблишер, 2017.
9. Алетдинова А.А., Алехина Д.А., Андрухова О.В., Бабкин А.В., Баирова Н.И., Богданова Р.М., Борисов А.А., Бочкова С.В., Быковская Е.В., Вертакова Ю.В., Волкова А.А., Воронов Д.В., Гарифова Л.Ф., Глущенко М.Е., Голденова В.С., Григорьева Е.А., Ермоленко О.Д., Захарова Ю.В., Иванов А.А., Измалкова С.А. и др. Развитие цифровой экономики в условиях деглобализации и рецессии г. Санкт-Петербург, 2019.

# РЕЙТИНГОВАЯ ОЦЕНКА РЕГИОНОВ РОССИИ ПО КАЧЕСТВУ ИННОВАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ

*Ершов Ю.О.*

Кандидат сельскохозяйственных наук, доцент,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

*Беспалова О.В.*

Студентка специалитета,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

**Аннотация.** В современных условиях российской экономики управление всё больше акцентирует внимание на интеграции инноваций в производственные процессы. Эффективным методом улучшения трудовой производительности и увеличения результативности работы организаций является правильная организация труда с учетом особенностей цифровой среды и активное вовлечение персонала в эти процессы. Рейтинговая оценка субъектов РФ в сфере технологических нововведений служит инструментом систематического наблюдения за работой органов власти на региональном уровне, что дает возможность более точно ориентировать федеральные меры поддержки.

**Ключевые слова:** нововведения, инновационная политика, регионы, поддержка, инвестиции.

В условиях быстро меняющейся экономической среды и финансовых реалий, важность эффективной работы органов власти становится ключевым фактором устойчивого развития. Это в свою очередь требует от них способности не только анализировать текущие тренды, но и прогнозировать будущие изменения, что возможно только при наличии качественных инструментов оценки [1, с. 121].

Потенциал применения нововведений в отечественные организации на сегодняшний день характеризуется одним из важных показателей – Российским

региональным инновационным индексом [2, с. 98]. Данный показатель характеризует уровень использования нововведений в организациях и их результативность в регионах нашей страны. Рейтинг субъектов РФ по показателю качество инновационной политики составляется ежегодно с 2012 года [3, с. 115]. Данный показатель включает 3 основных категории:

1) Правовая основа для научно-технической и инновационной политики (ИКИП-1). Качество данной категории определяет наличие стратегий, различных территориальных зон для осуществления инновационно-технологической деятельности, наличие законодательных региональных актов, программ поддержки и т.д.;

2) Организационная поддержка научно-технической и инновационной политики (ИКИП-2). Качество данной категории определяет наличие совещательных органов по научной политике, а также региональных институтов развития;

3) Вовлечение в федеральную научно-техническую и инновационную политику (ИКИП-3). Качество данной категории определяет число проектов, получивших федеральную поддержку, число территорий промышленной, научно-образовательной, высокотехнологичной деятельности, с федеральным статусом [4, с. 85].

Рассмотрим рейтинг регионов РФ по качеству инновационной политики за 2023 год. Распределение субъектов РФ по качеству инновационной политики за 2023 год представлен в таблице 1 [5].

В представленной таблице видно, что лидирующее место в 2023 году заняла Республика Татарстан, по официальным данным НИУ ВШЭ. Второе и третье место разделили Новосибирская область и г. Москва. Также, в топ-5 вошли Республика Башкортостан и Нижегородская область. Десятое место занял Красноярский край. Республика Татарстан поддерживает лидирующую позицию с 2019 года. Лидерство субъекта по данному показателю осуществляется благодаря значительным инвестициям предприятий в осуществление инновационной активности.

Таблица 1 – Топ-10 регионов РФ по качеству инновационной политики за 2023 год.

Регион	Ранг по ИКИП	Группа по ИКИП-1	Группа по ИКИП-2	Группа по ИКИП-3
Республика Татарстан	1	1	1	2
Новосибирская область	2	1	1	2
Москва	3	2	1	1
Республика Башкортостан	4	1	1	2
Нижегородская область	5	1	1	2
Новгородская область	6	1	1	3
Чувашская Республика	7	1	1	3
Республика Карелия	8	1	1	3
Калининградская область	9	1	1	3
Красноярский край	10	1	1	3

В 2023 году организации Республики Татарстан выделили 258,2 млрд руб. на развитие нововведений. Важно отметить, что по группе показателей, представленных в таблице мы можем увидеть слабые места каждого региона отдельно. Например, Красноярский край, занимая 10-е место рейтинга слабо вовлечен в федеральную научно-техническую и инновационную политику, но при этом имеет отличные показатели по критериям правовой основы и организационной поддержки.

Таким образом, знание рейтинговых результатов способно не только укрепить доверие граждан, но и создать основу для более активного участия общественности в процессе принятия решений, что в конечном итоге приведет к более сбалансированному и эффективному управлению региональными ресурсами.

### **Список литературы:**

1. Акимова О.Е. Инновационное предпринимательство в России: тренды, инструменты и потенциал развития: монография / О. Е. Акимова [и др.]. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2019. — 126 с.

2. Владыка М.В., Усатова Л.В. Формирование и развитие региональной инновационной системы: теория и практика. Россия: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2020. – 214 с.

3. Трансформация способов стимулирования инновационной деятельности в современных условиях российской экономики: монография/Е.И. Алёхина, В.Н. Парахина; под ред. В.Н. Парахиной. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 215 с.

4. Лихолетов, В.В. Экономическая безопасность инновационной политики: учебное пособие / В.В. Лихолетов. – Санкт-Петербург: Издательский центр «Интермедия», 2021. – 212 с.

5. Официальный сайт Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ) НИУ ВШЭ. URL: <https://issek.hse.ru/about>

## **ВОПРОСЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В СФЕРЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Коробова Ю.С.*

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье обозначена актуальность исследования вопросов использования технологий искусственного интеллекта образовательными организациями. В статье приводятся виды технологий искусственного интеллекта, наиболее востребованные в сфере высшего образования. Проводится анализ целей и препятствий внедрения технологий искусственного интеллекта образовательными организациями.

**Ключевые слова:** организации высшего образования, искусственный интеллект, образовательная траектория, технологии, образовательный процесс.

В соответствии с положениями федеральной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» вопросы цифровой трансформации в различных сферах жизни общества, направленные на повышение качества жизни и увеличение благосостояния населения являются наиболее актуальными. Особого внимания при этом заслуживают вопросы внедрения и использования перспективных технологий искусственного интеллекта в сфере высшего образования, что подтверждается положениями «Национальной стратегии развития искусственного интеллекта на период до 2030 года», утвержденной указом Президента Российской Федерации от 10.10.2019 № 490.

Внедрение перспективных технологий искусственного интеллекта организациями сферы высшего образования позволит ускорить темпы персонализации обучения, создаст новые возможности по реализации учебного процесса по формированию индивидуальных образовательных траекторий, способствуя при этом повышению эффективности образовательного процесса в целом [1,2]. Кроме того, технологии искусственного интеллекта могут применяться в ходе оптимизации бизнес-процессов образовательной организации [3].

По данным за 2023 год 1329 организации высшего образования России использовали цифровые технологии в своей деятельности. Технологии искусственного интеллекта при этом использовали 155 организаций из опрошенных.<sup>5</sup>

На рисунке 1 показаны данные по видам технологий искусственного интеллекта, востребованным в работе организаций высшего образования РФ.

---

<sup>5</sup> По данным формы федерального статистического наблюдения № 3-информ "Сведения об использовании информационных и коммуникационных технологий и производстве вычислительной техники, программного обеспечения и оказании услуг в этих сферах".



Рисунок 1 – Виды технологий искусственного интеллекта, востребованные организациями высшего образования РФ по данным за 2023 год.<sup>1</sup>

Таким образом, по данным Росстата наибольшей популярностью среди организаций высшего образования в РФ пользуются технологии компьютерного зрения, предназначенные для анализа и обработки информации, представленной в графическом виде, а также технологии обработки естественного языка, включающие в себя виртуальные помощники и чат-боты. Также по данным за 2023 год наиболее востребованными оказались технологии распознавания и синтеза речи, технологии анализа данных, а также интеллектуальные системы поддержки принятия решений.

Среди целей внедрения технологий искусственного интеллекта (рисунок 2) организациями высшего образования можно отметить маркетинговое обеспечение образовательной деятельности – с этой целью технологии искусственного интеллекта используются 20 организациями из опрошенных. Для обеспечения безопасности технологии искусственного интеллекта оказались востребованными у 19 организаций по данным годовых форм федерального статистического наблюдения; для организации процессов бизнес-администрирования и управления организацией данные технологии применяются 15 организациями. Наиболее редко при этом технологии

искусственного интеллекта применяются в организациях высшего образования в логистических целях.<sup>1</sup>



Рисунок 2 – Цели внедрения технологий искусственного интеллекта организациями высшего образования

Среди препятствий на пути внедрения технологий искусственного интеллекта в сфере высшего образования можно отметить:

- проблему обеспечения безопасности и конфиденциальности данных;
- необходимость развития системы нормативно-правового регулирования в сфере внедрения и использования технологий искусственного интеллекта;
- потенциальный риск формализации знаний обучающихся [4];
- необходимость обеспечения непрерывного повышения уровня цифровых компетенций всех участников образовательного процесса;
- недостаточный уровень осведомленности о возможных направлениях применения технологий искусственного интеллекта [5].

Таким образом, решение проблемных вопросов внедрения и использования технологий искусственного интеллекта является первоочередной задачей в различных сферах жизни общества. Повышение доступности таких технологий будет способствовать наиболее эффективной реализации образовательных процессов и усилению конкурентоспособности российского образования в долгосрочной перспективе.

### **Список литературы:**

1. Новикова, М. В. Особенности использования технологии искусственного интеллекта в сфере высшего образования / М. В. Новикова // Актуальные проблемы информатики, радиотехники и связи : Материалы XXXI Российской научно-технической конференции, Самара, 01–02 февраля 2024 года. – Самара: Поволжский государственный университет телекоммуникаций и информатики, 2024. – С. 259-260.
2. Атаян, А. М. Цифровая трансформация высшего образования: проблемы, возможности, перспективы и риски / А. М. Атаян, Т. Н. Гурьева, Л. Ю. Шарабаева // Отечественная и зарубежная педагогика. – 2021.
3. Васильева, Т. Г. Перспективы внедрения технологий искусственного интеллекта в сфере высшего образования / Т. Г. Васильева, Н. Л. Виткевич, С. Л. Хомутовский // Инновационная деятельность в Вооруженных Силах Российской Федерации: Труды всеармейской научно- практической конференции, Санкт-Петербург, 12–13 октября 2023 года. – Санкт-Петербург: Военная академия связи им. Маршала Советского Союза С.М. Буденного, 2023. – С. 424-428.
4. Полищук, Р. М. Искусственный интеллект в образовании: возможности и риски применения / Р. М. Полищук // Современный взгляд на науку и образование: Сборник научных статей. – Москва: Издательство "Перо", 2024. – С. 41-44.
5. Ядова, Н. Е. Искусственный интеллект: особенности и перспективы в сфере образования / Н. Е. Ядова, М. А. Петров // Право, экономика и управление: актуальные вопросы: Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 08 октября 2021 года. – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2021. – С. 36-39.

# ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЭКОНОМИКЕ НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ ЛУКОЙЛ, ВНЕДРЕНИЕ В КОМПАНИЮ КОНЦЕПЦИИ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ

*Лохина И.Н.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

Нижегородский институт управления – Филиал РАНХиГС

Кандидат эконом. наук, доцент кафедры бухгалтерского учета,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Еремеева М.А.*

Студентка бакалавриата,

Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС

**Аннотация.** В статье рассматривается внедрение цифровых технологий в деятельность ПАО «ЛУКОЙЛ». Особое внимание уделяется концепции интеллектуального месторождения, которая объединяет процессы управления на основе автоматизированных компьютерных систем и высокотехнологичных систем сбора данных. В статье говорится о технологии интеллектуального месторождения, которая была внедрена в крупнейших зарубежных проектах «ЛУКОЙЛа», а также на Каспии и Урале в России. Анализ платёжеспособности организации, объёма продаж нефтепродуктов и EBITDA также был проведён с момента внедрения крупнейшей в России цифровой модели нефтяного месторождения в ПАО «ЛУКОЙЛ». В конце статьи сделан вывод о том, как цифровые технологии влияют на экономику организации.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, компания, ПАО «ЛУКОЙЛ», ЛУКОЙЛ, интеллектуальное месторождение, ЦИО, интегрированная модель.

В современном мире цифровые технологии становятся неотъемлемой частью всех сфер деятельности, включая экономику. Одной из ведущих нефтегазовых компаний, активно внедряющих цифровые инновации, является ЛУКОЙЛ, которая стремится к повышению эффективности и

конкурентоспособности через цифровую трансформацию своих бизнес-процессов.

Цифровая трансформация ЛУКОЙЛ включает в себя внедрение цифровых двойников, роботизацию, создание цифровой экосистемы и другие инновационные решения. Эти меры направлены на снижение операционных затрат, повышение эффективности разработки месторождений и улучшение качества обслуживания клиентов.

Особое внимание будет уделяться концепции интеллектуального месторождения, которая является важной частью цифровой стратегии ЛУКОЙЛ.

Концепция интеллектуального месторождения LIFE-Field объединяет управление месторождением с использованием компьютерных систем и современных средств сбора данных. Она охватывает все этапы производственного процесса. Данный проект помогает оптимизировать работу, увеличивая добычу и снижая расходы.

Технологии интеллектуального месторождения уже успешно применяются на зарубежных проектах ЛУКОЙЛа в таких странах, как Узбекистан и Ирак. В России же концепция интеллектуального месторождения реализуется на Каспии и в Предуралье [1].

29 сентября 2020 года Компания представила пресс-релиз по развитию концепции Интеллектуального месторождению, согласно которой проект включал в себя следующие основные элементы: создание ЦИО, интегрированное планирование, диспетчеризация технологических процессов, интегрированное моделирование, управление моделью ограничений, реализация методики оценки экономической оценки ГТМ, промышленная безопасность и экологический мониторинг, инженерные симуляторы и учебные тренажерные комплексы.

Некоторые элементы в проекте хотелось бы рассмотреть более подробно.

ЦИО (Центр интегрированных операций) представляет собой мультидисциплинарную команду, чья основная задача — повышение

эффективности операционной деятельности с помощью современных инструментов.

ЦИО был внедрен в следующие регионы страны: Пермский край (первый ЦИО был открыт в Пермском крае, В 2016 году в «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ» стартовал пилотный проект); Западная Сибирь (Западной Сибири было создано 11 дополнительных ЦИО, что позволило расширить охват и эффективность управления производственными процессами); Волгоградская область; Самарская область (в Самарской области ЦИО позволили улучшить контроль и управление производственными процессами); Астраханская область (внедрение ЦИО способствовало улучшению качества обслуживания клиентов и повышению промышленной безопасности); Республика Коми (ЦИО позволили оптимизировать производственные процессы и снизить затраты).

Интегрированная модель ЛУКОЙЛа представляет собой комплекс математических моделей, описывающих все этапы производственной цепочки добычи углеводородов. Эти модели тесно взаимодействуют между собой через специальную информационную платформу, обеспечивая единую систему управления процессами. С помощью интегрированной модели осуществляется анализ потенциала добычи и планирование технологических параметров разработки месторождения, учитывая все ограничения и особенности технологического цикла. В итоге, модель позволяет оптимизировать процессы добычи углеводородов с учетом всех факторов, что обеспечивает эффективность и экономическую выгоду для компании.

Интегрированное моделирование состоит из таких основных элементов, как: моделирование; моделирование скважин; моделирование трубопроводов; автоматизированные системы управления процессами; нормативно-методическая база.

На данный момент интегрированные модели применяются на 45 месторождениях, и текущая доля добычи на этих месторождениях составляет около 30%. К 2025 году планируется расширить использование

интегрированных моделей до 125 месторождений, при этом целевая доля добычи на этих месторождениях достигнет 80% [2].

Также в рамках «Интеллектуального месторождения» хочется отметить Ватьёганское месторождение, которое является одним из крупнейших месторождений группы ЛУКОЙЛ в России. В 2021 году на данном месторождении ЛУКОЙЛ ввел проект и это стало крупнейшей цифровой моделью нефтяного месторождения в России. Она включает цифровые двойники более 3000 скважин, 1600 км трубопроводов и 12 объектов разработки, охватывая весь процесс добычи. По данным ПАО «ЛУКОЙЛ» в промышленную эксплуатацию на данном объекте было введен 61 интегрированная модель [3].

Какой же вывод можно сделать, опираясь на финансовую отчетность ПАО «ЛУКОЙЛ» с 2021 по 2023 год [4]? После внедрения в производственные процессы новых цифровых технологий коэффициенты ликвидности в период с 2021 по 2022 год возросли, однако после ряда санкций, компания потерпела некоторый упадок и в 2023 году коэффициенты стали ниже, чем за 2022 год, но все же оставались на достойном уровне.

Таблица 1 – Анализ платежеспособности ПАО «ЛУКОЙЛ»

Показатели	Норматив	2021	2022	2023	Темпы роста, %
					2022/2020
Коэффициент абсолютной ликвидности	>0,2	0,215	0,342	0,254	118,14
Коэффициент критической (промежуточной) ликвидности	>0,7	0,775	0,954	0,849	109,55
Коэффициент текущей ликвидности	>2	0,847	1,001	0,906	106,97
Коэффициент общей ликвидности	>1	1,264	1,514	1,158	91,61

На основе анализа объема продаж нефте- и газопродуктов на внутреннем и международном рынке, можно сделать вывод о том, что внедрение концепции по интеллектуальному месторождению было благоприятно для компании, поскольку видно, что на международном рынке объем реализации рос, но сократился лишь с приходом санкций. А что касается внутреннего рынка: динамика была положительной и объем в 2022 году вырос на 2,6%.

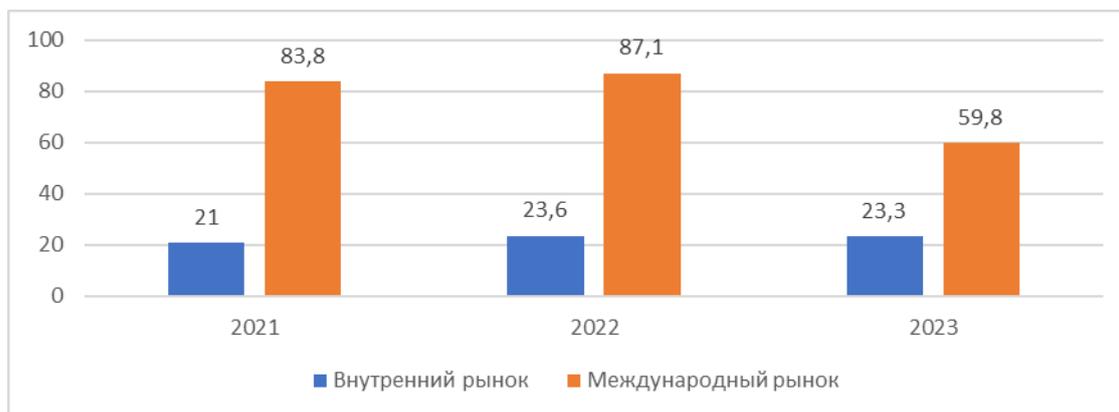


Рисунок 1 – Объем реализации нефте- и газопродуктов, млн.т.

По результатам проведенного анализа видно, как цифровые технологии способствуют устойчивому развитию компании, повышению её производительности и адаптации к динамично меняющимся условиям внешней среды, так в 2023 году ЛУКОЙЛ выдержал санкционное воздействие и смог сохранить свою положительную динамику на рынке.

Также в рамках рассматриваемой концепции стоит обратиться к показателю EBITDA МСФО.

EBITDA (от англ. — Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) в переводе означает: доход до вычета процентов, налогов и амортизации. В целом данная величина отражает доход, полученный предприятием от основной операционной деятельности [5]. Динамика показателя EBITDA компании ЛУКОЙЛ за 2020-2023 годы говорит о значительных изменениях в финансовой устойчивости и эффективности компании. В 2020 году показатель EBITDA составил 683 млрд. руб., что свидетельствует о стабильном финансовом положении. В 2021 году произошло значительное увеличение до 1404 млрд. руб., что указывает на успешное внедрение цифровых технологий и улучшение операционных процессов.

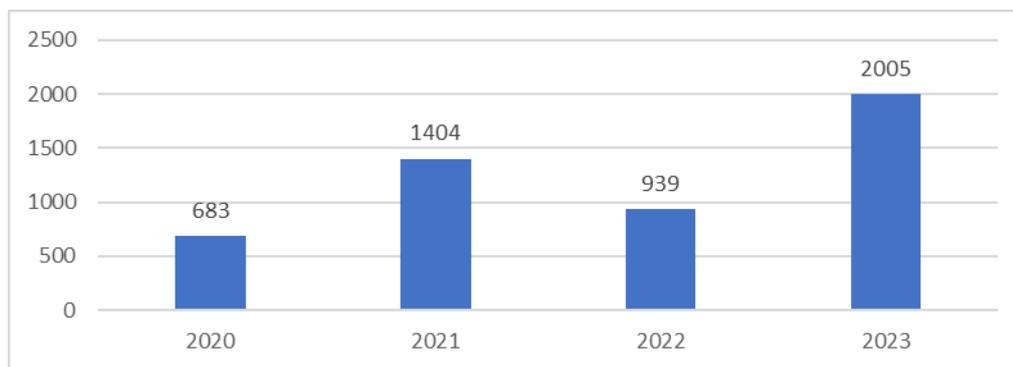


Рисунок 2 – Показатель ЕВITDA ЛУКОЙЛ, млрд. руб.

В 2022 году наблюдается снижение до 939 млрд. руб., что может быть связано с внешними факторами, такими как санкции. Однако в 2023 году показатель ЕВITDA снова вырос до 2005 млрд. руб., что свидетельствует о восстановлении и адаптации компании к новым условиям.

Таким образом, на основе проделанной работы можно сделать вывод о том, что цифровые технологии благоприятно влияют на экономику организации. Благодаря внедрению концепции интеллектуального месторождения в ПАО «ЛУКОЙЛ» привело к значительному улучшению финансовых показателей компании. Несмотря на временные спады, вызванные внешними факторами, компания демонстрирует устойчивость и способность адаптироваться к изменяющимся условиям. Эти результаты подчеркивают важность цифровой трансформации для повышения эффективности и конкурентоспособности компании на рынке в современном мире.

### Список литературы:

1. ЛУКОЙЛ: Развитие цифровых технологий и инноваций – Текст: электронный // Цифровизация: официальный сайт. – URL: <https://lukoil.ru/Business/technology-and-innovation/digitalization> (дата обращения: 14.10.2024).

2. Козлов, А. А. ЛУКОЙЛ: развивая концепцию Интеллектуального месторождения: официальный сайт – 2020. – 7 с. – URL: [https://assets.dm.ux.sap.com/webinars/og-summit\\_online/pdfs/lukoil\\_kozlov\\_rus.pdf](https://assets.dm.ux.sap.com/webinars/og-summit_online/pdfs/lukoil_kozlov_rus.pdf) (дата обращения: 14.10.2024).

3. Информация о крупнейшем месторождении ЛУКОЙЛ – Текст: электронный // ЛУКОЙЛ СОЗДАЛ САМУЮ БОЛЬШУЮ ЦИФРОВУЮ МОДЕЛЬ НЕФТЯНОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ В РОССИИ: официальный сайт. – 2021. – URL: <https://lukoil.ru/PressCenter/Pressreleases/Pressrelease/lukoil-sozdal-samuiu-bolshuiu-tsifrovuiu-model>

4. Финансовая отчетность компании ЛУКОЙЛ – Текст: электронный – URL: <https://companium.ru/id/1027700035769-lukoyl> (дата обращения 14.10.2024)

5. EBITDA – Текст: электронный – URL: <https://marketcap.ru/stocks/LKOH/financial-statements/income-statement/ebitda> (дата обращения 14.10.2024).

## МЕСТО РОССИИ В РЕЙТИНГЕ РАЗВИТИЯ ЭЛЕКТРОННОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА

*Макарычева И.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье исследуется ретроспектива позиции нашей страны в международном рейтинге ООН E-Government Development Index в период 2003-2024 гг. Кроме этого, рассматриваются достоинства портала Госуслуг и возможностей, которые он открывает для бизнеса и граждан. Реализация государственной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» позволит решить проблемы, связанные с инфраструктурой IT-индустрии и повысить рейтинг нашей страны на мировом уровне

**Ключевые слова:** цифровое правительство, международные рейтинги, портал Госуслуг.

На данном этапе развития общества цифровизация проникает во все сферы экономической, административной и общественной жизни. Тенденции к

этому складываются уже более двадцати последних лет. Безусловно, наша страна также не может быть в стороне от глобальных трендов, и активно поощряет внедрение цифровых технологий в народное хозяйство и управление им.

Существует очень большое количество разнообразных международных рейтингов, измеряющих уровень цифровизации государства в целом и отдельно цифровизации государственного управления. Одним из самых представительных является Индекс развития электронного правительства (E-Government Development Index, EGDI), который составляется ООН начиная с 2003 года с периодичностью раз в два года. В свою очередь, этот индекс состоит еще из трех подиндексов:

- 1) Подындкса развития онлайн-овых государственных сервисов;
- 2) Подындкса телекоммуникационной инфраструктуры;
- 3) Подындкса развития человеческого капитала.

Репрезентативность выборки – 193 государства – члена ООН. Индекс призван оценить возможности электронного правительства для предоставления важнейших услуг населению и бизнесу.

Таблица 1 - Россия в E-Government Development Index 2003-2024 [1]

Год	Место в рейтинге	Значение индекса	Год	Место в рейтинге	Значение индекса
2003	58	0,44255	2014	27	0,72147
2004	52	0,50172	2016	35	0,75318
2005	50	0, 53285	2018	32	0,79690
2008	60	0,51200	2020	36	0,82400
2010	59	0, 51359	2022	42	0,81620
2012	27	0,72959	2024	43	0,85320

Как видно из данных таблицы 1, рейтинг нашей страны в мировой иерархии электронного правительства был весьма плавающим, но вот абсолютное значение индекса росло из года в год, что свидетельствует о постоянном улучшении качества услуг электронного правительства. К слову сказать, очень длительный промежуток времени рейтинг неизменно

возглавляла Республика Корея, сейчас же она еле попала в десятку, а в лидеры вышли Дания, Эстония и Сингапур.

Наиболее резкий скачек в рейтинге наша страна совершила в 2012 году, поднявшись сразу на 32 позиции. Это абсолютно неудивительно, поскольку в 2010 году стартовал сервис «Госуслуги». Если быть точнее, то его официальное открытие состоялось 15 декабря 2009 года, но сервис «личный кабинет» стал доступен только с апреля 2010 [2].

С тех пор сервис неуклонно расширял свои возможности и стал действительно уникальным инструментом для взаимодействия граждан и бизнеса с правительством. У портала госуслуг есть далеко идущие возможности в оказании услуг секторам B2B и B2C. Функционал портала позволяет регистрировать и перерегистрировать предприятия, создавать электронные подписи, полностью обеспечивает сопровождение транспортных средств от первоначальной регистрации до утилизации. Можно узнать, когда к тебе придет плановая проверка, какие долги взыскивают с организации через суд, оформить разрешения на импорт или экспорт ряда продукции. Все эти возможности в совокупности уменьшают бюрократию и в конечном итоге экономят транзакционные издержки как бизнеса, так и отдельных граждан.

Особые условия на портале созданы для малого и среднего предпринимательства (МСП). Там существует особый раздел – бизнес-навигатор МСП. В этом разделе можно составить примерный бизнес-план, подобрать помещение для аренды или покупки, найти банки и гарантийные организации, рассчитать подключение коммунальных услуг, узнать о мерах государственной поддержки бизнеса [3].

4 июня 2019 года была утверждена Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [4]. Первоначально рассчитанная до 2024 года, в 2020 году она продлена до 2030. В рамках этой программы есть девять федеральных проектов, среди которых, в том числе, есть и проект «Цифровое государственное управление» [5]. Главным целевым

ориентиром данного проекта провозглашено увеличение доли массовых социально значимых услуг, доступных в электронном виде, до 95% к 2030 году.

На самом деле, столь невысокий рейтинг Российской Федерации в E-Government Development Index – некое лукавство и издержки подсчета. Разумеется в крошечном Сингапуре или небольшой Дании существенно проще обеспечить повсеместное покрытие связью, за счет чего увеличивается значение подиндекса телекоммуникаций. Аналогично, индекс развития человеческого капитала – третий подиндекс – у нас также традиционно средний за счет показателей средней продолжительности жизни. Не случайно в другом рейтинге - Всемирного банка GovTech Maturity Index 2022 - Россия заняла 10 место[6]. Всего в нем 198 стран. Индекс зрелости России составил 0,897 балла, в то время как средний индекс составил 0,552 балла.

Совершенно очевидно, что по мере осуществления программы «Цифровая Россия» в нашей стране будет существенно улучшаться инфраструктурные условия доступности цифровых услуг для населения. В конечном итоге, рейтинг нашей страны должен существенно вырасти, хотя, это не самоцель, а просто признание заслуг нашей страны в области цифровизации.

### **Список литературы:**

1. Индекс развития электронного правительства. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/statistic/rating/index-razvitiya-elektronnogo-pravitelstva/#tabs|Compare:Place>
2. Минкомсвязи и «Ростелеком» запустили «госуслуги». Архивная копия от 22 января 2015 на Wayback Machine // ComNews, 16.12.2009.
3. Появилось приложение «Госуслуги Бизнес». URL: [https://www.gosuslugi.ru/help/news/2018\\_06\\_19\\_gosuslugi\\_biznes](https://www.gosuslugi.ru/help/news/2018_06_19_gosuslugi_biznes)
4. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Направления деятельности. Цифровая экономика РФ. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>

5. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Направления деятельности. Цифровое государственное управление. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/882/>

6. GovTech Maturity Index (GTMI) Data Dashboard. URL: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2022/10/21/govtech-maturity-index-gtmi-data-dashboard>

## **РОЛЬ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ В ЦИФРОВИЗАЦИИ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ЭКОНОМИКИ**

*Макарычева И.В.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация:** Статья посвящена проблемам цифровой трансформации отечественной экономики, а в частности, проблеме цифрового неравенства, которое сложилось в результате дефицита цифровой инфраструктуры на ряде территорий России. Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» позволит решить (и уже частично решила) многие проблемы, связанные с цифровым неравенством.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация экономики, цифровое неравенство, государственная программа.

Необходимость цифровой трансформации общества сегодня понимают практически все, за исключением, возможно, наиболее консервативных слоев общества. Все без исключения сколько-нибудь известные ученые-эволюционисты, начиная с Э. Тоффлера [1] и кончая А.И. Ракитовым [2], отмечают эпоху компьютеризации и цифровизации как период новой «эпохи» или «волны» в истории развития человечества. А отец-основатель теории постиндустриальной экономики Д. Белл вообще считал, что цифровая

экономика неизбежно породит нового, цифрового человека, «человека информации» [3].

Однако, для того чтобы этот информационный человек смог появиться, необходимо создать условия и предпосылки его появления. Иначе говоря, невозможно создать надстройку без базиса. Базисом в случае информационного общества являются технические условия, обеспечивающие доступ к цифровой инфраструктуре подавляющему количеству населения.

Тема цифрового неравенства неоднократно нами уже поднималась [4]. Суть проблемы цифрового неравенства заключается в том, что в силу целого ряда обстоятельств, большинство которых заключается в инфраструктурной составляющей, разные группы общества имеют неравный доступ к цифровым услугам и технологиям. Цифровое неравенство провоцирует ситуацию, когда одни слои общества оказываются заведомо проигрывающими другим слоям, создавая психологическую и социальную напряженность в обществе. Дело в том, что в современном обществе доступ к сети Интернет является главной коммуникационной основой для целого ряда производственных и социальных услуг – от связей с контрагентами до дистанционного образования. Совершенно несправедливо, и даже в какой-то степени дискриминационно, создавать комфортные условия для одних граждан, когда другие, такие же граждане с равными правами, этих условий лишены.

Проблема цифровизации в нашей стране во многом была обусловлена ее самым большим достоинством – размером. Большие территории создавали неизбежную проблему инфраструктурного цифрового неравенства - ситуации, когда доступность сети Интернет (без которой цифровизация абсурд) на разных территориях различна. В центральной части России, особенно в крупных городах, проблем не было, но в глубинке, особенно за Уралом, отсутствие Интернета существенно ограничивало возможности перехода на цифровые технологии промышленности, сельского хозяйства и обычных граждан. Суть проблемы кроется в низкой плотности населения на целом ряде территорий страны. Вплоть до 2019 года цифровая инфраструктура РФ развивалась

рыночными способами – то есть предложение инфраструктуры должно было обеспечиваться платежеспособным спросом, иначе дорогостоящее оборудование вместо прибылей приносит убытки. Нет населения – нет и плательщиков за услуги, поэтому обеспечение повсеместного доступа к сети чисто рыночные способы обеспечить не могли, необходимо было государственное вмешательство.

Отчетливое осознание серьезности проблемы побудило правительство пересмотреть концепцию развития цифровой отрасли в нашей стране, в результате чего 4 июня 2019 года была утверждена Государственная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [5] с бюджетом 1052 млрд рублей. Изначально программа была рассчитана на период до 2024 года, но последующие обстоятельства сделали рациональным продление ее действия до 2030 года. Это действительно большая программа, в рамках которой осуществляются следующие федеральные проекты: «Нормативное регулирование цифровой среды», «Обеспечение доступа в Интернет за счет развития спутниковой связи», «Кадры для цифровой экономики», «Информационная инфраструктура», «Информационная безопасность», «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли», «Цифровые технологии», «Цифровое государственное управление», «Искусственный интеллект»[5].

С точки зрения устранения цифрового неравенства кажутся наиболее значимыми проекты «Обеспечение доступа в Интернет за счет развития спутниковой связи» и «Информационная инфраструктура», однако не менее важны и все остальные. В совокупности, эти проекты должны образовать гармоничное информационное пространство со своей правовой базой, инфраструктурной основой и подготовленными кадрами для эксплуатации всего этого. Озвучим некоторые целевые ориентиры:

1. «2024 году 26,9 тысяч населенных пунктов с населением от 100 до 500 человек будут обеспечены доступом к интернет»;
2. «К 2024 году в 100% школ будет создана внутренняя инфраструктура для сети Wi-Fi»;

3. «2022 год – строительство подводной волоконно-оптической линии «Камчатка – Чукотка»;

4. «К 2024 будут построены 4 космических аппарата для использования на высокоэллиптических орбитах»;

5. «2030 – 95% массовых социально значимых услуг будут доступны в электронном виде»;

6. «2030 - 97% домохозяйств будут обеспечены возможностью широкополосного доступа к сети Интернет».

Выполнение целевых ориентиров, в общем и целом, не смотря на трудности и западные санкции, идет в соответствии с планами. Так, на март 2024 года, в соответствии с отчетом правительства [6], уже было запущено сообщение Чукотка-Камчатка, 100% социально значимых объектов (СЗО) обеспечены сетью Интернет, что составило 118 тысяч СЗО, 1,7 тыс. малых населенных пунктов с численностью проживающих от 100 до 500 человек получили сотовые вышки.

Вообще крайне важна взаимоувязка различных частей программы. Без подготовленных кадров нет и не может быть ни искусственного интеллекта, ни цифрового правительства, ни информационной безопасности. В свою очередь, подготовить кадры без наличия развитой цифровой инфраструктуры также не представляется возможным. Таким образом, обеспечивая базис – то есть информационную инфраструктуру, государство создает предпосылки гармоничной реализации остальных частей программы.

Особо выдающихся успехов удалось добиться в реализации федерального проекта «Цифровое государственное управление». Портал госуслуг заслуживает самых высоких оценок. Не случайно Россия заняла 10 место в рейтинге Всемирного банка GovTech Maturity Index 2022 [7]. Всего в нем участвовало 198 стран. Индекс зрелости России составил 0,897 балла, в то время как средний индекс составил 0,552 балла. Лидером, как, впрочем, и во всех остальных рейтингах, остался Сингапур с его малой территорией и высоким уровнем инвестиций в, прежде всего, финансовый сектор. Вообще

малые государства с высокой плотностью населения имеют значительную фору в подобных рейтингах, поскольку могут позволить себе покрытие сетью Интернет 100 % своей площади, и имеют большое число платежеспособных пользователей, что создает предпосылки для развития цифровизации рыночными методами, при минимальном вмешательстве государства.

Все вышеперечисленные меры государственной поддержки создают комфортные инфраструктурные условия для дальнейшей цифровизации отечественной экономики. Абсолютно неизвестно, когда наша страна снова сможет поучаствовать в международных рейтингах, во всяком случае в публикациях за 2023 год она уже отсутствовала, но совершенно очевиден огромный шаг вперед по пути цифровизации и развития искусственного интеллекта. Да, собственно, место в рейтинге и не может быть самоцелью. Ведь мы живем не ради каких-либо сравнений, главное комфортные условия для развития бизнеса и граждан. Возможно, мы и не сможем достичь уровня Сингапура с его концентрацией инвестиций на малой площади территории, но догнать и обогнать многие страны Евросоюза однозначно возможная задача. Более того, с большой долей вероятности это уже случившийся факт.

### **Список литературы:**

1. Тоффлер Э. Третья волна. - М., АСТ, 2002.
2. Научно-техническая революция // Большая российская энциклопедия: [в 35 т.] / гл. ред. Ю.С. Осипов. — М.: Большая российская энциклопедия, 2004—2017.
3. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования//: М., Асаdamia, 2004.
4. Макарычева И.В. Человеческий капитал и влияние на него цифрового неравенства // Мир труда в XXI веке: состояние и динамика человеческого капитала : сборник статей участников IX Международной научно-практической конференции (Москва, 20 сентября 2023 г.) / Акад. труда и соц. отношений [и др.] ; под науч. ред. С. А. Шапиро. – Москва: АТиСО, 2023. – 335 с. С. 191-196.

5. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций РФ. Направления деятельности. Цифровая экономика РФ. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/>

6. Инициативы проекта «Цифровая экономика». Информационная инфраструктура. URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/projects/tsifrovaya-ekonomika/p-informatsionnaya-infrastruktura-p//>

7. GovTech Maturity Index (GTMI) Data Dashboard. URL: <https://www.worldbank.org/en/data/interactive/2022/10/21/govtech-maturity-index-gtmi-data-dashboard>

## **ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПОД ВЛИЯНИЕМ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА**

*Мамаева Л.Н.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры отраслевого управления и экономической безопасности,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

*Гриб Е.Р.*

Студент специалитета,

Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

**Аннотация.** В научной статье исследуется трансформация бизнес-моделей под воздействием искусственного интеллекта. Отмечается, что в последнее время мы можем наблюдать всю большую степень интеграции искусственного интеллекта в бизнес-процессы. Рассматриваются преимущества применения искусственного интеллекта в бизнес-моделях на примере Сбербанка и компании Яндекс.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, интеграция, бизнес-модели, риск, конкурентоспособность, цифровизация.

Сегодня, в век высоких технологий, мы можем наблюдать трансформацию российского бизнеса и его выход на новые, в основном азиатские рынки. Но, для этого, в первую очередь нужны высококвалифицированные кадры, чтобы не искусственный интеллект управлял людьми, а люди управляли искусственным интеллектом. Таким образом, внедрение новых технологий в различные сферы бизнеса обретает свою актуальность. В данном контексте, вспомогательным флагманом выступает искусственный интеллект.

Следует отметить, что применение искусственного интеллекта в бизнесе предлагает широкий спектр возможностей, что позволяет улучшить эффективность, снизить издержки и повысить конкурентоспособность. Обозначим несколько ключевых направлений использования искусственного интеллекта в бизнесе:

- анализ данных: искусственный интеллект может обрабатывать и анализировать большие объемы данных, помогая выявлять тенденции, предсказания и инсайты, которые могут быть полезны для принятия стратегических решений.

- автоматизация процессов: однообразная, повседневная работа, например, обработка заказов, выставление счетов и управление запасами, автоматизируется с помощью искусственного интеллекта, что освобождает сотрудников и позволяет им сосредоточиться на более креативных и стратегических задачах.

- персонализация маркетинга: искусственный интеллект дает возможность изучать поведение пользователей и на основе полученных данных предлагать персонализированные рекомендации, что способствует увеличению продаж и улучшению клиентского опыта.

- оптимизация цепочки поставок: искусственный интеллект может оказать помощь в прогнозировании спроса, что позволяет более эффективно управлять запасами и минимизировать издержки на логистику.

- управление рисками: искусственный интеллект способствует выявлению потенциальных угроз и рисков для бизнеса, например, анализируя финансовые данные или выявления мошеннических действий.

- разработка продуктов: искусственный интеллект может использоваться для анализа предпочтений целевой аудитории, что позволяет разработать более востребованные продукты и услуги.

- прогнозирование: искусственный интеллект может оказать помощь в прогнозе рыночных трендов, что позволяет активно реагировать на изменения в спросе и предложении.

- управление человеческими ресурсами: искусственный интеллект помогает бизнесу находить кандидатов, изучает резюме и анализирует его в соответствии с требованиями вакансий, а также может оказать помощь в оценке производительности сотрудников.

- финансовый анализ: чат-боты могут выполнять автоматизированный анализ финансовых показателей, что упрощает процесс выявления сильных и слабых сторон бизнеса.

Обозначенные нами ключевые направления могут значительно улучшить эффективность компании, взаимодействие с клиентами и помочь бизнесу адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Применение искусственного интеллекта требует осторожного подхода, чтобы правильно использовать технологию и избежать потенциальных ловушек.

Благодаря новым технологиям, которые обеспечивают частое, легкое, персонализированное цифровое взаимодействие, компании сегодня выстраивают гораздо более глубокие связи с клиентами, чем когда-либо прежде. Вместо того чтобы ждать, пока клиенты придут к ним, компании удовлетворяют потребности клиентов в тот момент, когда они возникают, а иногда даже раньше. Это выигрыш для всех: благодаря тому, что мы называем связанными стратегиями, клиенты получают значительно улучшенный опыт, а компании повышают операционную эффективность и снижают затраты.

Например, в сфере розничной торговли искусственный интеллект использует для персонализации предложения, прогнозирования спроса, автоматизации обслуживания клиентов оптимизации ценообразования [1, с.102].

В середине 2020 года Сбербанк внедрил виртуального ассистента Салют, который помогает клиентам в интернет-банке и мобильном приложении. Салют отвечает на вопросы, помогает провести платежи и оформить продукты банка. Использование искусственного интеллекта позволило Сбербанку сократить на 25% количество звонков в контакт-центр, так как многие запросы клиентов теперь обрабатываются автоматически.

Так, В «Сбере» 40% решений по выдаче кредитов юридическим лицам принимает искусственный интеллект. К концу года эта цифра должна составить 60%, а к концу 2026 года – 80%. Кредитование физических лиц в «Сбере» на 100% принимает искусственный интеллект.

По данным РБК: «...Сбербанк в 2024-2026 годах намерен перейти на человекоцентричную бизнес-модель и развивать искусственный интеллект «нового поколения...» [2].

Заметим, что в 2000 гг. основным направлением Сбербанка было развитие экосистемы, которую он продолжает расширять и в настоящее время, так как построить человекоцентричную бизнес-модель невозможно без экосистемы.

Еще одним примером широкого использования искусственного интеллекта является компания Яндекс. Она применяет технологии компьютерного зрения и обработки естественного языка для оказания помощи клиентам. Сервис "Яндекс.Такси" использует искусственный интеллект для автоматического определения местоположения пассажиров, прогнозирования спроса и оптимизации маршрутов. Голосовой помощник "Алиса" от Яндекса помогает клиентам в решении различного рода вопросов – от поиска информации до заказа еды и такси [3].

Также компания Яндекс создала сервис Yandex Code Assistant для генерирования кода и готовится сделать его частью будущей платформы создания цифровых продуктов [4].

Применение искусственного интеллекта открывает новые способности в целях инноваций. Интеллектуальные алгоритмы способны зарождать концепции новейших продуктов, прогнозировать потребности клиентов, выявлять незанятые рыночные ниши. Кроме всего прочего, искусственный интеллект используется с целью форсирования, а также оптимизации процессов НИОКР, тестирования прототипов и вывода инноваций на рынок. Благодаря этому компании приобретают конкурентноспособные достоинства за счет более стремительного реагирования на запросы потребителей.

На рисунке 1 мы видим, как идет применение искусственного интеллекта в российских компаниях.

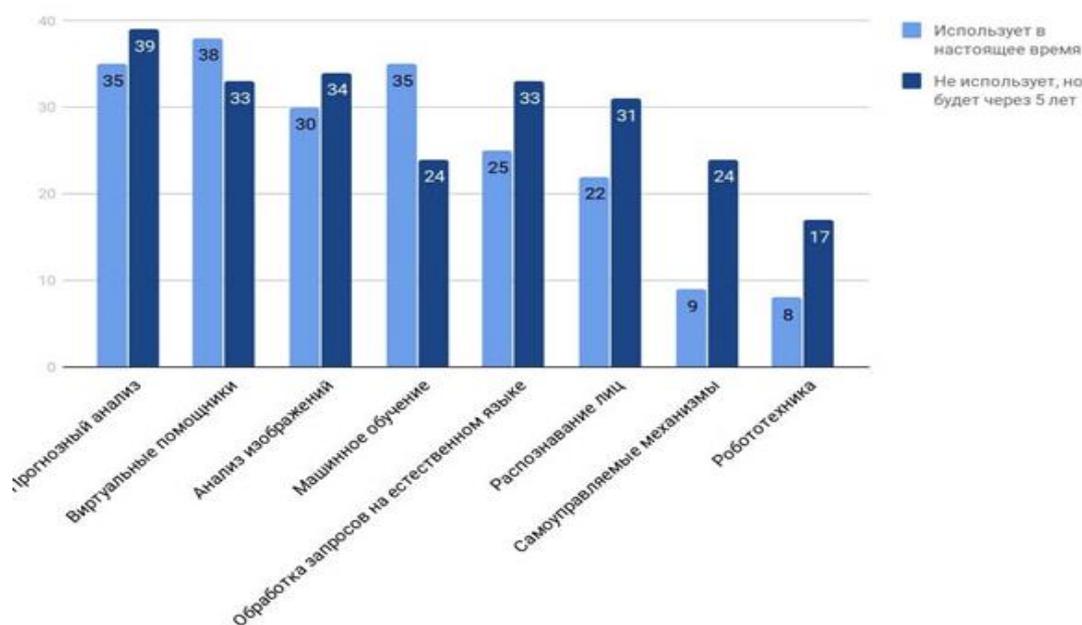


Рисунок 1 – Технологии искусственного интеллекта в российских компаниях, %

Трансформация бизнес-моделей под воздействием искусственного интеллекта – это не просто рабочий процесс, а модернизация, затрагивающая все аспекты работы компании. Успешные предприятия будущего – это те, кто сможет не просто принять изменения, но и использовать их для создания

нового уровня ценности. Вместо того, чтобы конкурировать с искусственным интеллектом, им нужно будет интегрировать его в свои бизнес-процессы. Это может означать создание новых продуктов и услуг, основанных на искусственном интеллекте, оптимизацию существующих процессов или даже изменение всей модели взаимодействия с клиентами.

Таким образом, компании должны быть открыты к изменениям, к изучению и применению новых технологий. Важно помнить, что искусственный интеллект – это инструмент, который нужно использовать с умом, понимая его возможности и ограничения. Компании, которые смогут использовать искусственный интеллект для создания новой ценности для своих клиентов и общества, будут иметь существенное преимущество в условиях быстро меняющегося технологического ландшафта.

По словам Илона Маска: «...Искусственный интеллект – это мощный инструмент, но он должен быть ориентирован на благо человечества» [5].

### **Список литературы:**

1. Бурдонова Е.С., Клементьева А.А. Мамаева Л.Н. Внедрение технологий искусственного интеллекта в российскую экономику. //В сборнике: Молодые экономисты – будущему России. Материалы XV Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых. Ставрополь, 2023. С. 100-103.

2. «Сбер» представил новую стратегию. Что важно знать. URL: <https://www.rbc.ru/finances/06/12/2023/656f1cfc9a79474abd886bfb>

3. 20 % крупных российских компаний уже используют генеративный искусственный интеллект. URL: <https://yandex.ru/company/news/01-18-12-2023?ysclid=m13f0rvrbh301674289>

4. Национальный портал в сфере искусственного интеллекта. URL: <https://ai.gov.ru>.

5. Лучшие цитаты об искусственном интеллекте и нейросетях. URL: <https://nnrun.ru/blog/quotes-about-ai/?ysclid=m13ck0ub57593652112>

## ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В БИЗНЕСЕ

*Мамаева Л.Н.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры отраслевого управления и экономической безопасности,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

*Зайцева Е.А.*

Студент специалитета,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

*Сергиенко В.В.*

Студент специалитета,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

**Аннотация.** В научной статье анализируется влияние искусственного интеллекта на бизнес. Описываются преимущества, из которых можно выделить повышение эффективности и качества обслуживания клиентов, а выявляются вызовы: высокие первоначальные затраты, нехватка квалифицированных кадров и проблемы безопасности данных. Помимо основного, выделяются перспективы развития искусственного интеллекта в дальнейшем, включая углубленную автоматизацию, глубокую персонализацию и интеграцию с Интернетом вещей.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, бизнес, автоматизация, оптимизация, эффективность, риск.

Искусственный интеллект в нашем современном мире один из инструментов, трансформирующих современный бизнес. С помощью него у нас есть возможность анализировать данные, автоматизировать многие бизнес-процессы упрощать принятие важных решений. Люди используют искусственный интеллект как одну из возможностей повышения эффективности, а также занимать высшие места в конкурентной борьбе на различных уровнях ведения бизнеса.

Искусственный интеллект – это, с одной из сторон рассмотрения, способность компьютерных систем имитировать человеческие интеллектуальные процессы, где в пример можно привести обучение, понимание речи, принятие решений и тому подобное.

В самом начале можно выделить те сферы, в которых искусственный интеллект используется шире всего. К таким сферам отнесем: прогнозирование, аналитика; автоматизация процессов; персонализация, маркетинг; управление рисками; разработка и введение нового ассортимента продукции.

Технологии искусственного интеллекта широко используются в таких разных сферах бизнеса как ритейл, строительство, информационные технологии, образование и т.д. [1, с 1477].

На рисунке 1 мы проиллюстрируем области использования искусственного интеллекта в российских компаниях в %.

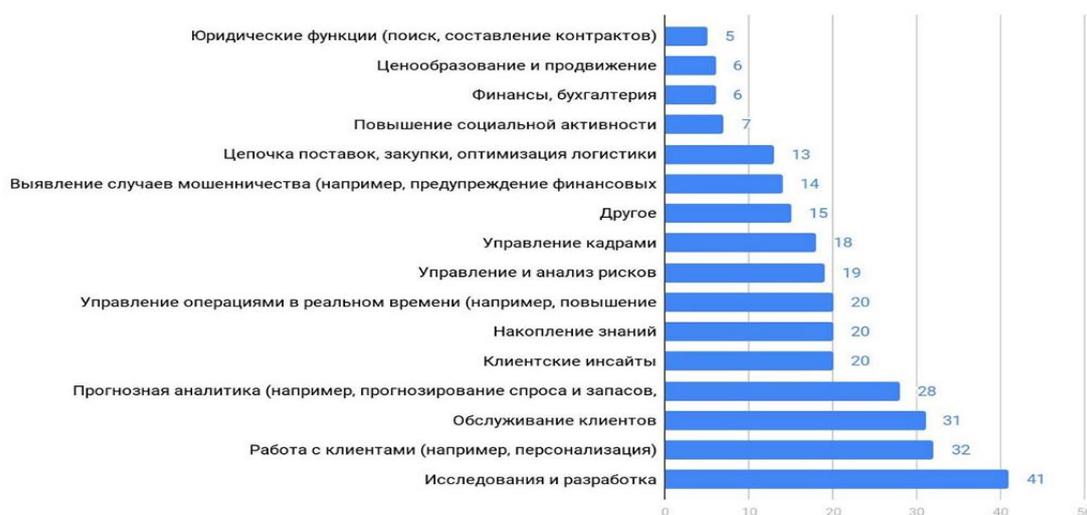


Рисунок 1 – Область использования искусственного интеллекта в бизнесе, % [3]

После чего следует выделить преимущества работы, с использованием искусственного интеллекта:

1. Повышение уровня эффективности: использование искусственного интеллекта автоматизирует рутинные затрудненные процессы, тем самым у работников появляется свободное время и операционные расходы сводятся к минимуму

2. Повышение качества со стороны клиентского обслуживания: Помощь организации в предоставлении рекомендаций ведения деятельности, улучшения ее в сторону клиента, помощь с ответами на запросы.

3. Уточненные прогнозы: обработка, анализ объемов данных быстрее и точнее, чем обычный человек, благодаря чему улучшается прогнозирование колебаний на рынке.

4. Оптимизация затрат: Управление ресурсами и снижение затрат на обслуживание и процессы производства.

Даже не смотря на большое количество преимуществ, искусственный интеллект в бизнес пересекается с вызовами, такие как:

- первоначальные затраты высоки: существенное количество инвестиций в программное обеспечение, оборудование могут нанести незначительные, но удары в сторону мелких фирм.

- низкий уровень квалифицированных кадров: специалистов, которые способны работать на основе искусственного интеллекта, недостаточно

- этические вопросы: есть риски, связанные с незащищенностью конфиденциальных данных и отсутствия ответственности за принятые решения

- безопасность: системы искусственного интеллекта обрабатывают большой объем данных, к примеру конфиденциальную информацию. Это требует создания систем защиты от утечки данных и от кибератак.

Таким образом наряду с преимуществами применения искусственного интеллекта мы столкнемся и с рядом недостатков в его использовании [2. с. 487]

Значительное число компаний, составляющее около 40%, выражают обеспокоенность по поводу возможной технологической зависимости от искусственного интеллекта. Компании, использующие искусственный интеллект, зачастую сталкиваются с проблемой нехватки специалистов в этой области (38%). На рисунке 2 мы продемонстрируем опасения бизнеса по поводу использования искусственного интеллекта [3].

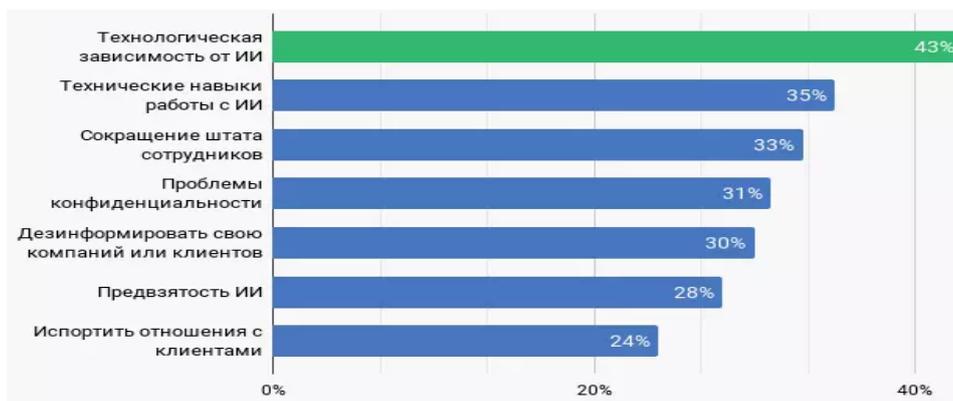


Рисунок 2 – Опасения бизнеса по поводу использования искусственного интеллекта [3]

Но, все же у искусственного интеллекта, как показывает статистика большие шансы для дальнейшего развития. С развитием технологий искусственный интеллект будет оказывать все большее влияние на бизнес. Далее приведены некоторые направления, где будет продолжение развития этого новшества:

а) углубленная автоматизация процессов: в ближайшие годы мы будем наблюдать рост применения в области автоматизации более сложных задач (принятие стратегических решений и управление процессами в реальном времени).

б) углубленная персонализация: по мнению экспертов, искусственный интеллект будет играть ключевую роль в расширении индивидуализированных предложений для клиентов, что позволит точнее удовлетворять потребности каждого клиента.

в) слияние с Интернетом вещей (IoT): интеграция с IoT даст компаниям возможность эффективнее управлять активами, проводить анализ данных в реальном времени и усовершенствовать обслуживание своих клиентов.

По своей сути Интернет вещей – это новая концепция, в которой Интернет эволюционирует от объединения компьютеров и людей к объединению объектов [4. с. 129]

г) создание новых бизнес-моделей: будут появляться возможности, которые будут создавать совершенно новые бизнес-модели, основанных на анализе информации, автоматизации.

Сейчас в формировании цифрового бизнеса основная ставка делается на интеллектуальный капитал, разворачивается борьба за таланты, креативные идеи [5. с. 34].

Искусственный интеллект на сегодняшний день меняет подходы к ведению бизнеса, так как позволяет вести его эффективно, делая акцент на гибкости и ориентированности по отношению к своему клиенту. Но, как говорили ранее, чтобы этот процесс успешно был включен в бизнес-деятельности, необходимо преодолеть риски и вызовы. Те компании, которые имеют возможность адаптации к современным условиям и использование искусственного интеллекта смогут получать определенные конкурентные преимущества на рынке.

Как свидетельствует статистика доля мировых компаний, которые используют искусственный интеллект в своем бизнесе - 55%, это примерно 266 миллионов организаций. Исходя из наблюдений, с 2017 по 2024 гг. процент его использования в сфере бизнеса возрастает. Предполагается, что интеграция искусственного интеллекта в корпоративные процессы приведёт к двукратному увеличению производительности труда персонала, что, в свою очередь, обеспечит рост прибыли организаций на 38% к 2035 году [3].

Закончить хочется словами Фиделя Гарсия: «...искусственный интеллект и человеческий интеллект – это не конкуренты, а партнеры, которые могут вместе достичь больших высот» [6].

### **Список литературы:**

1. Городнова Н.В. Применение искусственного интеллекта в бизнес-сфере: современное состояние и перспективы / Городнова Н.В. / Вопросы инновационной экономики №4, 2021

2. Емцев Д.И. Искусственный интеллект, плюсы и минусы / Емцев Д.И. / «Экономика и социум» №8(27)2016.

3. Сколько компаний используют искусственный интеллект?  
<https://inclient.ru/companies-using-ai-stats/>

4. Довгаль В.А. Интернет Вещей: концепция, приложения и задачи // Довгаль В.А., Довгаль Д.В./ Ежеквартальный рецензируемый, реферируемый научный журнал «Вестник АГУ», Выпуск 1 (216) 2018,

5. Носова С.С. Трансформация бизнеса в современной экономике России // Носова С.С., Широкова Л.В., Макаренко А.В. // Экономическая теория, «Инновации и инвестиции» №3,2019.

6. Лучшие цитаты об искусственном интеллекте и нейросетях. URL:  
<https://nnrun.ru/blog/quotes-about-ai/?ysclid=m13ck0ub57593652112>

## **ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ**

*Муранова Т.Д.*

Старший преподаватель кафедры торгового дела,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В работе рассматривается вопрос развития и применения цифровых технологий в практике проектного управления на основе современных тенденций и направлений их реализации с учетом систематизации мнений отечественных научных исследователей.

**Ключевые слова:** проектное управление, цифровая экономика, инструменты, решения, технологии.

Современные тенденции по цифровизации всех видов экономической и проектной деятельности предполагают внедрение актуальных бизнес-моделей [2], экономико-математическую оценку [3] и применение других методик в расчете индекса инновационного развития регионов [10]. В

совокупности это позволяет определить существующие проблемы в управлении на региональном уровне и на уровне предприятий, а также обозначить наиболее востребованные инструменты и технологии управления [4], способствующие решению выявленных проблем. Рассмотрим подробнее инструментарий и цифровые решения, применяемые в проектном управлении.

Вопросы применения цифровых технологий в проектной деятельности и управлении рассматриваются многими отечественными научными авторами. Так, Филина Е.А. в своей работе [8] определяла основные теоретические положения в сфере проектной деятельности и цифровизации управления, а также выделяла состояние проектного управления отечественных предприятий в условиях применения цифровых решений, на основании которых представлены плюсы и минусы цифровых технологий в проектном управлении и актуализирована основная тенденция развития данного направления [8].

Другие авторы, Филатова М.В., Стукало О.Г., Лебедева Л.В. [5], определили трансформацию проектного управления под условия цифровизации и отметили возможности, появляющиеся в процессе ее становления, к которым были отнесены: образование сетевых форм взаимодействия, внедрение цифровых платформ, интеграция предприятий из разных видов экономической деятельности, развитие передовых технологий анализа баз данных. По мнению автора, отмеченные научными исследователями [5] возможности могут быть использованы в качестве базы для разработки детального инструментария в сфере цифровых решений проектного управления, для развития цифровой экономики в условиях деглобализации и рецессии [6], а также в рамках конкретного вида деятельности [9].

Научные исследователи Стовба Е.В. и Гусманов Р.У. [7] определяли особенности использования цифровых технологий в проектном управлении на примере сферы развития сельских территорий как перспективной отрасли с точки зрения социальной сферы федерального уровня. Данные авторы отмечали, что в процессе осуществления проектного управления с применением цифровых решений необходимо учитывать основополагающие

концепции в области цифровой экономики с учетом существующего тренда по развитию инновационных идей по созданию новых видов органической продукции, соответствующих запросам рынка и потребителей. В совокупности, отмеченные авторами [7] положения, способствуют положительному исходу деятельности предприятий аграрного сектора отечественной экономики, а также учету возможностей цифровых решений в проектном управлении.

В результате проведенного теоретического исследования и систематизации научных взглядов были определены современные направления развития цифровых технологий в проектном управлении и отмечены векторы разработки детального инструментария цифровых решений проектного управления, позволяющие в ближайшем будущем осуществить трансформацию бизнес-процессов проектного управления [1].

#### **Список литературы:**

1. Зозуля, А.В. Цифровая трансформация бизнес-процессов проектного управления / А.В. Зозуля, П.В. Зозуля // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика: Smart Nations: экономика цифрового равенства: материалы III Международного научного форума, Москва, 09–10 декабря 2019 года. Том Выпуск 2. – Москва: Государственный университет управления, 2020. – С. 120-125.

2. Коляда, А.А. Методика разработки бизнес-модели организации и прогнозирования её экономической эффективности / А.А. Коляда, Ю.О. Плехова // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 8(184). – С. 101-112.

3. Макарова, С.Д. Экономико-математическая оценка научно-инновационного развития регионов в целях повышения их инвестиционной привлекательности / С.Д. Макарова, М.В. Маркина, И.А. Макаров // Экономический анализ: теория и практика. – 2020. – Т. 19, № 1(496). – С. 25-45.

4. Муранова, Т.Д. Развитие технологий управления на основе системы планирования проектов предприятия / Т.Д. Муранова // Фундаментальные и

прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов научно-практической и учебной конференции, Санкт-Петербург, 04–06 июня 2019 года. Том Часть 3. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2019. – С. 335-338.

5. Проектное управление в условиях цифровой экономики / М.В. Филатова, О.Г. Стукало, Л.В. Лебедева [и др.] // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2020. – Т. 82, № 4(86). – С. 335-339.

6. Развитие цифровой экономики в условиях деглобализации и рецессии / А.А. Алетдинова, Д.А. Алехина, О.В. Андрухова [и др.]. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2019. – 753 с.

7. Стомба, Е.В. Использование цифровых технологий в проектном управлении развитием сельских территорий / Е.В. Стомба, Р.У. Гусманов // Теория и практика мировой науки. – 2023. – № 8. – С. 6-9.

8. Филина, Е.А. Возможности использование цифровых технологий в системе проектного управления / Е.А. Филина, Б.А. Рахимов // Современные тенденции развития науки, общества и образования (шифр - МНСТ) : Сборник материалов II Международной научно-практической конференции, Москва, 19 апреля 2024 года. – Москва: ООО "Издательство Академическая среда", 2024. – С. 199-202.

9. Чкалова, О.В. Развитие розничной торговли в контексте инновационно-инвестиционных преобразований / О.В. Чкалова, Т.Д. Муранова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2024. – № 1(73). – С. 41-48.

10. Яшин, С.Н. Метод расчета интегрального индекса инновационного развития региона / С.Н. Яшин, Ю.С. Коробова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2017. – Т. 10, № 4(334). – С. 360-374.

## **ВОСПРИЯТИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ВУЗЕ**

***Одинцова Т.Н.***

Доктор эконом. наук, доцент,  
профессор кафедры производственного менеджмента,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

***Тимонина В.А.***

Аспирант,  
Саратовский государственный технический университет им. Гагарина Ю.А.

**Аннотация.** В статье анализируется восприятие студентов и преподавателей относительно внедрения технологий искусственного интеллекта, рассматриваются преимущества и недостатки, связанные с их использованием.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, цифровизация, университет, высшее образование, дистанционное обучение.

В последние десятилетия искусственный интеллект (ИИ) стал неотъемлемой частью различных сфер человеческой деятельности, включая образование. В условиях стремительного технологического прогресса и цифровой трансформации образовательные учреждения сталкиваются с необходимостью адаптации к новым реалиям. В этой связи, понимание восприятия использования ИИ в высшем образовании имеет решающее значение для выявления потенциальных возможностей и проблем в интеграции технологий ИИ в образовательные среды [3, с.140].

Многочисленные исследования показывают, что технологии искусственного интеллекта активно внедряются в систему высшего образования, и степень их интеграции варьируется в зависимости от ряда факторов, включая институциональные, технологические и культурные аспекты.

Искусственный интеллект можно описать, как способность компьютерной системы имитировать когнитивные функции человека, такие как обучение и решение проблем. Однако важно отметить, что понятие языковых моделей, действительно имитирующих когнитивные способности человека, является сложным [1, с.440].

Среди новых инструментов ИИ, принято рассматривать инструменты, которые преобразуют речь в текст, преобразуют текст в речь, автоматический захват изображений и персонализированные системы обучения, особое внимание уделяется чат-ботам.

Чат-боты могут использовать обработку естественного языка (NLP), подобласть ИИ, которая позволяет машинам понимать, реагировать и генерировать человеческий язык. Первоначально основной функцией чат-ботов была простая имитация человеческого разговора, однако такие платформы, как ChatGPT, обладают способностями, которые значительно превосходят их. Такие интеллектуальные системы могут предоставить студентам опыт квазичеловеческого взаимодействия, способный давать объяснения и отвечать на сложные запросы [2, с.21].

Одним из преимуществ инструментов ИИ, особенно в дополнении к традиционным образовательным методам, является повышение доступности и индивидуализации обучения. В частности, университеты применяют чат-ботов, для возможности предоставлять студентам быстрые и точные ответы на их вопросы, включая запросы о финансовой помощи, доступных учебных курсах или информации об успеваемости. Чат-боты также могут экономить время сотрудников, сокращая количество раз, когда им приходится отвечать на одни и те же вопросы.

Технологии на основе искусственного интеллекта могут способствовать созданию учебной среды, в которой обучающиеся могут в значительной степени управлять своим образованием, предлагая доступ по требованию к образовательным ресурсам, предоставляя объяснения, адаптированные к индивидуальным потребностям обучающихся, и предоставляя безопасное пространство для того, чтобы задавать вопросы, не опасаясь осуждения.

В контексте интеграции технологий ИИ в образование проблема плагиата становится особенно важной. Возможности инструментов на основе ИИ, таких как ChatGPT, могут побуждать студентов выдавать результаты, созданные ИИ, за свои собственные.

Прозрачность в образовании относительно использования ИИ в процессе обучения имеет важное значение. Хотя инструменты ИИ могут быть чрезвычайно полезны для облегчения обучения, к применению этих инструментов необходимо подходить ответственно. Риск плагиата, связанный с инструментами ИИ, такими как ChatGPT, несомненно, вызывает беспокойство, особенно в высшем образовании, где уделяется повышенное внимание результатам, но его можно контролировать с помощью эффективной образовательной политики, передовых методов обнаружения плагиата, инновационных стратегий оценки. Таким образом, использование ИИ в образовании заключается в создании образовательной среды, в которой инструменты ИИ дополняют традиционные методы и формы обучения. [5,с.12]

В качестве практического исследования можно привести данные авторского анкетирования студентов и преподавателей Саратовского государственного технического университета имени Гагарина Ю.А.

Более половины опрошенных студентов (54,2%) применяли технологии искусственного интеллекта. Основными задачами, с которыми могут помочь технологии ИИ по данным опросов являются: подготовка докладов и презентаций (20%), поиск ответов на вопросы домашнего задания (18%), поиск материалов для курсовой/лабораторной (18%), решение задач (17%).

Абсолютное большинство респондентов (97%) положительно относятся ИИ при подготовке к занятиям.

Относительно мнения преподавателей об использовании ИИ в образовательном процессе можно сделать следующие выводы:

- большинство преподавателей считает, что технологии ИИ позволят оптимизировать образовательный процесс (60%);
- 70% считают, что ИИ может разработать для обучающегося индивидуальную образовательную траекторию;
- 76% рассматривают возможность ИИ помочь преподавателю в планировании учебного занятия (серии занятий);
- 82% считают, ИИ может помочь преподавателю в решении организационных вопросов (контроль посещаемости, контроль выполнения заданий, проверка письменных работ на плагиат и т. п.).

Обобщая приведенную информацию, можно сделать вывод о том, что эффективность использования искусственного интеллекта в образовании можно представить в виде следующих функций:

- автоматизация: автоматизация рутинных задач, таких как анализ посещаемости и успеваемости студентов, позволит многим преподавателям освободить время для более творческой и креативной работы;
- интеграция: технологии искусственного интеллекта должны соотноситься с другими проектами области цифровизации образования;
- акклимация: искусственный интеллект позволит адаптироваться к темпам технологических изменений;
- идентификация: высокая степень безопасности и контроль доступа позволяют технологиям искусственного интеллекта определять критические области для успеваемости обучающихся и помогать в этой оценке преподавателям. [4, с.62]

### Список литературы:

1. Гладкий, Н. А. Актуальность использования искусственного интеллекта в образовании / Н. А. Гладкий, Я. В. Гладкая // Инновации и качество высшего образования : Материалы II Региональной научно-методической конференции научно-педагогических работников университета, Донецк, 23 апреля 2024 года. – Донецк: Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования "Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского", 2024. – С. 440-442. – EDN FKXDRQ.
2. Гришанова, Т. В. Использование искусственного интеллекта в сфере образования / Т. В. Гришанова // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия: Гуманитарные науки. – 2022. – № 22. – С. 20-22. – EDN RPEOAC.
3. Пшихачева, А. А. Возможности использования искусственного интеллекта в практике высшего образования / А. А. Пшихачева // Общество: социология, психология, педагогика. – 2023. – № 4(108). – С. 137-141. – DOI 10.24158/spp.2023.4.21. – EDN NAZOFC.
4. Ткаченко, Е. Н. Искусственный интеллект, возможности и ограничения его использования в образовании / Е. Н. Ткаченко // Путеводитель предпринимателя. – 2023. – Т. 16, № 3. – С. 57-62. – DOI 10.24182/2073-9885-2023-16-3-57-62. – EDN HZLIZR.
5. Шилин, А. С. Особенности использования искусственного интеллекта в образовании / А. С. Шилин // Перспективы цифровой трансформации образования: Материалы Национальной научно-практической конференции, Рязань, 20–21 июня 2023 года. – Рязань: Рязанский государственный университет им. С.А. Есенина, 2024. – С. 11-14. – EDN HPVHLK.

# РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ В ОПТИМИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Павлова И.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Гриднев В.А.*

Студент магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена роли цифровых технологий в развитии экономики. В статье рассматриваются основные направления цифровой экономики в России. В тексте проведен анализ крупных цифровых проектов Нижегородской области и эффективности их внедрения в деятельность предприятий.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, информационные системы, цифровая экономика.

С каждым годом форсированными темпами массово происходит реструктуризация экономической деятельности предприятий за счет внедрения различных информационных и цифровых экосистем. С каждым днем растет число различных цифровых платформ, систем учета и обработки данных, сайтов, прикладных программ и приложений. Как показывает практика, реализация подобных решений позволяет не только выполнять или ускорять выполнение тех или иных задач предприятия, но и оптимизирует экономическую деятельность в целом. Системы, состоящие из различных элементов и модулей и позволяющие обрабатывать, хранить и предоставлять информацию, называют информационными системами [1]. В соответствии с частью 1 ст. 13 Федерального закона об информации, информационные системы в РФ делятся на государственные информационные системы (ГИС),

муниципальные информационные системы (МИС) и иные информационные системы [3].

Цифровизация экономики предприятия, за счет внедрения информационных систем, невозможна без цифровой трансформации основного спектра функций организации [7]. А именно, цифровой трансформации производства, управления, маркетинга и продаж и влияния на инфраструктуру предприятия и его функционирования в условиях усиления конкуренции, постоянного изменения потребностей потребителей и развития технологий [2].

28 июля 2017 года Правительством Российской Федерации утверждена национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Созданная программа направлена на цифровое преобразование различных сфер деятельности, чтобы содействовать развитию бизнеса и государственных органов, а также улучшению качества жизни граждан. В частности, основными целями являются следующие (см. рис. 1) [4]:

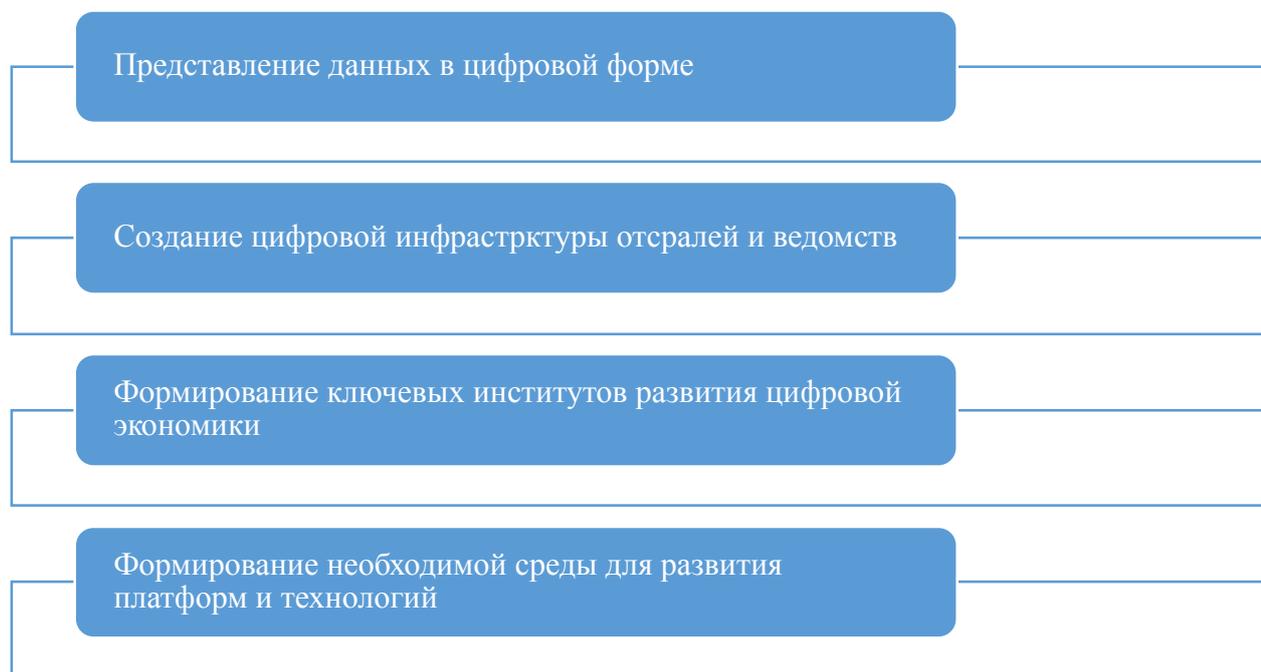


Рисунок 1 – Основные цели цифровой экономики

С целью реализации этой национальной программы необходимо тесное взаимодействие бизнеса, науки и государства.

В рамках данного направления в субъектах Российской Федерации реализуются различные государственные программы. С каждым годом растет число цифровых проектов, большую часть из которых составляют информационные системы, автоматизирующие деятельность или функции бизнеса и государства. В 2020 по 2024 на основании государственной программы: «Информационное общество Нижегородской области» (подпрограмма 3 «Электронное правительство» утвержденная постановлением Правительства Нижегородской области от 30.04.2014 № 300) в Нижегородской области был реализован ряд проектов, связанных с созданием крупных государственных информационных систем:

1. Единая объединенная финансовая система Нижегородской области (ЕОФС НО). Назначение: создание единой облачной базы данных для автоматизации бюджетного планирования органов власти, с удаленным подключением сотрудников, процесса исполнения консолидированного бюджета, унификация бухгалтерского учета и отчетности, оптимизация расходов Нижегородской области, обеспечение прозрачной информационной системы ведения финансово – хозяйственной деятельности.

2. Информационная система направления и подписания концессионных соглашений и соглашений о государственно – частном партнерстве. Назначение: реализация механизма подписи и реестра концессионных соглашений и соглашений о государственно – частном партнерстве, а также дополнительных соглашений к ним с использованием электронной подписи.

3. Информационная система «Единый реестр льготников». Назначение: система предназначена для предоставления сведений об истории назначения гражданину мер соцподдержки с использованием любого из идентификаторов (СНИЛС, идентификатор ЕСИА, номер мобильного телефона, медстраховка и т.д.

4. Ведомственная информационная система министерства лесного хозяйства и охраны объектов животного мира Нижегородской области. Назначение: обеспечение функционирования в едином информационном

пространстве подразделений Функционального заказчика и его подведомственных учреждений. Цели: повышение качества управления лесным хозяйством Нижегородской области путем систематизации данных в цифровом виде; формирование единой системы нормативно – справочной информации; автоматизированное формирование отчетности; обеспечение единообразия печатных форм; использование геоинформации.

5. Государственная информационная система «Региональная геоинформационная система Нижегородской области» (РГИС НО). Назначение: система предназначена для автоматизации сбора, обработки, хранения, распространения, применения, мониторинга и анализа пространственных данных и связанных с ними метаданными на территории Нижегородской области.

В таблице 1 приведена совокупная оценка масштабов объектов оптимизации данных информационных систем и суммарные затраты на реализацию проектов.

Таблица 1 – Затраты на реализацию проектов [6]

Название	Масштаб оптимизации	Совокупные вложения к 2024 г. (тыс. руб.)
ЕОФС НО	Все муниципальные и гос. учреждения Ниж. области	396 641, 204
Информационная система подписания концессионных соглашений	Все муниципальные, гос. учреждения и частные учреждения Ниж. области	7 603, 7
Информационная система «Единый реестр льготников»	Министерство социальной политики Ниж. области, министерство спорта Ниж. области, граждане	35 411, 00
Ведомственная информационная система министерства лесного хозяйства и охраны объектов животного мира Нижегородской области.	Министерство лесного хозяйства и охраны объектов животного мира Ниж. области	24 901, 7
РГИС НО	Все муниципальные и гос. учреждения Ниж. области и их подведомственные учреждения	70 577, 631

На рисунке 2 приведена структура вложений в проекты по созданию информационных систем.

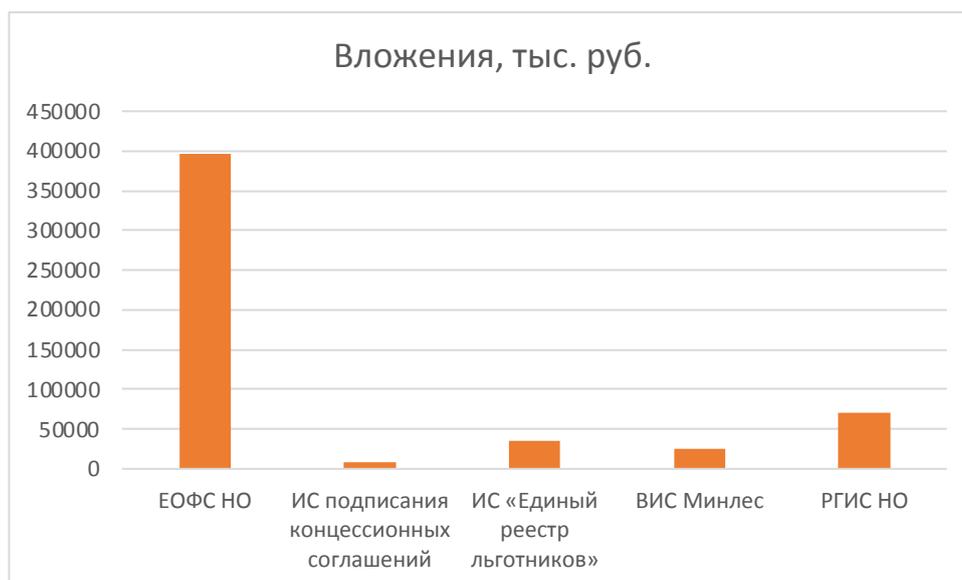


Рисунок 2 – Вложения в создание информационных систем

Оценку эффективности реализации проектов по созданию информационных систем для государственных и муниципальных учреждений можно вести на основе анализа масштаба оптимизации деятельности учреждений [8]. Диаграмма масштабов оптимизации приведена на рисунке 3.

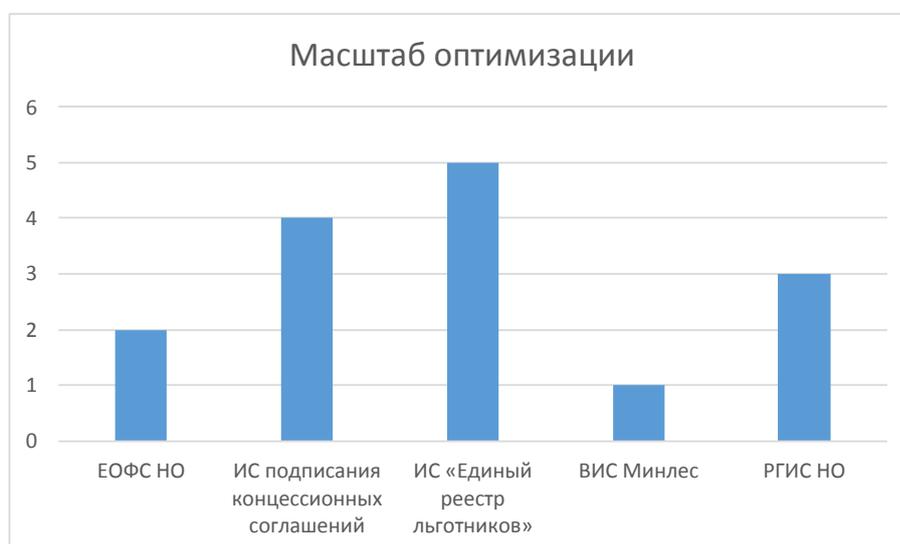


Рисунок 3 – Оценка масштаба объектов оптимизации

Кроме того, по оценке экспертов и мнению руководителей и сотрудников органов власти, внедрение данных информационных систем позволило достичь ряда следующих показателей:

- повышение скорости предоставления аналитических данных;

- сокращение трудозатрат, операционных и административных расходов;
- сокращение времени на поиск и формирование отчетной информации;
- за счет унификации и единого хранилища цифровых данных, сократилось количество источников, содержащих необходимую информацию.

Таким образом, можно увидеть, что именно после принятия данной программы в регионе началось активное внедрение крупных систем, затрагивающих деятельность различных ведомств. При этом, к настоящему моменту, внедрение прошло успешно и принесло значительные ощутимые результаты в виде полностью функциональных систем, организации единых хранилищ оцифрованных данных и задействованных в наполнении этих данных сотрудников ведомств.

### **Список литературы:**

1. Нетесова, О. Ю. Информационные системы и технологии в экономике : учебное пособие для вузов / О. Ю. Нетесова. — 4-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 178 с. — (Высшее образование). — [Электронный ресурс]. URL: <https://urait.ru/book/informacionnye-sistemy-i-tehnologii-v-ekonomike-538283> (дата обращения 07.05.2024)
2. Трофимов, В.В. Информационные технологии в экономике и управлении : учебник для вузов / В. В. Трофимов [и др.] ; ответственный редактор В. В. Трофимов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 556 с. — (Высшее образование). — [Электронный ресурс]. URL: <https://urait.ru/book/informacionnye-tehnologii-v-ekonomike-i-upravlenii-545322> (дата обращения 08.05.2024)
3. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 № 149-ФЗ (дата обращения 08.05.2024)
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.07.2017 № 1632-р (дата обращения 08.05.2024).

5. Официальный сайт Единой информационной системы в сфере закупок. – [Электронный ресурс]. URL: <https://zakupki.gov.ru> (дата обращения 08.05.2024)

6. Экономическая диагностика деятельности производственного предприятия / Ю. В. Чемоданова, А. Н. Рыбина, И. А. Павлова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5(130). – С. 1412-1420.

7. Проблемы функционирования предприятий в цифровой экономике / О. В. Трофимов, Л. В. Стрелкова, И. Е. Мизиковский [и др.]. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Юнити-Дана", 2019. – 226 с.

8. Дубик, Е. А. Инновационное развитие промышленных предприятий в условиях экономики знаний / Е. А. Дубик, И. А. Павлова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 8(49). – С. 500-504.

## **НЕЙРОСЕТЕВОЙ АНАЛИЗ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА РОССИИ В КОНТЕКСТЕ УВЕЛИЧЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ЛИДЕРСТВА СТРАНЫ**

***Плехова Ю.О.***

Доктор эконом. наук, профессор,

директор Института экономики,

заведующий кафедрой экономики предприятий и организаций,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Перова В.И.***

Кандидат физ.-мат. наук, доцент,

доцент кафедры математического моделирования экономических процессов,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В соответствии с национальной целью «Технологическое лидерство» Российской Федерации проведен нейросетевой анализ

современного состояния инновационной деятельности малого предпринимательства в условиях цифровизации социально-экономической деятельности в субъектах страны. Малое предпринимательство, являясь одним из видов предпринимательской деятельности, представляет собой инициативную форму социально-экономического развития РФ и обеспечения её технологического лидерства. В работе исследованы статистические данные Росстата за 2023 г., отражающие инновационную деятельность малого предпринимательства и состояние его цифрового развития в субъектах России. Выполнен кластерный анализ на фундаменте нейронных сетей – значительного компонента искусственного интеллекта. В анализе не задействованы следующие субъекты Российской Федерации: Донецкая Народная Республика (ДНР), Луганская Народная Республика (ЛНР), Запорожская область и Херсонская область из-за отсутствия отобранных показателей на сайте Росстата. Проведено ранжирование субъектов РФ по пяти кластерам. Получены характеристики каждого кластера, что позволило определить особенности инновационного развития и состояния цифровой трансформации малого предпринимательства в масштабе субъектов страны. В практической плоскости результаты исследования могут учитываться при стратегическом планировании развития малого предпринимательства в контексте согласования его стратегий и стратегий государства в целях умножения технологического лидерства Российской Федерации.

**Ключевые слова:** субъекты России, малое предпринимательство, технологическое лидерство, инновационное развитие, цифровизация, искусственный интеллект, кластерный анализ, нейронные сети

Одной из инициативных форм социально-экономического развития Российской Федерации и обеспечения её технологического суверенитета и технологического лидерства [1–4] является предпринимательская деятельность, среди видов которой имеет место малое предпринимательство [5–7]. Малое

предпринимательство относится к стимулам разработки инновационных решений, способствуя укреплению экономической безопасности страны [8].

На рисунке 1 представлена динамика малых предприятий, реализующих инновационную деятельность в масштабе федеральных округов России.

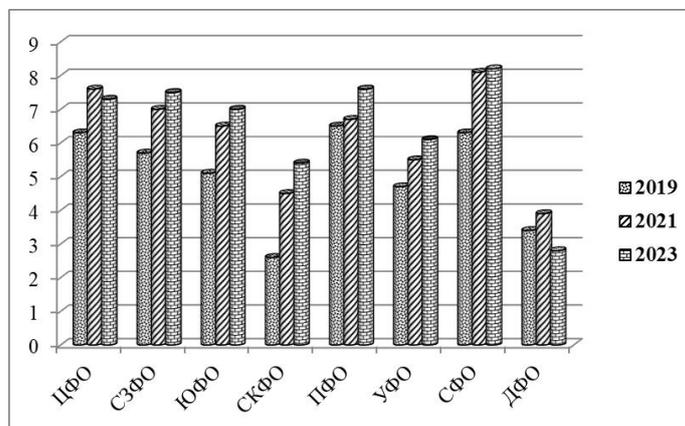


Рисунок 1 – Удельный вес малых предприятий РФ, осуществляющих инновационную деятельность, в общем числе обследованных малых предприятий (без учета микропредприятий), %

*Источник:* построено авторами по данным Росстата [9].

Из результатов на рисунке 1 следует, что положительная динамика деятельности малых предприятий в области инноваций фиксируется в шести из восьми федеральных округов, и лишь в двух федеральных округах произошло незначительное снижение этой деятельности.

Отличительные особенности малых предприятий связаны не только с инновационным подходом и цифровой трансформацией, но и с гибкостью, которая в условиях меняющейся экономической обстановки позволяет оперативно интегрироваться в новые условия с минимальными потерями. Кроме того, поскольку малое предпринимательство можно отнести к важному сектору региональной экономики, оно во многом аттестует состояние занятости населения. При этом обеспечиваются стабильность социально-экономического развития [10] и высокие показатели производительности труда.

С точек зрения поступательного развития экономики сектора малого предпринимательства и совершенствования управления этим развитием результативность практической работы данного сектора экономики во многом определяется инструментами региональной политики, направленными на

поддержку инноваций в функционировании малого предпринимательства. Это возможно только при согласовании стратегических положений малого предпринимательства и государства [11]. При взаимодействии государства и малых предприятий следует акцентировать и тот фактор, что исполнение программ, поддерживающих малое предпринимательство, требует со стороны государства предусматривать не только автономность малого предпринимательства, но и регулировать его деятельность.

В настоящей работе проведено исследование инновационного потенциала и цифровизации малого предпринимательства в субъектах России, что отражает важные моменты изменения в экономической сфере.

Исследование развития современных цифровых технологий и технологических инноваций, характеризующих социально-экономическую деятельность малого предпринимательства в РФ, относится к многофакторным задачам. Авторами настоящей работы предложен инновационный метод кластерного анализа многомерных статистических данных на базе нейросетевого моделирования, который дополняет классические методы анализа многомерных данных и обладает новым перспективным потенциалом исследования многомерных задач [12]. При кластеризации исходных многомерных данных находится кластерное решение, которое состоит из компактных групп (кластеров), содержащих различное множество объектов. В данном исследовании в качестве объектов были выбраны 85 субъектов Российской Федерации. При этом не исследовались субъекты Российской Федерации: Донецкая Народная Республика (ДНР), Луганская Народная Республика (ЛНР), Запорожская область и Херсонская область из-за отсутствия отобранных показателей на сайте Росстата.

Процесс определения кластерного решения аттестуется исполнением трех правил: а) каждый субъект должен войти только в один из кластеров; б) с учетом совокупности рассматриваемых показателей деятельности малого предпринимательства субъекты, которые содержатся внутри одного кластера, характеризуются близкими значениями показателей; в) субъекты,

разместившиеся в разных кластерах, имеют значительное несходство показателей.

Для исследования авторы, в соответствии с их предпочтительностью, выбрали статистические данные с сайта Федеральной службы государственной статистики по 4 показателям за 2023 г. [9]: П1 – Удельный вес малых предприятий, осуществлявших технологические инновации в отчетном году, в общем числе обследованных малых предприятий (без учета микропредприятий), %; П2 – Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг малых предприятий (без учета микропредприятий), %; П3 – Использование малыми предприятиями финансовых цифровых платформ, %; П4 – Использование малыми предприятиями технологий искусственного интеллекта (в % от общего числа обследованных малых предприятий соответствующего субъекта Российской Федерации).

В процессе нейросетевого моделирования были применены самоорганизующиеся нейронные сети – карты Кохонена [13], которые разработаны на платформе российского программного пакета Deductor. Исходное четырехмерное пространство входных данных нейронная сеть проецировала, принимая во внимание топологию, в двумерное пространство. Рассматриваемые 85 субъектов Российской Федерации по набору четырех показателей образовали 5 кластеров. Визуальное представление результатов кластеризации за 2023 г. приведено на рисунке 2.

Отметим, что было оценено качество полученного кластерного решения с помощью критерия «Индекс силуэта» [14], который показал неимение перекрывающихся кластеров, что является обоснованностью полученных результатов кластеризации.

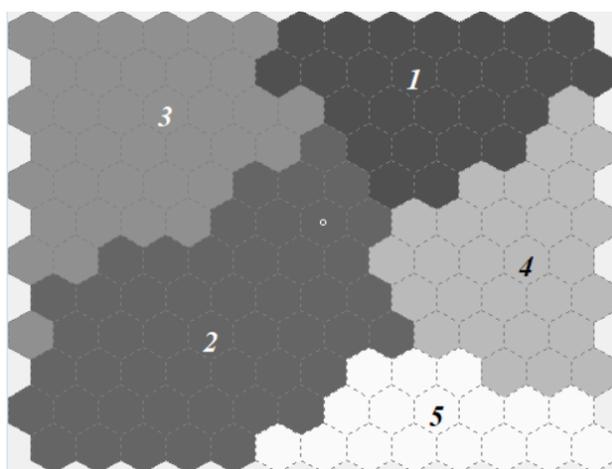


Рисунок 2 – Самоорганизующаяся карта интеграции субъектов России по кластерам за 2023 г.

Источник: авторская разработка.

Дифференциация количества субъектов России по 5 кластерам приведена на рисунке 3.

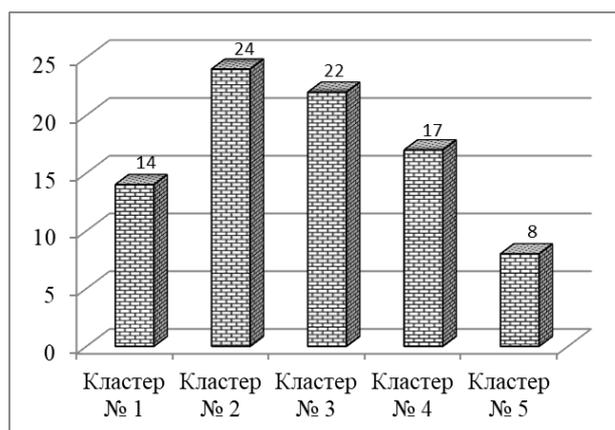


Рисунок 3 – Количество субъектов России в кластерах за 2023 г.

Источник: авторская разработка.

Данные, показанные на рисунке 3, выявили значительную неравномерность вхождения субъектов РФ в кластеры: количество субъектов, составивших кластер № 2, в три раза превышает число субъектов в кластере № 5. Специфическое распределение субъектов России по кластерам представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Ранжирование субъектов РФ по кластерам в 2023 г.

Расположение субъектов РФ в кластерах
<b>Кластер № 1</b>
Ленинградская область, Мурманская область, Краснодарский край, Республика Ингушетия, Кабардино-Балкарская Республика, Карачаево-Черкесская Республика, Чеченская Республика, Республика Марий Эл, Кировская область, Забайкальский край, Камчатский край, Приморский край, Сахалинская область, Еврейская автономная область.
<b>Кластер № 2</b>
Брянская область, Калужская область, Липецкая область, Орловская область Смоленская область, Тверская область, Архангельская область, Вологодская область, Новгородская область, Волгоградская область, Ставропольский край, Республика Башкортостан, Республика Мордовия, Удмуртская Республика, Пермский край, Нижегородская область, Оренбургская область, Самарская область, Свердловская область, Тюменская область, Красноярский край, Иркутская область, Кемеровская область, Омская область.
<b>Кластер № 3</b>
Владимирская область, Ивановская область, Костромская область, Курская область, Рязанская область, Тамбовская область, Тульская область, Республика Карелия, Республика Коми, Ненецкий автономный округ, Псковская область, Республика Калмыкия, Астраханская область, Ханты-Мансийский автономный округ - Югра, Ямало-Ненецкий автономный округ, Челябинская область, Республика Алтай, Республика Тыва, Республика Саха (Якутия), Амурская область, Магаданская область, Чукотский автономный округ.
<b>Кластер № 4</b>
Белгородская область, Воронежская область, Московская область, Ярославская область, г. Москва, Калининградская область, г. Санкт-Петербург, Республика Крым, г. Севастополь, Республика Северная Осетия - Алания, Чувашская Республика, Пензенская область, Саратовская область, Алтайский край, Новосибирская область, Томская область, Республика Бурятия.
<b>Кластер № 5</b>
Республика Адыгея, Ростовская область, Республика Дагестан, Республика Татарстан, Ульяновская область, Курганская область, Республика Хакасия, Хабаровский край.

*Источник:* авторская разработка.

Результаты, изложенные в таблице 1, указывают, что не имеется корреляционной связи между присутствием субъектов в структуре федеральных округов Российской Федерации и их нахождением в кластерных образованиях.

Таблица 2 содержит средние значения показателей развития малого предпринимательства в каждой кластерной формации и в целом по Российской Федерации.

Таблица 2 – Средние индикаторы развития малых предприятий по кластерам и по Российской Федерации за 2023 г.

Индикатор, %	Кластер № 1	Кластер № 2	Кластер № 3	Кластер № 4	Кластер № 5	Среднее по РФ, %
П1	2,86	7,22	2,83	8,76	7,98	5,75
П2	0,48	3,17	0,96	2,81	10,87	2,81
П3	62,31	63,55	64,89	59,45	57,44	62,30
П4	3,00	1,04	0,85	3,22	2,89	1,87

*Источник:* авторская разработка.

Из данных, приведенных в таблице 2, имеем, что субъекты России, вошедшие в кластер № 1, характеризуются низкими значениями показателей П1 и П2, аттестующими инновационную деятельность малого предпринимательства. Индикатор П1 принимает максимальное значение в субъектах кластера № 4, а показатель П2 – в субъектах кластера № 5. Индикаторы, аттестующие цифровую трансформацию малого предпринимательства, имеют наименьшие значения в субъектах кластера № 5 (П3) и в субъектах кластера № 2 (П4). Наибольшими значениями показателя П3 характеризуются субъекты кластера № 3, а показателя П4 – субъекты кластера № 4.

Итак, по итогу кластерного анализа многомерных данных с применением нейросетевого моделирования установлены пять региональных кластерных формаций с различным уровнем инновационного развития и цифровой трансформации малого предпринимательства. Следовательно, востребованы неодинаковые стратегии инновационного экономического развития малого предпринимательства. При этом необходимо принимать во внимание: а) опыт лидирующих субъектов по устранению дисбаланса в деятельности малого предпринимательства; б) упреждение мировых тенденций научно-технологического развития; в) наращивание инноваций в цифровом секторе малых предприятий. Это обуславливает рост инвестиционной привлекательности и гармонизации стратегий государства и стратегий развития малого предпринимательства.

Результаты проведенных исследований могут быть полезны при корректировке управленческих решений в целях повышения результативности инновационной деятельности и цифровой трансформации малого предпринимательства в контексте увеличения технологического лидерства Российской Федерации.

### Список литературы:

1. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 года № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1717715/>.
2. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ (ред. от 29.05.2024 № 115-ФЗ) «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_52144/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144/).
3. Захаров В.Я., Плехова Ю.О. Сущность и актуальность усиления технологического суверенитета России // Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2024. Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – 2024. – С. 340–344.
4. Иванов А.А., Яшин С.Н., Иванова Н.Д. Стратегия научно-технологического развития как концептуальная основа формирования технологического суверенитета и безопасности // Интеллектуальная цифровая экономика и Индустрия 5.0: проблемы и перспективы. Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС. Том 2. – 2024. –С. 424–426.
5. Коляда А.А., Плехова Ю.О. Определение понятия бизнес-модели и требований к нему в целях стратегического менеджмента организации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2024. – № 1 (73). – С. 7–16. URL: [https://doi.org/10.52452/18115942\\_2024\\_1\\_7](https://doi.org/10.52452/18115942_2024_1_7).
6. Кузнецов Ю.А., Перова В.И. Динамика развития малого предпринимательства России в контексте гармонизации стратегий государства и бизнеса // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2020. –№ 1 (57). – С. 28–36.

7. Афанасьева Л.В., Евлаева А.Б. Развитие малого бизнеса как основы инновационной трансформации экономики // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2022. – Т. 12. – № 4. – С. 51–64. URL: <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2022-12-4-51-64>.
8. Любушин Н.П., Летягина Е.Н., Перова В.И. Нейросетевой анализ основных вызовов и угроз экономической безопасности Российской Федерации // Экономический анализ: теория и практика. – 2023. – Т. 22. – № 4. – С. 598–619. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.22.4.598>
9. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). URL: <https://gks.ru/> (Дата обращения: 24.09.2024).
10. Давыдова А.А., Конева А.А. Малое предпринимательство: сущность и функции // Стратегии бизнеса. – 2020. – Т. 8. – № 12. – С. 330–336.
11. Яшин С.Н., Алексеев М.С. Оценка эффективности мер государственной поддержки субъектов малого предпринимательства в регионе // Актуальные проблемы управления. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – 875 с. – С. 424–429.
12. Летягина Е.Н., Перова В.И. Нейросетевое моделирование региональных инновационных экосистем // Journal of New Economy. – 2021. – Т. 22. – № 1. – С. 71–89. URL: <https://doi.org/10.29141/2658-5081-2021-22-1-4>.
13. Kohonen T. Self-Organized Formation of Topologically Correct Feature Maps // Biological Cybernetics. 1982. Vol. 43. Iss. 1. Pp. 59–69. URL: <https://doi.org/10.1007/BF00337288>.
14. Kaufman L., Rousseeuw P. Finding groups in data: An introduction to cluster analysis. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2005. 342 p. Inc. URL: <http://dx.doi.org/10.1002/9780470316801.ch1.analysis>.

## ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ В ТАМОЖЕННОМ ДЕЛЕ

*Прохорова О.В.*

Кандидат эконом. наук,

доцент кафедры таможенного дела,

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при

Президенте Российской Федерации, Западный филиал,

доцент Высшей школы бизнеса и предпринимательства,

Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта

**Аннотация.** В статье рассмотрена роль автоматизации и цифровизации в таможенном деле, выделены целевые ориентиры в рамках реализуемой в настоящий момент стратегии Федеральной таможенной службы в части полномасштабной цифровизации и интеллектуализации, проанализирована роль применения технических средств таможенного контроля для товаров и транспортных средств, пересекающих таможенную границу ЕАЭС. Особую роль уделено инфраструктуре информационно-коммуникационных технологий в таможенном деле. Выделены эффекты от инновационного развития таможенных технологий.

**Ключевые слова:** таможенная служба, технические средства таможенного контроля, цифровизация

Одной из задач социально-экономического развития государства является обеспечение безопасности населения, в том числе и за счет пресечения перемещения запрещенных, опасных, некачественных, контрафактных товаров через таможенную границу, что обеспечивается силами таможенных органов.

С учетом динамичного развития мировой экономики и постоянного изменения методов торговли становится очевидной необходимость постоянного совершенствования системы таможенного контроля в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС). Национальные таможенные службы должны адаптироваться к новым вызовам и технологиям, чтобы

эффективно контролировать перемещение товаров и транспортных средств через границу. Внедрение цифровых и инновационных подходов является ключевым элементом в организации таможенного дела, способствуя обеспечению национальной безопасности, борьбе с контрабандой и незаконными перевозками, оперативности и прозрачности прохождения таможенных операций, ускорению внешнеэкономических операций и более гладкому и эффективному функционированию торговых потоков.

Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года (Стратегия 2030) в рамках поставленных целевых приоритетов определяет механизмы обеспечения безопасности при осуществлении внешнеэкономической деятельности, механизмы развития форм и методов совершенствования таможенного оформления и таможенного контроля. Полномасштабная цифровизация и автоматизация является одним из приоритетных направлений в рамках Стратегии 2030, позволяющая использовать методы искусственного интеллекта, систем управления рисками, обработки и защиты больших данных, автоматически совершать таможенные операции без участия должностных лиц, создавать долговременные архивы электронных документов, применять опыт передовых стран в рамках таможенного сотрудничества, автоматизировать многие процессы, например, контроль за правильностью классификации товаров и выявления нарушений, связанных с заявлением недостоверных сведений о классификационном коде товаров в соответствии с единой товарной номенклатурой внешнеэкономической деятельности ЕАЭС. Современные цифровые технологии, в том числе в таможенном деле, позволяют расширять применение интегрированных механизмов межведомственного информационного взаимодействия, обеспечить предупреждение и пресечение незаконного перемещения через государственную границу Российской Федерации товаров и транспортных средств.

Создание «цифровой» таможни неразрывно связаны с развитием цифровой экономики, активной инвестиционной, научно-исследовательской

деятельностью, системой подготовки кадров и формированием новых компетенций. Современные используемые технические средства играют важную роль в обнаружении потенциальных угроз, а модернизация таможенных технологий, таких как машинное обучение, искусственный интеллект, датчики и аналитика данных предоставляют новые возможности для улучшения эффективности таможенного контроля и обнаружения нарушений. Согласно статье 259 Федерального закона от 03.08.2018 № 289-ФЗ «О таможенном регулировании» на таможенные органы возложены функции по разработке, созданию и использованию информационно-коммуникационных систем для передачи специализированных данных, а также средства защиты информации, например, криптографические методы) и обеспечения контроля за соблюдением таможенного законодательства. Общий перечень технических средств контроля и порядок их применения определяется приказами Министерства финансов Российской Федерации [3, 4].

Технические средства таможенного контроля включают широкий спектр различных устройств, оборудования, инструментов и аксессуаров, а также разнообразные комплексы и приспособления, например, наборы для поиска и досмотра, инспекционно-досмотровые комплексы, рентгеновские установки, радиометры-спектрометры, дозиметры, тепловизоры, системы радиационного контроля, системы ночного видения, комплекты для оперативной проверки таможенных документов, предназначенных для выполнения сложных оперативно-технических действий. Их перечень постоянно обновляется и расширяется, повышается уровень инновационных разработок и технологий. За последние годы федеральная таможенная служба (ФТС) активно внедряет технологии искусственного интеллекта, информационно-коммуникационные технологии с учетом международных стандартов и тенденции развития таких технологии в России и странах ЕАЭС [3].

Роль инфраструктурного, технологического и цифрового фактора в результативности и эффективности деятельности таможенных органов определяющая при принятии решений в таможенной деятельности –

специализированные программные средства, системы сканирования, поддержания электроснабжения, температурно-влажностного режима, пожаротушения, средства идентификации позволяют ускорить процесс прохождения процедуры таможенного контроля, выявить запрещенные вещества/предметы/материалы для ввоза/вывоза, увидеть состав и структуру перемещаемых через таможенную границу грузов без нарушения их упаковки и целостности, повысить качество предоставляемых таможенных услуг и предотвратить контрабанду оружия и наркотиков.

В соответствии с планом мероприятий по реализации Стратегии развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года, с учетом стратегической цели перехода от электронной таможни к таможне интеллектуальной, таможенные органы ставят перед собой задачу оснащения современными техническими средствами контроля и внедрение передовых технологических решений в работу государственных органов, логистических компаний и других организаций, деятельность которых связана с пунктами пропуска через таможенную границу ЕАЭС. Это позволит автоматизировать процесс прохождения пунктов пропуска для безопасных поставок, исключив необходимость прямого вмешательства сотрудников таможенных и контрольных органов, а также сократит время для проведения проверочных процедур для поставок, которые не требуют реального физического таможенного контроля [5]. Для достижения поставленных целей реализуется проект создания и развития универсальной цифровой платформы, связывающая базы данных всех контролирующих органов.

Рассмотрим как технические средства влияют на различные аспекты таможенной инфраструктуры:

- совершенствуется система таможенного контроля, которая позволяет проще обнаруживать правонарушения: рентгеновские сканеры, интроскопы, системы распознавания лиц и номерных знаков и т.д. обеспечивают более детальный и точный контроль за грузами и транспортными средствами, что

позволяет обнаруживать скрытые или запрещенные предметы (контрабанду, оружие, наркотики и т.д.);

- повышается эффективность использования данных, а именно сбор и анализ данных с помощью технических средств позволяет таможенным органам выявлять тенденции и закономерность нарушений, оптимизировать процессы и принимать информированные решения для обеспечения безопасности и эффективности;

- автоматизируются процессы, то есть, внедрение автоматизированных систем, таких, как например электронного декларирования, позволяет сократить временные затраты на таможенные процедуры и уменьшить вероятность ошибок в данных;

- укрепляются сетевые связи, ведь технические средства часто интегрируются в общую сеть связи между таможенными постами, позволяя в свою очередь обмениваться информацией и координировать действия в реальном времени;

- повышается прозрачность и доверие, так как современные технические средства и их использование способствует созданию понятных и эффективных таможенных процедур, что укрепляет доверия участников международной торговли к работе таможенных органов;

- снижается стоимость и увеличивается прибыль, потому что благодаря автоматизации и оптимизации процессов, технические средства помогают сокращать издержки и увеличивать скорость прохождения грузов, что в конечном итоге способствует росту прибыли.

Для борьбы с незаконным оборотом наркотиков, технические средства контроля на основе приборных методов физики и физико-химии находят широкое применение. Новейшие разработки в этой области включают использование специализированных оборудования, способных сканировать и анализировать состав объектов, что существенно повышает эффективность процесса обнаружения. Некоторые из таких систем могут автоматически распознавать наркотические вещества, обеспечивая быстрое и предельно точное

обнаружение. Например, детектор IONSCAN используется для обнаружения взрывчатых и наркотических веществ, позволяет распознать до 40 различных наркотических веществ простым способом – по проверяемому багажу проводят ватным диском и помещают его в IONSCAN для анализа, результат – через несколько секунд. Отечественным аналогом детектора IONSCAN является сигнализатор обнаружения малых концентраций наркотиков СЛЕД [1]. Рентгеновские сканеры персонального досмотра используются для выявления наркотических средств в человеческом теле. Также с помощью метода рентгеноскопии производится осмотр багажа и машин.

Интеграция современных технических средств в таможенную инфраструктуру играет ключевую роль в обеспечении безопасности, эффективности и прозрачности международной торговли, что является важным фактором для устойчивого развития экономики. Без автоматизированных и инновационных технических средств таможенного контроля просто невозможно обеспечить таможенный контроль на границе. Высокая эффективность достигается благодаря комплексному использованию технических средств на каждом этапе таможенного контроля.

Эффекты от инновационного развития таможенных технологий и инфраструктуры проявляют себя на различных уровнях в виде экономических, социально-общественных, структурных аспектов прямого и косвенного характера:

- экономический эффект – рост поступлений таможенных платежей в бюджет и цифровизация механизма уплаты, предотвращение контрабанды и контрафактной продукции и запрещенных или ограниченных к ввозу/вывозу товаров, увеличение скорости таможенного оформления и контроля, защита отечественных товаропроизводителей; упрощение логистики и снижение затрат на нее;

- социально-общественный эффект – повышение качества жизни населения за счет насыщения рынка более качественными и безопасными товарами, за счет реализации социальных программ из бюджетных средств,

увеличение занятости, рост социальной ответственности; снижение коррупции; удобство, упрощение, прозрачность, ускорение таможенного оформления для участников внешнеэкономической деятельности, развитие электронного взаимодействия между ними, создание благоприятных условий для осуществления внешней торговли; противодействие угрозам национальной безопасности; создание долговременных архивов юридически значимых электронных документов; расширение информационного взаимодействия с таможенными администрациями иностранных государств в таможенной сфере;

- структурные эффекты – развитие цифровой «умной» экономики, появление и развитие новых межотраслевых секторов, повышение доли интеллектуальной деятельности, модернизация системы обучения таможенных кадров, расширение трансграничного взаимодействия между таможенными органами разных стран; повышение роли, статуса и престижа ФТС России на внутреннем и международном уровне.

Вышеперечисленные эффекты можно рассмотреть отдельно для государства и отдельно для участников ВЭД, но, в конечном счете, выигрывают все – бизнес, государство и население, поскольку в долгосрочной перспективе приводит к трансформации всех таможенных и социально-экономических процессов. Необходимыми условиями построения «цифровой» таможни являются внутренние, внешние и международные условия:

1) внутренние – включают управляемые компоненты внутри системы – построение кадровой службы таможенных органов, ИТ-систем, обеспечивающих бесперебойное функционирование технических и программных средств, поддержание высоких стандартов информационной безопасности; предотвращение служебных таможенных правонарушений, модернизация нормативно-правовой базы, способствующей эффективной цифровизации правоохранительной деятельности таможенных органов; 2) внешние – факторы прямого и косвенного воздействия вне системы, рациональная и оптимальная организация которых будет способствовать достижению синергетического эффекта таможенной деятельности – постоянное развитие таможенной

инфраструктуры, передовые информационные технологии, унификация и гармонизация состава сведений, которые можно передавать, социальная защищенность должностных таможенных лиц, ресурсное и финансовое обеспечение; информационная открытость, стремление к законопослушности, содействие в борьбе с контрафактом и активная гражданская позиция в решении вопросов укрепления экономической безопасности страны со стороны бизнес-сообщества; 3) международные – информационное взаимодействие, единообразная практика применения таможенного законодательства, сотрудничество. Но ведущая роль при переходе от электронной к интеллектуальной таможне по-прежнему должна оставаться за человеком.

Проанализируем влияние цифровых и информационно-коммуникационных технологий на выполнение возложенных функций на таможенные органы на примере противодействия наркопреступности. Федеральная таможенная служба является неотъемлемой частью правоохранительной системы Российской Федерации, в функции которой входит, в том числе, пресечение проникновения наркотических средств и психотропных веществ в Россию извне. По информации оперативных подразделений таможенных органов, наблюдается сокращение количества преступлений, предусмотренных статьей 229.1 Уголовного кодекса Российской Федерации по факту контрабанды наркотических средств, психотропных веществ, их прекурсоров. Так 155 дел возбуждено по данной статье за 2023 год, в 2022 году на 4 дела больше, в 2021 году – на 107 дел [2]. Уменьшение количества преступлений в данной сфере является положительным трендом, который напрямую связан с улучшением мер по предотвращению контрабанды, более эффективным контролем и оперативными методами борьбы с этим видом преступности и применением новейших технологий.

Отдельно стоит рассмотреть деятельность Калининградской областной таможни по пресечению наркотрафика, непосредственно граничащей с другими странами.

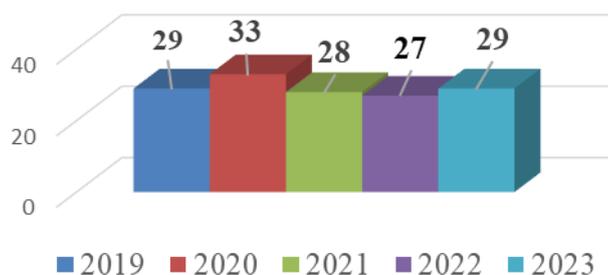


Рисунок 1 – Динамика выявления Калининградской областной таможней в 2019-2023 гг. фактов, связанных с незаконными операциями с наркотическими веществами

Из рисунка 1 видно, что деятельность по незаконному перемещению наркотических веществ за последние 5 лет находится на одном уровне, ежегодно преступники совершенствуют методы и технологии незаконного перемещения указанных веществ, при этом увеличивается число новых синтетических наркотиков, которые сложно выявить без инновационных технологий таможенного контроля, без цифровых подходов решения данных проблем нашего общества.

В 2023 году по возбужденным уголовным делам изъято:

- наркотические средства - кокаин, весом 4 кг 103 г, хлорметкатинон (производное эфедрона (меткатинона), весом 20 кг 013 г.;
- табачная продукция (сигареты) в количестве 4 840 пачек, стоимостью 566,3 тыс. рублей;
- сильнодействующее вещество – сибутрамин, массой 27,60 г.

По факту контрабанды сильнодействующих веществ, культурных ценностей и стратегически важных товаров (ресурсов) Калининградской областной таможней возбуждено 6 уголовных дел в 2023 году, или 21,4% от числа возбужденных уголовных дел (в 2022 году - 7, или 30,4%).

В сентябре 2020 года Областной таможней совместно с ФСБ был перекрыт «устойчивый» канал контрабанды наркотиков из одной из стран Западной Европы в особо крупном размере. Участники преступной группы

пересылали наркотические средства по почте на территорию региона, где впоследствии сбывали их.

Именно слаженная работа всех служб, оперативно переданная информация с помощью новейших технологий, современная инфраструктура и цифровые технологии, например, коммуникационная платформа «CENcomm» и таможенная правоохранительная сеть «CEN», представляющая собой глобальную базу данных о задержаниях контрабанды и выявления правонарушений, к которой сегодня подключено 177 стран мира, позволяют решать вопросы национальной безопасности страны и ее граждан, способствовать созданию благоприятных условий для развития личности и экономики.

#### **Список литературы:**

1. Година Е. А. Технические средства таможенного контроля поиска наркотических веществ // Фундаментальные и прикладные научные исследования. – 2020. – С. 94-97.

2. Ежегодный сборник «Таможенная служба Российской Федерации» за 2022 и 2023 год.

3. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 1 марта 2019 г. N 33н «Об утверждении перечня технических средств таможенного контроля, используемых при проведении таможенного контроля». URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/19b00033/>

4. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 1 марта 2019 г. N 34н «Об утверждении Порядка применения технических средств таможенного контроля, используемых при проведении таможенного контроля». URL: <https://www.alt.ru/tamdoc/19b00034/>

5. Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года. URL: <https://customs.gov.ru/activity/programmy-razvitiya/strategiya-razvitiya-fts-rossii-do-2030-goda>

# ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ КЛАССИЧЕСКИХ МЕТОДОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ПРИ КЛАССИФИКАЦИИ ТРЕБОВАНИЙ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА К БИЗНЕСУ

*Разин В.В.*

Младший научный сотрудник,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Дёгтев А.Г.*

Студент магистратуры,  
Московский физико-технический институт (национальный  
исследовательский университет)

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются перспективы классификации обязательных требований к предпринимателям с использованием классических методов машинного обучения. Проведен обзор литературы на предмет решения задачи классификации обязательных требований. Рассмотрены базовые классические алгоритмы машинного обучения, которые решают задачу классификации.

**Ключевые слова:** обязательные требования, требования законодательства, бизнес, метод опорных векторов, случайный лес, линейный классификатор, наивный байес, ФГИС «Реестр обязательных требований».

В настоящее время в Российской Федерации активно осуществляется цифровизация государственного управления. Согласно данным ФГИС «Реестр обязательных требований», в России существует более 527 тысяч обязательных требований на федеральном уровне [1]. Предприниматели, нарушающие эти требования, могут столкнуться с предписаниями, штрафами и приостановлением своей деятельности. Поэтому необходимо обеспечить информирование предпринимателей о требованиях в зависимости от их сферы деятельности.

Актуальность данного исследования связана с тем, что до 2025 года в России планируется переход к риск-ориентированному подходу, что означает, что проверки будут проводиться исключительно в отношении предпринимателей, о которых есть сведения о возможных нарушениях [2]. В этой связи важно разработать инструмент, который позволит предпринимателям ознакомиться с полным перечнем обязательных требований.

Цель данного исследования состоит в анализе существующих методов классификации обязательных требований в зависимости от видов бизнеса и в определении наиболее эффективного метода для последующей разработки сервиса классификации.

Новизна данной работы состоит в методах предобработки данных и создании модели машинного обучения для классификации обязательных требований.

Анализ литературы не выявил в открытом доступе статей, касающихся классификации обязательных требований. В большинстве случаев исследователи фокусируются на классификации исковых заявлений с целью прогнозирования результатов судебных разбирательств. Для этих целей применяется метод *k*-ближайших соседей (Pudaruth et al. [5, с. 5]), случайный лес (Chen H. et al. [6, с. 111]), решающее дерево (Thompson [8, с. 74]), метод опорных векторов (Sengupta, 2022 [7, с. 505]), наивный байес (Hausladen et al., 2020 [4, с. 107]) и линейный классификатор (Boella G. et al. [3, с. 240]).

По результатам обзора литературы наиболее эффективными подходами являются метод *k*-ближайших соседей, случайный лес и линейный классификатор.

Датасет состоит из отдельных обязательных требований из базы ФГИС «Реестр обязательных требований». Эти требования представляют собой краткие юридические тексты, в среднем состоящие из 22 слов [9, с. 254]. Для обучения модели было использовано 1904 требования, распределенных по четырем категориям бизнеса (кафе, свиноферма, ферма по выращиванию зерновых культур, химчистка), которые были классифицированы вручную.

В качестве метрики эффективности моделей используется F1-мера, которая позволяет оценить эффективность модели в контексте правильного прогнозирования положительных объектов [10, с. 31].

В рамках исследования проведена апробация классических моделей машинного обучения: линейный классификатор, наивный байес, метод k-ближайших соседей, случайный лес, метод опорных векторов, решающее дерево. Результаты исследования показали, что классические методы машинного обучения могут быть эффективно применены для классификации обязательных требований к предпринимателям. Метод опорных векторов, метод k-ближайших соседей и случайный лес продемонстрировали наивысшие показатели F1-меры – 99,7%, 99,2% и 99,1% соответственно, что делает их предпочтительными для практических применений.

Будущие исследования могут сосредоточиться на усовершенствовании предобработки текстовых данных, применении более сложных моделей, таких как нейронные сети [11, с. 282; 12, с. 240; 13, с. 275; 14, с. 620; 15, с. 25; 16, с. 456; 17, с. 175], а также интеграции дополнительных источников данных для повышения значения F1-меры классификации [18, с. 515]. Также стоит рассмотреть использование ансамблевых методов [19, с. 780; 20, с. 209]. Эти достижения открывают новые горизонты для автоматизации процессов классификации и анализа обязательных требований, что может значительно облегчить работу бизнеса и повысить уровень безопасности в обществе.

### **Список литературы:**

1. Федеральная государственная информационная система «Реестр обязательных требований» [Электронный ресурс] – URL: <https://ot.gov.ru/mr> (дата обращения 10.09.2024).
2. Подпункт «к» пункта 10 Перечня поручений Президента РФ от 30.03.2024 № Пр-616 <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73759/print>.
3. Boella G. et al. Conditional labelling for abstract argumentation // Springer Berlin Heidelberg, 2012. – С. 232-248.

4. Hausladen C. I., Schubert M. H., Ash E. Text classification of ideological direction in judicial opinions // *International Review of Law and Economics*. – 2020. – Т. 62. – С. 105-110.
5. Pudaruth S., Soyjaudah K. M. S., Gunpath R. P. An innovative multi-segment strategy for the classification of legal judgments using the k-nearest neighbour classifier // *Complex & Intelligent Systems*. – 2018. – Т. 4. – С. 1-10.
6. Chen H. et al. A comparative study of automated legal text classification using random forests and deep learning // *Information Processing & Management*. – 2022. – Т. 59. – №. 2. – С. 102-118.
7. Sengupta S., Dave V. Predicting applicable law sections from judicial case reports using legislative text analysis with machine learning // *Journal of Computational Social Science*. – 2022. – Т. 5. – №. 1. – С. 503-516.
8. Thompson P. Automatic categorization of case law // *Proceedings of the 8th international conference on Artificial intelligence and law*. – 2001. – С. 70-77.
9. Григорьева Н. Л. и др. Сложность российских законов. Опыт синтаксического анализа // Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Национальный исследовательский университет" Высшая школа экономики". – 2020. – С. 312-312.
10. Боженко В. В., Клюканов В. К. Применение алгоритмов машинного обучения в задачах классификации и кластеризации // *Обработка, передача и защита информации в компьютерных системах'22*. – 2022. – С. 28-33.
11. Ruiz M. E., Srinivasan P. Hierarchical neural networks for text categorization // *Proceedings of the 22nd annual international ACM SIGIR conference on Research and development in information retrieval*. – 1999. – С. 281-282.
12. Chalkidis I. et al. LEGAL-BERT: The muppets straight out of law school // *arXiv preprint arXiv:2010.02559*. – 2020.

13. Leitner E., Rehm G., Moreno-Schneider J. Fine-grained named entity recognition in legal documents // International Conference on Semantic Systems. – Cham: Springer International Publishing, 2019. – C. 272-287.
14. Li G., Wang Z., Ma Y. Combining domain knowledge extraction with graph long short-term memory for learning classification of chinese legal documents // IEEE Access. – 2019. – T. 7. – C. 616-627.
15. Devlin J. et al. Bert: Pre-training of deep bidirectional transformers for language understanding // arXiv preprint arXiv:1810.04805. – 2018.
16. Tagarelli A., Simeri A. Unsupervised law article mining based on deep pre-trained language representation models with application to the Italian civil code // Artificial Intelligence and Law. – 2022. – T. 30. – №. 3. – C. 417-473.
17. Nguyen T. S. et al. Recurrent neural network-based models for recognizing requisite and effectuation parts in legal texts // Artificial Intelligence and Law. – 2018. – T. 26. – C. 169-199.
18. HaCohen-Kerner Y., Miller D., Yigal Y. The influence of preprocessing on text classification using a bag-of-words representation // PloS one. – 2020. – T. 15. – №. 5. – C. 525.
19. Chen H. et al. A comparative study of automated legal text classification using random forests and deep learning // Information Processing & Management. – 2022. – T. 59. – №. 2. – C. 798.
20. Rabelo J. et al. COLIEE 2020: methods for legal document retrieval and entailment // Springer International Publishing, 2021. – C. 196-210.

# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕШЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

*Разин В.В.*

Младший научный сотрудник,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Ларина А.С.*

Школьник,  
Лицей № 165 им. 65-летия ГАЗ

**Аннотация.** В рамках работы приводится описание использования искусственного интеллекта в качестве инструмента решения социально-экономических задач. Описывается внедрение технологий на базе искусственного интеллекта в прошлом, настоящем и будущем.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, экономика, бизнес.

Искусственный интеллект (далее ИИ) постепенно становится неотъемлемой частью нашей жизни. Множество алгоритмов и методов уже успешно интегрированы и повсеместно используются в различных областях и сферах деятельности.

Многие вещи, в основу которых заложен искусственный интеллект, стали настолько удобными людям и привычными в использовании, что многие не знают о природе их происхождения. Примеры систем на базе ИИ, плотно интегрированные в нашу жизнь десятки лет назад:

- банкоматы, где решается задача определения подлинности и номинала купюр;
- сканеры штрихкодов товаров в магазинах (на кассах и в торговом зале), где решается задача определения номера товара и получения информации о нём из базы;

- камеры, выявляющие факты нарушения правил дорожного движения, где решаются задачи определения номеров автомобилей и выявления самого правонарушения;
- определения фокуса в процессе фотографирования, где решается задача распознавания лиц;
- боты в играх, например, в шахматах, которые способны играть на уровне, сильно превосходящем возможности игры современных людей.

В настоящее время активно внедряются методы ИИ в огромном множестве социальных сфер. Появляются всё новые и новые системы, призванные упростить жизнь людям. Примеры внедрения технологий с ИИ в текущее время:

- голосовые и текстовые искусственные помощники-консультанты с человеческими голосом и манерой речи, интонацией и т.п.;
- бесконтактная оплата, идентификации личности и другие действия посредством предоставления визуального осмотра лица человека камерой;
- медицинские системы и приборы, позволяющие производить диагностику без помощи врача, на основе методов ИИ [1-14];
- беспилотные такси, где вождение или какое-либо управление транспортным средством, осуществляется без человека.

Можно заметить, что успех внедрения технологий ИИ в прошлом, активная и повсеместная интеграция алгоритмов ИИ в настоящем, свидетельствуют о том, что ИИ является крайне актуальным и практически полезным инструментом решения в множестве социально-экономических задач, позволяющим повысить эффективность протекания определенных процессов, снижению временных затрат людей или вовсе их освобождения от рутинной работы. Встаёт вопрос о том, что можно ожидать в будущем, каким образом решать пласт социально-экономических задач с помощью ИИ. Во-первых, успешная интеграция тех технологий, что внедряются, прямо сейчас, может сильно изменить представление о протекающих процессах в данных сферах.

Неудачи же в интеграции таких технологий покажут неучтенные моменты, несовершенство алгоритмов и методов ИИ и позволят переосмыслить их внедрение и сделать это более оптимальным способом, стимулируя новые исследования в данных областях. Внедрение некоторых технологий возможно лишь при определенных условиях, которых нет на данный момент. Например, для использования речевого интеллекта для анализа загруженности дорог, автомобили должны быть подключены к единой системе, которой не существует на данный момент. То же самое относится к ограничениям по объёму данных в некоторых областях, недостаточной мощности современных компьютеров для решения конкретных задач и другим факторам, стопорящим прогресс по внедрению ИИ в нашу жизнь. По мере преодоления данных проблем и будет осуществляться большой шаг вперёд в решении множества социально-экономических задач.

### **Список литературы:**

1. Razin V.V., Krasnov A.A. Determining the presence of heart disease by ECG in the PTB-XL dataset using machine learning // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 38-42.

2. Разин, В. В. Аллергодианостика средствами искусственного интеллекта // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 302.

3. Razin V.V., Krasnov A.A. Solving the problem of diagnosing a disease by ECG on the PTB-XL dataset using machine learning // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов III Молодежной школы (Нижний Новгород, 22–26 апреля 2024 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 43-48.

4. Разин В.В., Краснов А.А. Использование искусственного интеллекта в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Путь в науку: прикладная математика, информатика и информационные технологии. Тезисы докладов Всероссийской молодежной научно-практической конференции (Ярославль, 17–21 апреля 2023 г.). Ярославль: Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова, 2023. С. 93-96.

5. Разин В.В., Краснов А.А., Золотых Н.Ю. Глубокое обучение в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов Молодежной школы (Н. Новгород, 25–29 апреля 2022 г.). Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2022. С.78-86.

6. Разин В.В., Краснов А.А. Применение машинного обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 73-79.

7. Краснов А. А., Разин В. В., Карчков Д. А. Классификация болезней сердца на наборе данных РТВ-XL при помощи глубокого обучения // Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 548-551.

8. Разин В.В., Краснов А.А. Применение глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов II Молодежной школы (Нижний Новгород, 24–28 апреля 2023 года). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 66-72.

9. Razin V. [et al.]. Determining the presence of heart disease by ecg in the PTB-XL dataset using deep learning // Математическое моделирование и суперкомпьютерные технологии: Труды XXIII Международной конференции, Нижний Новгород, 13–16 ноября 2023 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 173-176.

10. Разин В. В., Краснов А. А. Использование глубокого обучения в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных PTB-XL // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 76-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 11–14 апреля 2023 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2023. С. 267.

11. Разин В. В., Краснов А. А., Карчков Д. А. Классификация болезней сердца на наборе данных PTB-XL при помощи машинного обучения // Академический форум молодых ученых стран Большой Евразии «Континент науки»: Сборник тезисов докладов, Москва, 01–04 ноября 2023 года. Москва: Центр научно-технических решений, 2023. С. 570-573.

12. Краснов А. А., Разин В. В., Карчков Д. А. Использование искусственного интеллекта для классификации ЭКГ // Биосистемы: организация, поведение, управление : Тезисы докладов 77-й Всероссийской с международным участием школы-конференции молодых ученых, Нижний Новгород, 15–19 апреля 2024 года. Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 185.

13. Разин, В. В. Применение искусственного интеллекта и цифровых технологий для решения проблем управления и социально-экономических задач // Актуальные проблемы управления : Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2023 года. Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. С. 650-653.

14. Краснов А.А., Разин В.В., Золотых Н.Ю. Машинное обучение в задачах диагностики заболевания по ЭКГ на наборе данных РТВ-XL // Математика и ИТ – вместе в цифровое будущее. Сборник трудов Молодежной школы (Н. Новгород, 25–29 апреля 2022 г.). Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2022. С. 44-50.

## **ЗАЩИТА ФИНАНСОВЫХ ИНТЕРЕСОВ В ЭПОХУ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ОТ КИБЕРПРЕСТУПНОСТИ В РОССИИ**

***Савкина М.А.***

Кандидат юрид. наук, доцент,  
доцент кафедры экономики предприятий и организаций,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Борисова Е.В.***

Студент специалитета,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В силу быстрого развития науки и техники, преступления в области кибертехнологий приобрели особую актуальность. В данной статье раскрываются вопросы состояния и потенциальные возможности защиты финансовых интересов в эпоху цифровых технологий от киберпреступности в России и совершенствования уголовного законодательства в сфере киберпреступлений.

**Ключевые слова:** киберпреступление, информационная безопасность, финансовые интересы, уголовное законодательство.

В XXI веке киберпреступление становится одним из наиболее часто встречающимся экономическим преступлением, а также является актуальной угрозой как для государственных структур, так и для общественных сфер.

Цифровизация – это неотъемлемая часть нашей жизни, однако она имеет как позитивные факторы, так и негативные аспекты. Не прекращаемый прогресс технологий приводит к увеличению масштабов проблемы киберпреступности. Данная тотальная угроза может причинить ущерб национальной безопасности, мировой экономике, а также личным данным различных предприятий и граждан. Ведь в данный период времени, множество компаний перешли на электронный документооборот и многие люди сохраняют свою личную информацию в своих устройствах. Также постоянно совершенствуются сети и компьютерные технологии, но злоумышленники искусно продолжают разрабатывать новые методы атак, чтобы обойти защитные механизмы и нанести ущерб системам и данным. Распространение вирусов, фальшивых интернет-ресурсов и многие другие умения используют для своих целей мошенники.

Исходя из данных статистических показателей МВД РФ, число киберпреступлений составило 677 тысяч в 2023 году. Количество данных преступлений увеличилось по сравнению с 2022 годом, когда число киберпреступлений было 522,1 тысяч, то есть на треть меньше, чем в 2023 г. Итак, можно увидеть, что наблюдается тенденция роста на 28,7 % преступлений в области информационно-телекоммуникационных технологий. Если смотреть их долю в сфере всех преступлений, то можно увидеть увеличение до 32,9%, а по тяжким и особо тяжким до 56,4%. Также наблюдается заметный рост киберпреступлений, осуществляемых на расстоянии. Раскрываемость данных преступлений составила 29,9%, при этом 28,8% были связаны с использованием сети интернет и 35,7% - с использованием расчетных (пластиковых) карт [5].

Проанализировав статистику, а также источники СМИ, было выявлено, что киберпреступления практически не раскрываются, то есть главной их опасностью является ее латентный характер. Также, стоит выделить, что проблема данных противоправных деяний представляет серьезную угрозу в

виде социального и экономического урона, возросший за последние 4 года практически в 4 раза [2, с. 42].

Изучив мнения экспертов в интернет-ресурсах, можно отметить, что наблюдается низкая способность системы предотвращать киберугрозы и работать на опережение, что указывает на недостаточное внимание органов государственной власти к этой проблеме. Несмотря на широкую законодательную базу, включающую доктрину информационной безопасности и ряд федеральных законов, официальные лица не реализуют потенциал политики борьбы с киберпреступностью. Эффективность раскрытия таких преступлений правоохранительными органами должна быть повышена, а профилактика должна стать приоритетом. Сотрудники академий МВД подчеркивают, что проблема низкой раскрываемости этих преступлений не была решена за последние три года, и необходимо срочно обучать следователей и привлекать квалифицированных IT-специалистов в правоохранительные органы [4, с. 618].

Внесение в УК РФ главы 28 стало значимым толчком в сфере киберпреступлений. Как бы то ни было, глава 28 УК РФ «Преступления в сфере компьютерной информации» имеет некоторые недочеты, которые хотелось бы выявить и указать на их решение. В данном случае заметно несоответствие названия данной главы с методами использования киберпреступлений, так как действия, подчеркнутые в главе 28 УК РФ могут быть совершены не только с помощью компьютеров, но и других электронных устройств (например, мобильных телефонов, планшетов и др). Предлагаем, внести изменение в название главы 28 УК РФ, указав ее следующим образом: «Преступления против информационной безопасности». Данное изменение поможет снять проблемы толкования и применения норм, содержащихся в главе 28 УК РФ.

Также требует изменений часть 1 статьи 272 УК РФ. Формулировка этой нормы означает, что ответственность возникает только в случае копирования, уничтожения, модификации или блокирования информации, но сам по себе

доступ к закрытой информации не преследуется. В условиях быстрого развития информационных технологий, на наш взгляд, неправильно с точки зрения законодательства предоставлять конкретный и полный список противоправных деяний в статье, потому что постепенно появляются все новые возможности для незаконных действий, и практически невозможно предусмотреть их все. Например, кто-то несанкционированно подслушивает частный разговор или перехватывает приватные сообщения. Данный пример не касается ни одного из аспекта (уничтожение, блокирование, копирование, модификация), но нарушает права человека.

Таким образом, человек, обладающий навыками взлома, способный обойти защиту коммуникационных устройств и просмотрев личные данные, останется безнаказанным, то есть не нарушит действий преступлений из списка ч. 1 ст. 272 УК РФ. Поэтому, считаем необходимо внести изменения путем указания в ч.1 ст. 272 УК РФ следующим содержанием: «Неправомерный доступ к охраняемой законом компьютерной информации, предшествующийся нарушением защитной системы, наказывается ...».

В связи с нынешней ситуацией в стране, распространяются новые способы совершения преступлений в области кибертехнологий, которыми активно занимаются преступники. Например, лицо пишет сообщение или звонит по электронному устройству и передает информацию, что ваш родственник находится в плену на территории Украины, а позже предоставляются угрозы с требованиями о переводе денег, чтобы оставить человека в живых. Есть еще другой аспект, ставший популярным в последние дни, который заключается в отправлении сообщений в социальную сеть «Telegram» с просьбой от мошенников заминировать какие-либо объекты города или отвлечь внимание от этого. Причем преступники знают координаты, некоторые личные данные жертвы и угрожают ей причинением вреда близким людям.

Законодателем должны быть приняты вышесказанные ранее нами меры, которые связаны с отсутствием последовательного и четкого

терминологического аппарата, и методов разработок всевозможных аспектов для противодействия новым видам противоправных деяний в сфере кибертехнологий. Данные предложения необходимы для усовершенствования борьбы с новыми формами киберпреступлений.

Таким образом, внесение предложенных нами изменений позволит совершенствовать нормативно-правовую базу в сфере компьютерной информации и высоких цифровых технологий, а также позволит устранить количество киберпреступлений.

### **Список литературы:**

1. Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 № 63-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru/> (дата обращения: 11.09.2024)
2. Белов А.И. Предложения по изменению и дополнению главы 28 Уголовного кодекса РФ / А.И. Белов // Актуальные исследования. – 2021. – №7 (10). – С. 42-45.
3. Комлев Ю.Ю. От цифровизации социума к киберпреступности, кибердевиантности и развитию цифровой девиантологии / Ю.Ю. Комлев // Российский девиантологический журнал. – 2022. – №1. – С. 17-26.
4. Швыряев П.С. Проблема киберпреступности в России: актуальное состояние и перспективы решения / П.С. Швыряев // Уровень жизни населения регионов России. – 2023. – Том 19. – № 4. – С. 616–629.
5. Официальный сайт Министерства Внутренних Дел Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://мвд.рф/reports/item/41741442/?ysclid=ltpz3nnldl10755170> (дата обращения: 11.09.2024).

# ГЛОБАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ERP В ЦИФРОВОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Салмин П.С.*

Кандидат эконом. наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий  
и инструментальных методов в экономике,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматривается клонирование концепции ERP на предприятиях различного масштаба. Приводятся доводы в пользу ее использования в парадигме современного менеджмента. Приводится обоснование роли цифровизации управления производственными процессами в современных условиях.

**Ключевые слова:** ERP, цифровизация, глобализация, 1С:Предприятие

Автоматизированные системы управления промышленными предприятиями представляют собой набор функциональных возможностей, помогающих осуществлять воздействие на совокупность бизнес-процессов, начиная с закупок и заканчивая слияниями и поглощениями крупных промышленных конгломератов.

Соответственно, потребность в цифровизации процессов управления той или иной организацией зависит, во-первых, от ее масштаба, а также от неограниченного числа параметров, влияющих на указанные процессы.

Систематические и несистематические риски так же вносят свою лепту в параметры цифровизации процессов управления.

Существующая на сегодняшний день технология передачи и обработки информации позволяет глобализировать процессы управления, не зависимо от масштабов предприятия. То есть управленческие воздействия можно осуществлять не зависимо от множества параметров, например, таких как, географическое расположение подразделений компании, количество и квалификация персонала.

Схематично, информационную систему управления предприятием представлена на рисунке 1.

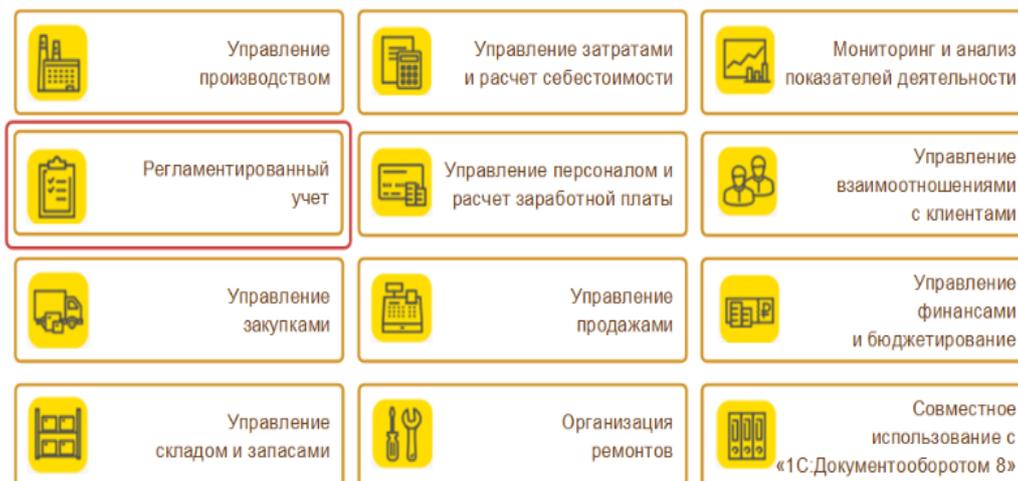


Рисунок 1 – Информационная система управления предприятием [3]

Подразумевается, что отработанный механизм управленческих воздействий может быть клонирован неограниченное количество раз и эффективно использован в функциональных центрах компаний любого масштаба. Однако, при этом, должны выполняться ряд условий, связанных непосредственно с технологическим процессом производства готовой продукции (работ, услуг). То есть такое планирование, на наш взгляд, возможно только для определенной направленности производства. Однако многие процессы, связанные с управлением, в целом, могут быть стандартизированы на уровне общих концепций и практических подходов к современному производственному менеджменту.

Например, одними из наиболее распространенных в РФ и в странах ближнего зарубежья, являются концептуальные решения на платформе 1С:Предприятие в рамках типовой конфигурации «1С:ERP Управление предприятием».

«1С:ERP» - это информационная система, которая обеспечивает учетные процессы всех аспектов деятельности современного предприятия.

Регламентированный учет в «1С:ERP» является одним из блоков в системе управления предприятием [1].

Данная концепция закладывает базу в основные процессы управления, позволяющие решать полный спектр производственных задач, включая такие, как диспетчеризация движения ресурсов на внутрицеховом, межцеховом уровне, а также в более крупных масштабах.

Обработка использования цифровых технологий менеджмента на отдельно взятом или базовом предприятии позволяет в дальнейшем продублировать наработанный функционал на всех прочих подразделениях, осуществляющих аналогичные процессы, как на уже существующих, так и вновь создаваемых.

Например, некая компания, осуществляющая предпринимательскую деятельность в области производства какого-либо продукта, открывает аналогичное подразделение в другом регионе. В этом случае нет необходимости в отладке системы управления базами данных для нового подразделения, так как уже существуют уже наработанные базы нормативно-справочной информации управления процессами диспетчеризации и т.п. Что легко может быть перенесено на новый филиал [2].

Таким образом, концепция цифровизации ERP позволяет с минимальными затратами настраивать бизнес-процессы в новых подразделениях неограниченное количество раз до смены глобального состояния экономики или экономической ситуации в отдельно взятом регионе.

### **Список литературы:**

1. Салмин П.С. Автоматизация бюджетного управления предприятием как инструмент повышения эффективности бизнеса // Актуальные проблемы управления. Сборник научных статей по итогам X Юбилейной Всероссийской научно-практической конференции. Нижний Новгород, 2024. Издательство: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. - 2024. - С. 142-146.

2. URL: <https://edu.1cfresh.com/articles/oglav-2024-regl-uch-upr-prdpr>

3. URL: <https://its.1c.ru/>

## **ПРОБЛЕМЫ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ В ОБЛАСТИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ПРОДАЖ**

*Салмина Н.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент,

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматриваются базовые проблемы постановки задач машинного обучения нейросетей с точки зрения наборов параметров, которые при этом используются. Проведен сравнительный анализ неспецифических и специфических критериев формирования прогнозных значений объемов продаж и сделан вывод о необходимости учета, в первую очередь, специфических параметров спроса при разработке нейронных сетей.

**Ключевые слова:** машинное обучение, нейронная сеть, спрос и предложение, прогнозирование продаж.

На сегодняшний день разработана масса инструментов нейросетевого моделирования экономических процессов. В первую очередь интерес представляют прогнозы и параметры будущих продаж. В связи с чем возникает масса специфических вопросов, связанных с тем, какое количество и какие параметры необходимо представить для анализа, чтобы спрогнозировать рыночную ситуацию на горизонт планирования хотя бы на один год, не говоря уже о более долгосрочных прогнозах [1].

Разработанные математические модели хотя и дают определенные результаты, основанные на трендах, наборах макроэкономических показателей, но при применении на конкретном, отдельно взятом предприятии могут

спрогнозировать абсолютно непредсказуемый результат, связанный с рассогласованностью математической и экономической модели функционирования предприятия.

Указанные факторы требуют более глубокого изучения предметной области, а именно экономических процессов при разработке нейросетей. Решать эту проблему следует с постановки задачи набора статистических данных по каждому виду номенклатурных позиций, рынков сбыта, конкурентов и т.д.

Исходя из того, что в каждом кластере параметров может быть от десятков до нескольких тысяч факторов, задача разработки искусственного интеллекта в этой области может значительно отличаться от естественнонаучной области, где базы знаний нарабатывались веками и объясняются естественными физическими законами. Законы социально-экономического развития предсказуемы гораздо в меньшей степени и поэтому требуют изучения гораздо большего количества параметров [2].

Например, такие экономические индикаторы, как котировки фондового рынка США, анализируются с 30-х годов 20 века, тогда как европейские котировки только с конца 40-х годов и поэтому являются менее представительными. Что касается российского рынка, то выборка даже за последние 30 лет не может в полной степени дать представление о тенденциях формирования спроса и предложения на те или иные активы [3].

Поэтому нужен индивидуальный подход к каждому отдельно взятому случаю, т.е. предприятию. Например, сейчас растет спрос на продукцию военного назначения, однако через какое-то время такой спрос может резко снизиться. Это еще один фактор, говорящий о том, что обучение нейросетей на основе макроэкономических показателей мало эффективен хотя бы в среднесрочной перспективе. Потребительский спрос на высокотехнологичную продукцию также очень сильно вырос за последнее время. Причем, сама торговля осуществляется в основном через электронные ресурсы торговых площадок, размещенных в сети интернет. При этом торговля в формате

обычных рынков и магазинов все сильнее теряет свои позиции. Наличные расчеты все больше вытесняются безналичными и т.д. Это говорит о том, что при моделировании спроса необходимо также учитывать фактор формата осуществления торговых операций и форм расчетов по ним.

Таким образом, на взгляд автора, при постановки таких задач нужно ориентироваться, в первую очередь, на потребительский спрос и те технологии, в первую очередь IT-отрасли, которые востребованы поколением людей в возрасте от двадцати до сорока лет, и именно эти тренды нужно изучать в первую очередь для постановки задач машинного обучения.

### **Список литературы:**

1. Ильичева Н.М., Салмин П.С., Салмина Н.А. Цифровизация частной задачи повышения качества системы управленческого учёта на платформе «1С:Предприятие» // Век качества. - № 3. - 2022. - С. 178-195.

2. Салмин С.П., Салмин П.С. Машинная модернизация системных технологий для целей организационного управления предприятиями//Вестник ННГУ. - 2012. - № 3-1. - С 258-260.

3. Салмин П.С. Реализация управления отдельными бизнес-процессами при помощи расширений на платформе 1С: Предприятие // Цифровые технологии и информационная безопасность бизнес-процессов. Сборник научных статей по итогам научно-практической конференции с международным участием. Нижний Новгород, 2022 Издательство: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород). - 2022. - С. 129-134.

# ПРИМЕНЕНИЕ АЛГОРИТМОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА ПРОЦЕССОВ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНОВ РФ (НА ПРИМЕРЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

*Сочков А.Л.*

Кандидат техн. наук, доцент, доцент кафедры информационных технологий и  
инструментальных методов в экономике,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Пушкина А.Д.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В работе предложена методика кластерного анализа на базе машинного обучения для изучения процессов устойчивого развития регионов РФ. В качестве примера были использованы данные по Ростовской области. Для кластеризации был использован алгоритм К-средних, реализованный на языке Python. Для оценки качества кластеризации применен коэффициент силуэта.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, кластеризация, машинное обучение, Ростовская область, устойчивое развитие.

Девять лет назад Генеральной Ассамблеей ООН была принята Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, включающая в себя 17 целей, представленных на рис. 1, и 169 задач. Цели в области устойчивого развития (ЦУР) задают ориентиры для всех стран мира, включая нашу страну. Во всех регионах Российской Федерации ведется активная работа по мониторингу 176 показателей достижения поставленных целей. Для повышения эффективности такой работы целесообразно использовать технологии искусственного интеллекта (ИИ).

Известен ряд работ, в которых описано применение ИИ и машинного обучения (МО) для исследования деятельности субъектов РФ и анализа их

показателей. В публикации [1] использованы алгоритмы МО для изучения региональных рынков труда в сфере школьного образования. Авторы работ [2; 3] применили самоорганизующиеся нейронные сети для выявления типовых групп территорий страны на базе комплекса показателей, характеризующих их устойчивое развитие. В исследованиях [4; 5] использованы технологии ИИ для кластеризации регионов РФ и изучения их деятельности в области инновационного развития, а также влияния этого процесса на экологическую обстановку и экономическую безопасность.



Рисунок 1 – Перечень Целей в области устойчивого развития

В отличие от предыдущих исследований в данной работе алгоритмы МО применяются для кластеризации комплекса показателей устойчивого развития одного региона РФ – Ростовской области. Цель исследования – разработка моделей машинного обучения для кластеризации временных рядов показателей по каждой Цели устойчивого развития за период с 2016 по 2022 года и дальнейшего анализа состояния и динамики ЦУР. Информационной базой является массив данных статистических показателей региона по каждой из 17 Целей.

Для достижения цели был выбран метод кластеризации KMeans (K-средних), который формирует группы на основе сходства объектов, пытаясь разделить выборки на заданное количество групп с равной дисперсией. Этот метод хорошо масштабируется для большого количества выборок и

применяется в широком спектре областей. Реализация метода проводилась с помощью алгоритмов языка программирования Python и входящих в него библиотек Scikit-learn, pandas и seaborn. Также необходимо понимать качество модели. Для этого использовалась другая метрика кластеризации – коэффициент силуэта – это показатель, который может лежать в диапазоне от -1 до +1, и чем он ближе к +1, тем лучше модель: кластеры кучнее и хорошо отдалены друг от друга.

Перед кластеризацией показатели были приведены к относительным единицам с использованием двух базовых значений. Одна часть показателей использовала в качестве базы общероссийский показатель за 2016 год, если такой был известен, вторая – показатель Ростовской области (РО) за 2016 год. Кроме того, внутри каждой полученной группы показатели были разделены на две подгруппы. Первая подгруппа содержит показатели, которые для достижения соответствующей ЦУР должны расти, вторая – наоборот, падать. В итоге получилось четыре подгруппы, которые подвергались кластеризации.

Для каждой подгруппы была написана программа с алгоритмом кластеризации K-средних и проверкой качества моделей. По итогу были получены результаты, представленные в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты кластеризации

Показатели, нормированные по РФ 2016				Показатели, нормированные по РО 2016			
Показатели должны расти для достижения ЦУР		Показатели должны падать для достижения ЦУР		Показатели должны расти для достижения ЦУР		Показатели должны падать для достижения ЦУР	
Кластеры	Силуэт	Кластеры	Силуэт	Кластеры	Силуэт	Кластеры	Силуэт
3 штуки	0.78	3 штуки	0.48	3 штуки	0.55	3 штуки	0.41

После проведения кластеризации были проанализированы составы полученных групп, сопоставлены показатели и ЦУРы для оценки их достижимости. Результаты исследования показали, что Ростовская область уверенно продвигается к ЦУР 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 11, 13, 14, 15, 17, а продвижение к ЦУР 7, 9, 10, 12 затруднено определенными проблемами, решение которых предстоит Правительству региона.

### **Список литературы:**

1. Каримова, М.А. Анализ рынка труда в секторе школьного образования на базе модели машинного обучения: региональный аспект / М. А. Каримова, А. Л. Сочков // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей IX Международной научно-практической конференции, Москва, 19–21 марта 2024 года. – Москва: ООО "Эдельвейс", 2024. – С. 81-85. – EDN BBVNYF.
2. Летягина, Е.Н. Нейросетевое исследование устойчивого развития экономики регионов России на основе ESG-принципов / Е. Н. Летягина, В. И. Перова // Развитие и безопасность. – 2023. – № 1(17). – С. 93-105. – DOI 10.46960/2713-2633\_2023\_1\_93. – EDN HCBE0Y.
3. Перова, В.И. Нейросетевой кластерный анализ устойчивого развития экономики регионов Российской Федерации в аспекте принципов ESG / В. И. Перова, Е. Н. Летягина // На страже экономики. – 2024. – № 2(29). – С. 47-56. – DOI 10.36511/2588-0071-2024-2-47-56. – EDN SKXBWC.
4. Сочков, А.Л. Алгоритм оценки конкурентоспособности регионов с учетом их инновационного потенциала для нейросетевого моделирования / А.Л. Сочков, А.В. Субботин // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства: Материалы IV Международной научной интернет-конференции. В 2-х частях, Вологда, 15–19 июня 2020 года. Том Часть I. – Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2020. – С. 217-223. – EDN USBSPX.
5. Research of the innovative development of the Russian Federation regions and its impact on the eco-friendliness of the economy based on neural network cluster analysis for the purpose of economic security / S. Yashin, Yu. Trifonov, A. Sochkov [et al.] // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 291. – P. 03008. – DOI 10.1051/e3sconf/202129103008. – EDN ZVOVWC.

## РАЗВИТИЕ ЦИФРОВОГО РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦИАЛА

*Суходоев Н.Д.*

Аспирант,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В работе сформулированы причины необходимости совершенствования цифрового ресурсного потенциала. Найдены решения для взаимосвязи цифровых технологий в управленческой деятельности современных организаций.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, потенциал ресурсов, формирование ресурсного потенциала.

Трансформация цифровой модели бизнеса предусматривает цифровой клиентский опыт использования ресурсного резерва [1]. При этом достигаются следующие выгоды: новые клиенты и ресурсные каналы, инновационные ресурсы и сервисы, креативные цифровые ресурсные модели бизнеса. Традиционные модели бизнеса переходят на цифровые операции при создании ресурсного потенциала. Появляется цифровой бизнес, который ускоряет продвижение ресурсов и повышает эффективность их использования. Уменьшаются цифровые ресурсные затраты, ресурсоемкость и появляется достаточная экономия дефицитных инновационных ресурсов. Этим достигается цифровизация предприятия в целом и региональных источников ресурсов.

Операционная эффективность формирования ресурсного потенциала начинается с использования новых цифровых инструментов потребления ресурсов [3]. Изменяются организационные структуры управления, где отделы информационных технологий разрабатывают единую информационную систему связи с электронным рынком ресурсов. Возрастает возможность разработки и применения новых видов ресурсов без заимствования со стороны. Интеллектуальный уровень работников позволяет найти заменители цифровых инструментов при формировании резерва как отдельного предприятия, так и

потенциала региона в целом. Цифровой механизм управления ресурсным потенциалом состоит из трех групп цифровых инструментов и классифицированы автором на рисунке 1.

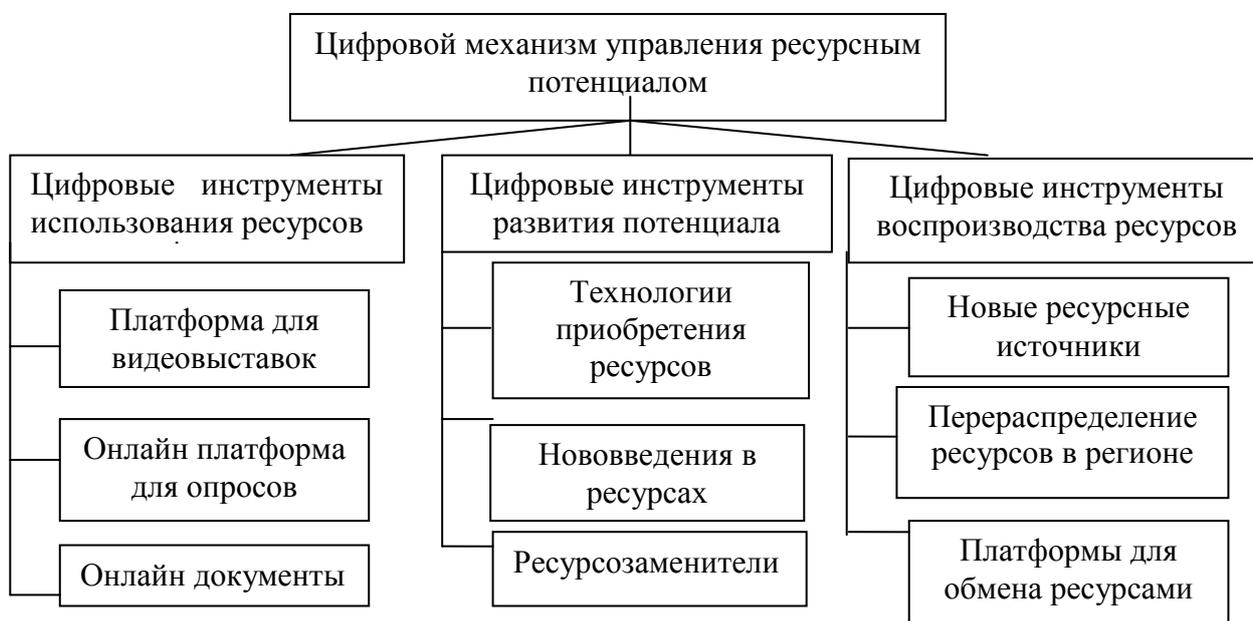


Рисунок 1 – Модель цифрового механизма в управлении ресурсным потенциалом.

Цифровые навыки квалифицированного персонала способствуют обеспечению цифровому обеспечению подразделений предприятия инновационными цифровыми инструментами при приобретении и использованию ресурсов [2]. Целесообразно, ресурсное обеспечение региона и формирование ресурсного потенциала осуществлять из резервов своего региона, так и из внешних источников. Поставщик имеет зависимое положение от объема и качества цифровых резервов.

Трансформация цифрового ресурсного потенциала необходима в связи с тем, что:

- быстро растет конкуренция на цифровом ресурсном рынке регионов [5];
- инновационные ресурсы вытесняют имеющиеся виды и больше востребованы;
- ресурсный потенциал регионов разный как по объему, так и по качеству;
- цифровые ресурсы распределяются по регионам в зависимости от видов инвестиций;

- резервный потенциал регионов и кадровый потенциал в области информационных технологий неодинаковый;

- ресурсное обеспечение развивается под влиянием мировых тенденций;

- лидирующие регионы по экономическому развитию имеют преимущества в цифровом ресурсном обеспечении.

Особенность формирования регионального ресурсного потенциала заключается в неоднородности цифровых программ предприятий [4]. Кроме этого, оказывает влияние то, что:

- методическая база недостаточно разработана для внедрения цифровых инструментов;

- в управленческой структуре регионов часто отсутствуют отделы по внедрению цифровых инструментов использования ресурсов.

Для развития цифрового ресурсного потенциала регионов необходимы взаимодействие муниципальных органов власти при создании электронной сети обмена ресурсами, а также цифровой опыт работы персонала организаций.

### **Список литературы:**

1. Программа развития цифровой экономики в РФ до 2035 года. URL: <http://innclub.info/wp-content/uploads/2017/05/strategy.pdf>

2. О системе реализации программы «Цифровая экономика Российской Федерации». Постановление Правительства РФ от 28.09.2017 № 1030.

3. Роганова С.Ю., Суходоев Д.В., Огородова М.В., Суходоева Л.Ф. Координация ресурсного обеспечения предприятий с помощью цифровых технологий // Финансовая экономика. - 2018. - № 5. - С. 1236-1240.

4. Суходоева Л.Ф., Роганова С.Ю. Развитие цифрового потенциала организации // Естественно-гуманитарные исследования. - 2023. - № 4 (48). - С. 326-329.

5. Суходоева Л.Ф., Роганова С.Ю., Суходоев Н.Д., Лаврентьев В.А., Рачинский А.В. Инновационное управление в цифровой экономике // Экономика и предпринимательство. - 2020. - № 8 (121). - С. 147-150.

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗРАБОТКИ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В РОССИИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ**

*Сушкова И.А.*

Кандидат эконом. наук, доцент,  
доцент кафедры отраслевого управления и экономической безопасности,  
Саратовский государственный технический университет им. Ю.А. Гагарина

**Аннотация.** Статья посвящена важности использования технологий искусственного интеллекта для экономики и обеспечения экономической безопасности России. Рассматриваются проблемы разработки технологий искусственного интеллекта в условиях санкций.

**Ключевые слова:** экономика, цифровые технологии, искусственный интеллект, экономическая безопасность, санкции.

Экономика развитых и развивающихся стран на сегодняшний день характеризуется стремительным развитием цифровых технологий, и Россия не является исключением. Ещё в 2018 году в соответствии с Указом Президента была сформирована национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» [1]. Одним из направлений этой программы стал национальный проект «Искусственный интеллект». Основными задачами этого проекта были определены: во-первых, разработка технологий искусственного интеллекта (далее по тексту – ИИ); во-вторых, поддержка отечественных научных исследований в сфере ИИ; в-третьих, развитие человеческого капитала для обеспечения отечественного рынка технологий ИИ; в-четвертых, обеспечение доступности аппаратного обеспечения в сфере ИИ.

Следует обратить внимание на то, что использование цифровых технологий, в конечном итоге, обеспечивает экономике любого государства конкурентные преимущества, а значит и необходимый уровень экономической и национальной безопасности. Здесь важно понять, что традиционная модель экономики предполагает, что создание конечного продукта обеспечивается наличием двух факторов производства – труда и капитала. Цифровая модель экономики предполагает, что только капиталом и трудовыми ресурсами, практически, невозможно обеспечить конкурентоспособность. Её можно обеспечить только за счёт постоянного внедрения прорывных инновационных технологий и непрерывного повышения уровня человеческого капитала [2, с.46].

По мнению автора, состояние национальной экономики на момент утверждения национального проекта «Искусственный интеллект» вполне обеспечивало реализацию перечисленных выше задач. Справедливости ради, следует признать, что отечественный сектор ИИ на протяжении большого отрезка времени сталкивался с достаточно большим количеством проблем, к которым относится выстроенная «сверху вниз» система управления, в рамках которой, финансирование реализации задач в сфере ИИ обеспечивается по большей части государством, а частная инициатива ограничена.

Сложившаяся ситуация усугубилась вследствие введения в отношении России беспрецедентных санкций в отношении России, поскольку, общеизвестным является факт критической зависимости национальной экономики от импорта. По некоторым оценкам, доля импорта в ВВП за последние двадцать лет составляла около 20% (рис. 1)

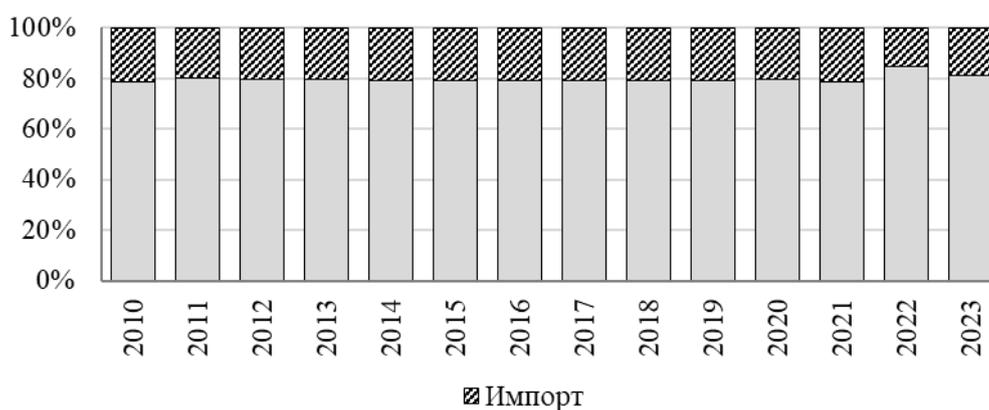


Рисунок 1 – Доля импорта в ВВП России, % [3]

Можно говорить о том, что введённые в отношении России санкции с большой долей вероятности окажут негативное воздействие на уровень экономической безопасности государства, в первую очередь, в сфере ИИ, поскольку существенные ограничения коснулись широкого спектра высокотехнологичной продукции, включая системы связи, электронные комплектующие и др. По оценке некоторых экспертов ограничения коснулись 50% высокотехнологичного экспорта в Россию [4].

Большое количество иностранных разработчиков программного обеспечения и компьютерных технологий прекратили своё присутствие на российском рынке, к примеру: крупнейшая мировая компания-разработчик программного обеспечения и систем управления большими базами данных Oracle; крупнейший мировой поставщик программного обеспечения в сфере строительства и машиностроения Autodesk; производитель сетевого оборудования Cisco Systems; крупные мировые компании-разработчики программного обеспечения SAP и Siemens и др. Помимо ухода с российского рынка американских и западноевропейских компаний его покинули и азиатские компании. Так, Южно Корейская компания Samsung активно принимавшая участие в создании российских технологий ИИ покинула отечественный рынок. Наиболее существенное негативное влияние на создание отечественных технологий ИИ оказало то, что российский рынок покинула тайваньская компания Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), являющаяся крупнейшим в мире производителем полупроводников, результатом чего стало

прекращение производства полупроводников, разработанных в России под брендами «Эльбрус» и «Байкал».

Когда в 2014 году были введены первые ограничения на поставки микропроцессоров, были предположения, что запрет на их экспорт в Россию будет компенсирован за счёт поставок из КНР, либо за счёт производства отечественных аналогов. Однако, до настоящего времени решить эту проблему в полном объёме так и не удалось. Объясняется это тем, что разработка отечественных аналогов в критической степени зависит от передачи соответствующих технологий, на которые также наложены ограничения. Компенсация поставок из КНР сталкивается с достаточно серьёзной проблемой – практически все китайские производители используют технологии производства с использованием американских комплектующих. А сами производители из КНР опасаются вторичных санкций, которые могут быть введены, в случае сотрудничества их с Россией.

Как отмечалось выше, одной из наиболее важных задач в сфере создания технологий ИИ является повышение уровня человеческого капитала. По мнению автора, после достаточно длительного периода расширения международного сотрудничества в области технологий ИИ большая часть такого сотрудничества прекратилась после введения в отношении России санкций. Общеизвестным является тот факт, что отечественные учёные разработчики технологий в значительной степени зависят от связей с иностранными коллегами, а это означает, что стремительный разрыв связей между академическими институтами, вне всякого сомнения, может рассматриваться как негативный фактор, оказывающий влияние на возможность создания технологий ИИ, а, следовательно, на уровень экономической и национальной безопасности [6].

Таким образом, можно говорить о том, что введение в отношении России санкций и ограничение международного сотрудничества в сфере ИИ будет иметь далеко идущие последствия. Видимо, потребуется существенный временной отрезок времени, составляющий годы, для полной нейтрализации

воздействия этого негативного фактора и принятия серьёзных рисков для нейтрализации угроз не только экономической, но и национальной безопасности.

### **Список литературы:**

1. Указ Президента РФ от 07.05.2018 № 204 (ред. от 21.07.2020) «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» // Собрание законодательства РФ, 14.05.2018, № 20, ст. 2817.

2. Сушкова, И. А. Искусственный интеллект в экономике и системе экономической безопасности / И. А. Сушкова, Л. Н. Мамаева // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2023. – Т. 20, № 4(130). – С. 44-53. – DOI 10.21686/2413-2829-2023-4-44-53.

3. Statista / Retail & Trade / International Trade / Imports of goods and services as a share of gross domestic product (GDP) in Russia from 2010 to 2021 // [Электронный ресурс] – URL: [https://translated.turbopages.org/proxy\\_u/en-ru.ru.b7b27150-62fc9bd7-ff7d0a87-74722d776562/https/www.statista.com/statistics/1034825/russia-goods-services-imports-share-of-gdp/](https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.b7b27150-62fc9bd7-ff7d0a87-74722d776562/https/www.statista.com/statistics/1034825/russia-goods-services-imports-share-of-gdp/).

4. Геодакян, А. Потенциал для минимизации ущерба есть: власти и эксперты о готовности России к санкциям / А. Геодакян / Российское информационное агентство ТАСС // [Электронный ресурс] – URL: <https://tass.ru/ekonomika/13892605/>

5. Метцель, М. Какие иностранные компании, бренды приостановили деятельность, поставки в Россию / М. Метцель / Российское информационное агентство ТАСС // [Электронный ресурс] – URL: <https://tass.com/politics/1416183>.

6. Михальченко, Н. Ученая тревога: как исследователей из РФ «отрезают» от мировой науки и что потеряют зарубежные партнеры / Н. Михальченко, Д. Гриценко / Известия // [Электронный ресурс] – URL: <https://iz.ru/1298746/nataliia-mikhalchenko-denis-gritsenko/uchenaia-trevoga-kak-issledovatelei-iz-rf-otrezaiut-ot-mirovoi-nauki>

# ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ УПРАВЛЕНИЯ И СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

*Трифонов Ю.В.*

Доктор эконом. наук, профессор,  
заведующий кафедрой информационных технологий и инструментальных методов в экономике,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Поляков А.С.*

Старший преподаватель кафедры информационных технологий и инструментальных методов в экономике,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматривается применение искусственного интеллекта (ИИ) и цифровых технологий для решения проблем управления и социально-экономических задач. Обсуждаются основные направления внедрения ИИ в процесс управления, а также влияние цифровизации на экономику и общество в целом. Предложены примеры успешных кейсов применения ИИ и цифровых инструментов в различных отраслях, таких как здравоохранение, образование, городское управление и финансы. В заключении представлены рекомендации по дальнейшему развитию ИИ в контексте управления и социально-экономического развития.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, цифровые технологии, управление, социально-экономические задачи, экономика, инновации.

Современные вызовы требуют от управленческих структур внедрения инновационных подходов и технологий. Искусственный интеллект (ИИ) и цифровые технологии становятся важными инструментами для повышения эффективности и устойчивости социально-экономических систем. В данной статье рассматриваются основные аспекты применения ИИ и цифровых

решений для решения управленческих задач, а также их влияние на социально-экономическое развитие [1, с. 82-84].

## **Применение ИИ в управлении**

### **1. Оптимизация процессов**

Одной из ключевых областей применения ИИ является оптимизация бизнес-процессов. Современные алгоритмы позволяют анализировать большие объемы данных и принимать решения на основе полученных инсайтов. Например, в сфере производства, компании реализуют системы предиктивной аналитики для снижения издержек и повышения качества продукции [2, с. 45-49].

### **2. Улучшение качества принятия решений**

ИИ может значительно улучшить процесс принятия решений, предоставляя управленцам актуальные и точные данные для анализа. Использование систем поддержки принятия решений (СППР) с функционалом ИИ позволяет анализировать множественные сценарии и прогнозировать результаты, что значительно влияет на стратегическое планирование. [3, с. 4341-4352].

Представим банк, который внедрил СППР на основе ИИ для анализа кредитных заявок. Традиционные методы оценки кредитоспособности клиентов могут быть недостаточно быстрыми и точными. С применением ИИ банк способен оперативно обрабатывать огромное количество данных — от финансовой истории заемщиков до их социальных сетей, анализируя паттерны поведения. Кроме того, ИИ может адаптироваться к новым данным и изменяющимся условиям рынка, постоянно совершенствуя свои алгоритмы и создавая более точные рекомендации для кредитного комитета.

Таким образом, внедрение СППР с функционалом ИИ не только ускоряет процессы, но и повышает качество принимаемых решений, открывая новые горизонты для бизнес-развития.

## **Цифровизация и социально-экономические задачи**

Цифровые технологии не только преобразуют процессы управления, но и оказывают значительное влияние на социально-экономическое развитие. В

частности, существует ряд направлений, где цифровизация приносит значительные выгоды:

### *Здравоохранение*

ИИ и телемедицина становятся мощными инструментами в сфере здравоохранения, что позволяет улучшить доступ к медицинским услугам и повысить их качество. Например, рассматриваемые технологии помогают в диагностике заболеваний, позволяя врачам работать быстрее и качественнее. Более того, в мире уже есть опыт анализа медицинских изображений посредством машинного обучения, а платформа IBM Watson Health помогает врачам обрабатывать большие объемы данных пациентов, предоставляя рекомендации по лечению на основе истории болезни и научных исследований [4, с. 501-504].

### *Образование*

Цифровые технологии в образовании способствуют созданию индивидуализированных образовательных траекторий, а также повышают доступность образовательных ресурсов. Все это помогает анализировать потребности учащихся и адаптировать программы под них. Например, в обучающих системах интегрируются чат-боты для обеспечения мгновенной помощи и поддержки студентам, отвечая на их вопросы и предлагая дополнительные ресурсы [5, с. 25-33].

### **Кейсы и примеры**

Несколько успешных примеров применения ИИ и цифровых технологий в управлении включают:

Smart City проекты, внедренные в крупных городах, которые используют аналитические данные для улучшения городских услуг. Например, в Барселоне была внедрена система умного управления освещением, которая анализирует потоки движения и уровень освещенности. Это дало свои результаты: сокращено потребление энергии и повышена безопасность на улицах города. Подобные инновации оптимизируют городские ресурсы, а также создают комфортные и безопасные условия жизни для горожан [6, с. 4-6].

Применение AI-алгоритмов в банковском секторе для анализа рисков и улучшения клиентского сервиса. Например, в банках внедряются алгоритмы для анализа транзакций с целью выявления мошеннических схем. Системы с ИИ способны в реальном времени обнаруживать аномалии и уведомлять специалистов о потенциальных рисках. Важно, что это не только снижает финансовые потери, но и формирует более безопасную среду для клиентов, повышающую доверие к банку и его услугам.

**Заключение.** Искусственный интеллект и цифровые технологии представляют собой важные инструменты для решения управленческих задач и улучшения социально-экономических процессов. Однако успешная интеграция этих технологий требует как технической адаптации, так и изменения подходов к управлению. В будущем необходимо усилить внимание к вопросам этики и безопасности данных при внедрении подобных технологий.

#### **Список литературы:**

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. London: W. W. Norton & Company, 2014. – 281 с.

2. Fauziya N. A Review of Artificial Intelligence and its Application in Business // Journal of Enterprise and Business Intelligence. - 2023. - № 3. - С. 44-53.

3. García-Arroyo J., Segovia A. Big data contributions to human resource management: a systematic review // The International Journal of Human Resource Management. - 2021. - № 32. - С. 4337-4362.

4. The role of artificial intelligence in healthcare: a systematic review of applications and challenges / U. Francisca, O. Ebulue, C. Ebulue, C. Ekesiobi // International Medical Science Research Journal. - 2024. - № 4. - С. 500-508.

5. Luckin R., Holmes W. Intelligence unleashed: An argument for AI in education. Pearson. London: Pearson, 2016. - 60 с.

6. Vincent W. S. Chan. Internet of Things and Smart Cities // IEEE Communications Magazine. - 2021. - № 10. - С. 4-6.

# ОПЫТ И ТЕНДЕНЦИИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

*Шишко А.Ю.*

Старший преподаватель кафедры международного бизнеса и маркетинга,  
Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

*Гурин М.А.*

Студент бакалавриата,  
Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

**Аннотация.** В данной статье будут описаны тенденции использования цифровых технологий в коммерческой недвижимости на примере развитой страны (США) и сравнение с Республикой Беларусь, чтобы ответить на вопрос: насколько хорошо развиты цифровые технологии в коммерческой недвижимости в нашей стране.

**Ключевые слова:** цифровые технологии, коммерческая недвижимость.

В современном мире невозможно отрицать рост качества и количества цифровых технологий, используемых в различных сферах экономики. Коммерческая недвижимость не стала исключением. В развитых странах цифровые технологии в коммерческой недвижимости не являются чем-то новым и новые наработки все активнее внедряются в данную отрасль. В данной статье будет изучен мировой опыт использования цифровых технологий на рынке коммерческой недвижимости.

Недвижимость – одна из наиболее важных отраслей в мире, однако она является одной из самых сложных и комплексных. Зачастую, в сделках с недвижимостью принимает участие большое количество людей, выполняющих разные функции. Например, юристы, брокеры, оценщики, агенты и т.д. Такое количество людей делает процесс неэффективным, а еще и взимают комиссии. Сами же рынки обычно недоступны для многих покупателей и продавцов, особенно для тех, кто находится в других регионах. Все это создает

необходимость введения новшеств в сферу недвижимости и тут на помощь приходят цифровые технологии [5].

На данный момент существует огромное количество цифровых ресурсов, которые используют цифровые технологии для оптимизации различных аспектов предложения недвижимости. Они выполняют такие функции как листинг, поиск, сравнение, финансирование и управление недвижимостью.

Данные платформы создают определенные преимущества различным сторонам в сфере недвижимости. Покупателям эти технологии помогают быстрее находить, сравнивать, обзирать и выбирать объекты за очень короткий срок. Они предоставляют доступ к статистике, дополнительным данным и аналитике, таким как: история недвижимости и рыночные тенденции. Некоторые платформы также предлагают некоторые онлайн-услуги, например, виртуальные туры, ипотечные калькуляторы. Это помогает упростить процесс покупки и снизить транзакционные издержки. Продавцы с помощью этих же онлайн-платформ могут серьезно расширить свою целевую аудиторию потенциальных покупателей, пытаясь увеличить количество продаж быстро и по высокой цене. Также эти технологии помогают по-новому показать товар, с помощью фото, видео, 3-D моделей и планов этажей. Инвесторам платформы помогают найти новые возможности для поиска способа инвестирования в недвижимость. А вот агентам, которые играли ключевую роль в сделках с недвижимостью, данные платформы сильно мешают, так как замещают большинство функций агентов [2].

В современном мире есть примеры таких платформ, которые удовлетворяют большинство запросов от клиентов в сфере недвижимости и несут в себе большое количество функций.

Рассмотрим на примере США самые популярные платформы:

1. Fundrise – краундфандинговая платформа позволяющая инвестировать в недвижимость, предлагает доступ к информации с низкой комиссией;

2. Zillow – платформа, предоставляющая информацию и инструменты для покупателей, позволяет связываться покупателям с продавцами, показывает рыночную стоимость;

3. Redfin – платформа, объединяющая списки недвижимости, позволяющая сравнивать, анализировать и совершать сделки с недвижимостью [4];

4. Opendoor – платформа, позволяющая продавца продавать свои дома напрямую через платформу, использующую искусственный интеллект для автоматизации процесса;

5. Compass – предоставляет технологии, данные и поддержку агентам для предоставления более качественных услуг своим клиентам.

Рассмотрим пример цифровой платформы на основе платформы для продажи жилой недвижимости Zillow, США, которая по данным сервиса similarweb – сайт №1 в мире в разделе Недвижимость и 48 по посещаемости сайт в мире. Zillow - это площадка, на которой сходятся покупатель, продавец и посредник (агент/брокер). Брокер может найти объект для своего клиента и продать его, посредник может найти клиента на объект, покупатель может выбрать брокера и объект, продавец может выбрать брокера или найти покупателя. Все стороны в сделке купли/продажи недвижимости сталкиваются в Zillow [3].

В Республике Беларусь информационные ресурсы представлены преимущественно государственными органами и разрозненными частными компаниями, большое количество которых в нашей стране пользуются собственными базами данных, которые не предоставляют бесплатный доступ или доступ для клиентов, которые не являются специалистами в сфере коммерческой недвижимости. В Республике Беларусь существует необходимость обобщения и анализа больших объемов данных об объектах коммерческой недвижимости. Это позволило бы обеспечить каждого субъекта рынка возможностью принятия экономически выгодных решений. Для принятия этих решений инвесторам необходимо иметь достоверную информацию, чтобы анализировать и выбирать наиболее выгодные проекты.

Чтобы обеспечить клиентов такими источниками необходимо создать единую информационную базу, где будут храниться данные об объектах коммерческой недвижимости. Также это позволило бы получать необходимую информацию своевременно. Так как в Республике Беларусь существует возможность узнать данные по конкретному объекту недвижимости с помощью единого государственного регистра недвижимого имущества, но сделать это можно только подав заявку на получение данных. Формирование единой информационной базы позволило бы:

- Своевременно и быстро получать необходимую информацию или аналитику необходимых рынков, объектов недвижимости
- Обеспечивать гарантии возврата ссуд, выдаваемых под залог коммерческой недвижимости
- Обеспечивать контроль коммерческой недвижимости со стороны государства
- Эффективно управлять государственными землями. Введение единой базы могло бы служить гарантией в процессе управления.
- Облегчать процесс налогообложения земли и коммерческой недвижимости [1].

При наличии достаточной и актуальной информации об объектах коммерческой недвижимости будут созданы условия для стабильного функционирования и саморегуляции рынка. На данный момент сбор информации требует длительного промежутка времени. При создании единой информационной базы государству необходимо ориентироваться на основные установки и цели объектов рынка. Ее создание возможно при совместном финансировании со стороны государства и собственников коммерческой недвижимости для того, чтобы изменить подходы формирования взаимосвязей с участниками рынка. Это станет основой повышения эффективности в сфере

Достижение данных задач также может быть осуществлено за счет объединения существующих баз данных и создания автоматизированной информационной базы оценки объектов коммерческой недвижимости.

Все эти шаги позволят оптимизировать работу специалистов в сфере коммерческой недвижимости. Это даст возможность предоставлять более качественные услуги клиентам, которые являются как специалистами, так и новичками в данной сфере. Создание подобной информационной базы также позволит снизить затраты на транзакционные комиссии и оптимизировать бюджет. Также данная платформа позволит предотвратить мошеннические схемы, что уменьшит количество утраченной прибыли.

На данный момент ситуация в Республике Беларусь сложилась таким образом, что пока отсутствие единой государственной информационной системы не столь сильно влияет на рынок коммерческой недвижимости. Но это тормозит процесс развития данной сферы. Таким образом, ориентирование на мировой опыт использования цифровых платформ, выполняющих большое количество функций, такие как предоставление информации и статистики рынков, связь агентов, покупателей и продавцов, гарантия безопасности и т.д. позволят белорусскому рынку коммерческой недвижимости сделать большой шаг в развитии.

### **Список литературы:**

1. Чигрина А.И. Обоснование необходимости трансформации информационного обеспечения рынка коммерческой недвижимости Республики Беларусь / А. И. Чигрина // Цифровая трансформация. – 2019. – № 4. – С. 29-38.

2. Платформы недвижимости: революция в сфере недвижимости: как платформы расширяют возможности предпринимателей. URL: <https://fastercapital.com/ru/content/>

3. Официальный сайт Zillow. URL: <https://www.zillow.com/rental-manager/r-ps/>

4. Официальный сайт redfin. URL: <https://www.redfin.com/>

5. Официальный сайт Realt.by. URL: <https://realt.by/>

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ - НОВЫЙ ИНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТА В АТОМНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

*Яшин С.Н.*

Доктор эконом. наук, профессор,  
заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Мохи Э.Х.*

Аспирант,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,  
Директор, филиал АО «ЛЦ ЯТЦ» в АРЕ, г. Каир

**Аннотация.** Данная статья описывает критические элементы цифровизации в управлении атомными организациями, акцентируя внимание на автоматизации, технологиях искусственного интеллекта и обработке больших массивов данных. Рассматривается использование цифровых двойников, предоставляющих возможности для оптимизации процедур атомных объектов в среде реального времени. Такие инновационные подходы обеспечивают существенное снижение расходов и высокий уровень надёжности в эксплуатации. В то же время отдельное внимание уделяется протоколам кибернетической безопасности, без которых цифровая экосистема не может полностью защититься от виртуальных рисков.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация в ядерной отрасли, автоматизированные системы, искусственный интеллект, цифровые двойники объектов и механизмы киберзащиты.

Цифровизация является передовым инструментом управления в сфере атомной энергетики. Ключевое новшество охватывает все уровни организационной структуры, включая, но не ограничиваясь, усилиями по модернизации производственных процессов. Внедрение новейших информационных технологий обостряет потребность в комплексной

трансформации атомных организаций. Этот подход позволяет не только оптимизировать текущую деятельность, но и способствует разработке стратегически ориентированного планирования, усиленному контролю за цепочками поставок, а также повышает уровень безопасности на атомных объектах.

Инструменты с поддержкой цифровых технологий приносят устойчивую выгоду для обеспечения безопасности ядерных процессов. Эти аспекты цифровизации обладают ключевым весом в контексте прогнозирования возможных киберопасностей, позволяя предотвращать потенциальные угрозы. В статье также обозначены преимущества таких технологий, как цифровые двойники, в контексте их функциональности и вклада в усиление защитных мер в цифровом пространстве.

В эпоху стремительного прогресса информационных технологий, атомные организации призываются к активному внедрению цифровых инноваций, что критично для повышения их операционной эффективности и укрепления энергетической безопасности. Они становятся фигурантами процесса трансформации, при котором ключевым аспектом является совершенствование методов управления. Подобная революция в цифровых системах управления предоставляет возможности для адаптации к растущим и изменяющимся требованиям среды, в которой эти организации оперируют.

Профессионализм и квалификация руководителей атомной сферы сегодня оценивается их готовностью к преодолению всевозможных сложностей: строгой ответственности, гарантирования безопасности на уровне эксплуатации ядерных объектов и непрерывного улучшения производительности. Цифровизация управленческих процессов превращается в стратегически важный элемент подготовки данных специалистов к встрече с неизбежными вызовами современности. В основу данной статьи закладывается анализ ключевых направлений цифровой трансформации, на которых базируется управление атомными организациями с целью повышения их конкурентоспособности на мировой арене.

## Информационные системы управления

Сферы применения информационных систем управления в атомной отрасли обширны, проникая в каждый момент цифровизации и автоматизации рабочих процессов. Одним из основных элементов ИСУ является **обеспечение безопасности ядерных объектов**: системы позволяют непрерывно контролировать их состояние, своевременно выявляя и предотвратив аварии, утечки радиации. Создание условий для устойчивого развития атомной индустрии – одна из ключевых задач ИСУ. **Оптимизация управления производством и снижение риска ошибок**, обусловленных человеческим фактором, входят в число приоритетов, где основную роль играют информационные системы. Эти кибер-помощники содействуют максимальному повышению оперативности процессов, от контроля выработки энергии и загрузки топлива на атомных станциях до обслуживания оборудования (**управление эксплуатацией объектов**).

Среди обязанностей ИСУ – **поддержка принятия стратегических решений**. Системы, анализирующие объемные массивы данных, предоставляют необходимые аналитические преимущества, облегчающие выбор путей эксплуатации, модернизации и вывода из строя атомных энергетических объектов. Кроме того, **интеграция с международными регламентами**, в частности с нормативами МАГАТЭ, подтверждает соответствие ИСУ высоким требованиям безопасности.

Спектр функций информационных систем управления охватывает **управление активами, координацию проектов и мониторинг процессов**. При тщательном анализе возможностей ИСУ, можно выделить, благодаря их функционалу, многоуровневую структуру управления, начиная с автоматизации операций эксплуатации и заканчивая совершенствованием алгоритмов реакции на экстремальные ситуации.

### Система управления активами атомных организаций

В отрасли атомной энергетики, Enterprise Asset Management (EAM) выполняет критически важную роль, обеспечивая целостное **управление**

**активами и их жизненными циклами.** На каждом этапе, от начала эксплуатации до вывода из неё, эффективный мониторинг происходит под эгидой ЕАМ. Так, оперативное планирование и исполнение необходимого технического обслуживания способствует сокращению перерывов в работе и поддержанию непрерывности функционирования ядерных энергетических комплексов.

Функциональность ЕАМ-систем расширяется до **рационализации запаса компонентов и снабжения**, что влечёт за собой уменьшение издержек и сроков выполнения сервисных работ, минимизируя при этом прерывания в эксплуатации. **Аккумуляция информации и последующий анализ**, а также оптимальное решение проблем — все эти задачи возлагаются на ЕАМ, что позволяет предсказывать потенциальные неисправности и разрабатывать стратегии их устранения. Кроме того, ЕАМ системы непременно следуют **стандартам безопасности**, включая применение норм МАГАТЭ и национальных регуляций.

Рассмотрим конкретные применения: система Hexagon ЕАМ [4] находит широкое распространение в глобальной атомной сфере. IBM Maximo [5], которую определяют как стандартный инструмент в управлении активами, активно задействована в атомной энергетической компании Канады. Siemens Asset Performance Management [9] (APM) от Siemens выделяется среди других благодаря активному использованию на АЭС Кршко, расположенной в Словении.

### **Системы управления проектами и портфелями**

Проектно-портфельные управленческие механизмы (PPM) активно внедряются в ядерных корпорациях, чтобы обеспечить **структурное планирование**, надзор и эффективное выполнение сложнейших инициатив. В контексте атомной индустрии, где имеют фундаментальное значение безопасность, соблюдение дедлайнов и контроль издержек, внедрение PPM создает условия для повышения понятности цепочек процессов и распределения рисков.

Осуществление атомных проектов требует от PPM-инструментов способности администрирования обширного числа задач, от возведения новейших реакторов до обновления существующих мощностей. Создание маршрутных карт, распределение активов и установка временных лимитов входят в число неотъемлемых элементов проектного менеджмента. PPM предписывает строгую **проверку выполнения всех проектов** на регулярной основе, что влечет за собой контроль выполнения ключевых показателей действенности, управления финансовыми потоками и активами, а также корректировку возможных отклонений от первоначального плана.

В секторе ядерной энергетики, где **риск-менеджмент** представляет собой острый вопрос, системы PPM внедряют инструментарий для распознавания, анализа и уменьшения потенциальных опасностей на всех этапах реализации проектов, что является решающим для предотвращения провалов в исполнении. К тому же, PPM фасилитирует реализацию стратегического подхода в **управлении совокупностью проектов**, обеспечивая распределение активов и фискальных средств между ними в соответствии с приоритетными задачами и стратегическим вектором роста, что содействует руководству в принятии взвешенных решений по поддержанию и развития проектов.

PPM-системы представляют существенную **информацию и аналитику** для оценки производительности проектов и оптимизации менеджерских решений, анализа финансовых и временных вложений на всех стадиях работы над проектом. Примерами внедрения PPM на практике в ядерных агентствах могут послужить несколько заметных примеров: Oracle Primavera P6 [7] обеспечивала руководство проектами на атомно-энергетической станции Каллауэй в США, Microsoft Project Server [1] применялся внутри российской инжиниринговой корпорации АТОМСТРОЙЭКСПОРТ для детализации и координирования строительства энергоблоков, и SAP Portfolio and Project Management [8] нашел свое применение в управлении крупными обновлениями и предоставлении техобслуживания на ядерных установках.

## **Цифровизация процессов управления**

Трансформация управленческих процессов в ядерной отрасли через цифровые инновации укрепляет эффективность, прозрачность и безопасность, нацелена на соответствие высоким требованиям стандартов и компетенций безопасности. Повышение конкурентоспособности атомных корпораций тесно связано с внедрением передовых технологических решений.

**Автоматизация операционных задач** с помощью информационных систем, автоматизирующих документооборот, управление данными и контроль производственных процессов, прямо ведет к повышению точности информации, уменьшению ошибок и экономии времени на выполнение работ.

Аналогично, **интеграция и анализ больших массивов данных (Big Data)** дает атомным комплексам возможность принимать решения на основе глубокого анализа, что особенно значимо в контексте безопасности и предвидения внештатных ситуаций.

Обучение специалистов и моделирование сложных операций на атомных объектах осуществляется при помощи **технологий виртуальной (VR) и дополненной реальности (AR)**, позволяя репетировать чрезвычайные происшествия в безопасной среде, благодаря чему повышается уровень подготовленности персонала.

**Использование искусственного интеллекта (ИИ) и алгоритмов машинного обучения** для предсказательной аналитики и управления рисками находит применение в мониторинге состояния оборудования, поддержании его работоспособности и предотвращения возможных аварийных ситуаций.

**Создание виртуальных двойников (Digital Twins)** объектов или систем в ядерной индустрии расширяет возможности для анализа функционирования и предсказания поведения реакторов и другого критически важного оборудования в разнообразных рабочих условиях [3].

В контексте цифровой трансформации атомной сферы, **кибербезопасность** выступает ключевым элементом, нацеленным на

противодействие вмешательству в информационные системы управления ядерными объектами, требующим эффективных защитных механизмов [2].

В атомной индустрии цифровые технологии, такие как **Building Information Modeling (BIM)**, становятся критически важными инструментами для точного планирования и контроля за возведением атомных объектов. BIM вносит вклад в минимизацию ошибок на этапе строительства, позволяя изометрически визуализировать каждый шаг разработки и приводя к увеличению точности инженерных решений.

Активное применение **облачных платформ** революционизирует способы обработки и хранения обширных массивов данных, причем это достигается благодаря возможности их размещения в географически разнесенных дата-центрах. Облачные платформы ускоряют расширение вычислительных способностей и гарантируют конфиденциальность сведений с помощью передовых систем шифрования.

Сфера **управления жизненным циклом активов (ALM)** осуществляет контроль за функционированием и условиями эксплуатации оборудования атомной отрасли. Применение ALM-технологий включает полный спектр этапов эксплуатации — начиная с момента проектирования и установки, заканчивая выводом из эксплуатации — что предоставляет основания для весомых стратегических решений касаясь модернизации или обновления оборудования с целью повышения финансовой эффективности.

В то время как **современные системы управления информацией (IMS)** способствуют бесперебойному взаимодействию между различными подразделениями атомных объектов, интеграция информации о технологических процессах, финансах и ресурсах стала значимым шагом в углублении прозрачности и скорости информационного обмена. Данный подход улучшает координацию команд и способствует более организованному принятию решений.

**Интернет вещей (IoT) и датчики**, специализированные для мониторинга оборудования, тесно интегрируются в атомную отрасль, ибо предоставляют

революционные способы сбора информации о работе критически значимых компонентов. С помощью IoT возможно реализовать наблюдение за работой аппаратуры в режиме онлайн, что дает предпосылки для прогнозирования и предотвращения преждевременных сбоев. Так, благодаря данным с датчиков, цифровизация в сфере IoT позволяет эффективно оптимизировать процессы технического обслуживания и снижать риск неожиданных остановок производства [6].

В атомной промышленности внедрение интеллектуальных технологических систем, включая Internet of Things (IoT), облачные вычисления и предиктивную аналитику, приводит к радикальному преобразованию операционных протоколов. Это стремление к цифровой трансформации управления подразумевает целый ряд выгод: от усиления безопасности до улучшения прозрачности процессов. Существенное понижение операционных издержек и расходов на техническое обслуживание становится плодом таких новаций.

Железные правила атомной сферы, требующие неукоснительного соблюдения высочайших стандартов, делают цифровые трансформации стратегически важным направлением. Эти новшества укореняются в управленческие стратегии организаций, стремящихся к совмещению инновационности и традиционных принципов безопасности.

Однако, вместе с плюсами, такая модернизация несет и скрытые сложности, особенно касающиеся кибербезопасности. Проблематика интеграции устаревших систем и новейших цифровых инструментов требует пристального исследования, поскольку в рисках цифровизации заложен потенциал угроз, которым нельзя уделять недостаточно внимания.

### **Список литературы:**

1. Внедрение системы управления ИТ на базе Microsoft Project Server [Электронный ресурс]. – URL: <https://bastion-integrator.com/blog/portfolio/ase/>
2. Digital Twins for Nuclear Power Plants [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.ornl.gov/publication/digital-twins-nuclear-power-plants-and->



## СЕКЦИЯ 6. СТУДЕНЧЕСКАЯ НАУКА

**Руководители секции:**

доцент кафедры менеджмента и государственного управления,

к.э.н., доцент

***Нестерова Татьяна Альфредовна***

ассистент кафедры менеджмента и государственного управления

***Благодравова Юлия Кирилловна***

### **ОСОБЕННОСТИ ГОСУДАРСТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЗАНЯТОСТИ ТРУДА В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

***Анисимова А.Н.***

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

***Чиркова А.А.***

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Человеческий капитал является важным фактором, влияющим на уровень освоения различных экономических ресурсов и привлекающих компетенций данных ресурсов, однако для эффективного регионального управления в Нижегородской области в этой сфере важно иметь информацию о характере рынка труда и занятости, существующих проблемах и моделях роста. В статье предлагается комплекс мер по оценке текущей ситуации на рынке труда Нижегородской области, в том числе его конъюнктуры, а также выделена важная задача данной статьи, которой выступает необходимость определить взаимосвязь между отдельными сигналами изменения рынка труда Нижегородской области и их взаимным влиянием. По данным анализа в данной статье рынка труда Нижегородской области фиксируется ограничение рабочей силы, в связи с чем, в будущем спрос на рабочую силу в регионе будет возрастать.

**Ключевые слова:** региональное управление, система труда и занятости населения, комплекс мер по оценке текущей ситуации на рынке труда Нижегородской области, трудовые отношения, рабочая сила, анализ занятости населения, региональный контроль.

Определение устойчивого развития региональной экономики и повышения эффективности ее работы, напрямую связано с рынком трудовых отношений, представляющего совокупность взаимоотношений, которые взаимовыгодно складываются между сотрудниками и работодателем. По сути, организация рынка труда на разных уровнях - федеральном, региональном, местном, региональном - необходима, поскольку граждане, принадлежащие к наиболее незащищенным слоям общества, получают более привлекательные конкурентные преимущества при конкуренции за имеющихся кандидатов в работодатели. Поэтому для достижения социальной справедливости на рынке труда и обеспечения равных прав и возможностей на рабочем месте необходимо контролировать условия на рынке трудовых отношений органами государственной власти [3].

С марта 2023 года, на территории Нижегородской области, по официальным данным Управления по труду и занятости населения, и по всей стране «повышенная тревожность на рабочих местах. Это проявляется во введении условий неполного рабочего времени в различных компаниях, что было чревато возможным ростом безработицы. Это относится не ко всей статистике, и в целом считается, что ситуация с рынком труда «управляемая»: «Существенного «роста» числа обратившихся в трудовую инспекцию с начала марта не наблюдается. Уровень безработицы незначительно вырос в апреле 2023, а на 1 ноября 2023 года он уменьшился на 0,4% (7,4 тыс. чел.) по сравнению с прошлогодним показателем за тот же период (0,5%) [5].

С начала 2024 года число соискателей на одну вакансию в целом по рынку труда в Нижегородской области не поднимается выше трёх человек на место. Это говорит о серьёзном кадровом дефиците [1].

Также в рейтинг самых высоко востребованных попали профессии продавца и кассира, повара и пекаря, автослесаря и автомеханика, а также врача.

Не больше одного кандидата на одно рабочее место приходится в профессиях товароведа и токаря. Также в рейтинг попали фармацевты, администраторы торгового зала и слесари [4].

Наиболее ярко выражен, в росте кадров, уровень заработных плат. На первых ступенях самых высокооплачиваемых вакансий сентября 2024 года, по данным Нижегородской службы занятости, первое место у слесаря-механика и регулировщика радиоэлектронной аппаратуры и приборов. Предприятие оборонно-промышленного комплекса готово платить им по 200 тысяч рублей в месяц [5].

По данным статистики рынка труда Нижегородской области, огромный интерес кадров к профессиям в сфере оборонно-промышленного комплекса, и это не случайно. Оборонно-промышленный комплекс всегда нуждается в квалифицированных кадрах. Это связано с постоянным развитием технологий и увеличением объёмов производства, что открывает новые возможности для специалистов и способствует стабильному росту занятости в этой сфере» [2].

На втором месте – вакансия токаря с пятилетним опытом работы. Работодатель готов платить ему 180 тысяч рублей.

Третье место с зарплатным предложением в 160 тысяч рублей у вакансии электрогазосварщика.

В качестве бонусов – ДМС и компенсация за фитнес-клуб.

Закрывают пятёрку самых высокооплачиваемых вакансий электромонтажник с зарплатой 150 тысяч рублей и рихтовщик кузовов – 140 тысяч рублей.

Средний уровень заработка по Нижегородской области в 2024 году повысился на 22%, и на данный момент равен 66 000, 00 руб. Данный показатель увеличивает мотивацию граждан региона на совершенствование профессиональных качеств, а также повышение квалификации, что в свою

очередь выступает значимым фактором, который эффективно стабилизирует баланс на рынке трудовых отношений, и соответственно роста уровня жизни населения региона.

По данным сервиса Нижегородского кадрового центра «Работа России», Нижний Новгород занимает второе место по приросту средних зарплатных предложений за год. По итогам третьего квартала 2024 года средняя сумма, которую указывают работодатели в вакансиях в Нижнем Новгороде, выросла на 21%.

Отмечается, что на октябрь 2024 года момент средняя зарплата россиянина достигла 70 тыс. рублей, что на 17% больше, чем в 2023 году. При этом средний доход петербуржцев вырос за год на 23% до 62,8 тыс. рублей. Однако по сравнению с общероссийским трендом житель Нижегородской области зарабатывает меньше на 10%, чем среднестатистический россиянин [4].

Но несмотря на достаточно активный рост дохода жителей Нижегородской области, зарплаты местных жителей всё равно остаются ниже, чем доход москвичей. Так, средняя зарплата жителя Москвы за год выросла на 18% и на данный момент достигла 94,4 тыс. рублей. Таким образом, жители Москвы зарабатывают в среднем на 31 тыс. рублей больше, чем жители Нижегородской области.

Наибольшая зарплатная разница между Москвой и Нижегородской областью наблюдается в зарплатах топ-менеджеров: более 79 тыс. рублей, в Москве управленец может заработать почти 200 тыс. рублей в среднем, в Нижегородской области – порядка 120 тыс. Также существенная разница наблюдается в ИТ-сфере: в Москве доход ИТ-специалиста достиг 129 тыс., в Нижегородской области – 65 тыс.

Минимальные зарплатные различия между московскими и нижегородскими зарплатами наблюдаются у рабочего персонала: в Москве можно заработать 100 тыс., в Нижегородской области – 82 тыс.

Не прямое, но весомое воздействие на рынок трудовых отношений, состоит в изменениях и модификации системы управления на вектор

стимулирования или уменьшения финансовой активности. Такими механизмами воздействия можно выделить амортизацию основных средств, финансирование и премирование НИИР, налогообложение, политику в сфере денежно-кредитных отношений, политическую деятельность в сфере госзакупок, финансовую и социальную помощь, а также различные разработки тестирований.

Из выше перечисленных механизмов, некоторые организуют развития лишь «формального» сектора, сокращают работу в нем, поощряют работников в «неформальный» сектор, виды подпольных работ. Дочерние компании и «неформальный сектор» сегодня являются основным направлением работы во многих странах.

Таким образом, для грамотного и эффективного роста и стабильности рынка трудовых отношений Нижегородского региона необходимо: максимально снизить количество квалифицированных сотрудников, которые переезжают в другие регионы страны, данный аспект возможно реализовать за счет продвижения по службе и образа жизни, в том числе потребности персонала. Поддерживать создание цифровых ресурсов сотрудников в рамках реализации дополнительного обучения, создавая при этом среду для развития технического образования.

### **Список литературы:**

1. Исследование факторов трудоустройства молодых специалистов на региональном рынке труда / И. А. Арташина, Н. А. Безрукова, Ю. Н. Жулькова [и др.] // Russian Economic Bulletin. – 2024. – Т. 7, № 1. – С. 133-141.

2. Лысова, Е. А. Региональный рынок труда: оценка ситуации, проблемы, тенденции развития / Е. А. Лысова, М. Л. Нечаева, Л. С. Чеглакова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2024. – № 8(238). – С. 58-72.

3. Соменкова, Н. С. Статистический анализ состояния рынка труда Нижегородской области / Н. С. Соменкова – Нижний Новгород: Национальный

исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 422-427.

4. Храмова, И. Ю. Исследование региональных процессов занятости населения Приволжского федерального округа/ И.Ю. Храмова, Т.В. Савицкая// Управленческий учет. – 2024. – № 5. – С. 254-260.

5. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области — Рынок труда и занятость населения [Электронный ресурс]  
<https://52.rosstat.gov.ru/folder/38326?ysclid=m2a3c6u0d7562983462> (Дата обращения 14.10.2024)

## **ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ТУЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Антипова Ю.А.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья основывается на финансовых источниках инновационных процессов в Тульской области. В исследовании выделяются две цели, одна из которых - это анализ объема бюджетных средств на объекты исследования и выявление проблем уже организационного порядка стимулирования инновационной деятельности. Выделяют тенденции и основные пути развития финансовых источников, рассматриваются проекты финансирования в регионе и из них определяются самые приоритетные.

**Ключевые слова:** финансы и их источники, расходы на инновации, развитие инновационной деятельности.

В современных условиях актуальным остается вопрос развития инновационных процессов и реализации национальных программ на

региональном уровне. Экономическая система в регионе в целом схожа с эффективностью страны РФ. В Тульской области развита промышленная отрасль. По статистике промышленных предприятий было выявлена тенденция к росту ВВП, на их долю приходится более 40 %. По итогам 2021 года объем производства увеличился в 1,5 раза, а индекс промышленного производства даже превысил средний показатель по стране и составил в 2021 году – 105,3%.

Базовым основанием промышленности региона служит обрабатывающее производство. Отгрузка продукции составляет 90% от общего объема промышленности. Газификация, водоснабжение и электроэнергетика – доля составляет 9% производства, а добывающий сектор всего 1% [7].

По отгрузке продукции, в секторе обрабатывающего производства лидируют машиностроение (25%), химическое производство (22,9%), металлургия (18,2%), производство пищевых продуктов (18,2%) и целлюлозно-бумажное производство (4,3%).

Индекс инновационной деятельности в центральной Тульской области близок к среднему. Начиная с двухтысячных, топливно-энергетическое промышленное производство, внедряющие инновации, производили объем отгруженной продукции всего 6-10%. В период с 2014 по 2023 год доля расходов на инновационную деятельность не превышала 9%. Можно сделать вывод по мониторингу финансирования, что современная структура инноваций близка к стагнации [3].

Мы проанализировали риски, связанные с реализацией Национального плана, и представили меры по их управлению, для того чтобы уменьшить их влияние на целедостижение Национального плана [2].

В общем, отрицательное влияние для осуществления такой программы могут оказать последующие факторы: а именно - недостаточное обеспечение финансовых ресурсов из госбюджета региона, узкий уровень знаний и опыта в области науки и техники, и большие затраты на исследования и опытно-конструкторские разработки Тульской области [1].

Для минимизации этих рисков в ходе реализации Национального плана предполагается:

- Создать эффективную систему управления Национальной программой;
- Усилить мониторинг реализации программных мероприятий и усовершенствовать существующие механизмы управления реализацией Национальной программы;
- Систематизировать реализацию Национального плана, регулярно анализируя и, при необходимости, корректируя показатели и меры Национального плана.

В регионе основной, базовой отраслью промышленного производства является транспорт и изготавливающее производство. Последние 10 лет увеличились затраты на развитие энергетики (276,7 млн. руб.) [4].

В то время как сектор услуг еще недофинансируется.

Предприятия Тульской области самостоятельно принимают решения относительно источников обеспечения денежными средствами для воспроизводства, на долю которого приходится 51,1% от общего объема инвестиций по сравнению с 42,7% в стране.

По РФ доля федерального бюджета в объеме инвестиций - 9,8%. В жилищно-строительной структуре, из-за пониженного средств федерального и регионального бюджетов в общем объеме инвестиции недофинансируются - всего 8,3% [6].

Исследование современного состояния инноваций и их финансирования основано на данных официальной национальной статистики.

В целом, наилучший действием из сложившейся экономической ситуации будет являться стремление к сильной структуре инновационной деятельности и плавный переход к мощному типу развития инноваций [5].

Инновационного развития Тульской области предполагает ряд факторов:

- Стремление быть равным совокупному инновационному спросу;
- Развитие программ поддержки специализированных компаний, обеспечивающие инновационной деятельность;

– Разработка системы необходимого финансирования инновационной деятельности.

Основные показатели эффективности по планированию мероприятий инновационной деятельности региона:

1. Создание материальных стимулов местных организаций к ведению инноваций.
2. Стимулирование создания инновационных малых предприятий.
3. Улучшение поддержки инновационной инфраструктуры.

Это и будет основным направляющим для достижения целей инновационной стратегии, так как могут осуществиться в короткий период времени, потому что не требуют затрат на создание нового бизнеса.

#### **Список литературы:**

1. Индикаторы инновационной деятельности: 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023: статистический сборник / В. В. Власова, Л. М. Гохберг, Г. А. Грачева и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». — М.: НИУ ВШЭ. URL: <https://www.hse.ru/primarydata/ii> (Дата обращения: 10.10.2024)
2. Официальный сайт правительства России. Государственные программы. URL: <http://government.ru/rugovclassifier/section/2649/> (Дата обращения: 11.10.2024)
3. Экономические кризисы и их влияние на экономику России / М. Ю. Малкина, А. О. Овчаров, Р. В. Балакин [и др.]. ООО "Научно-издательский центр Инфра-М", 2023. – 248 с.– DOI 10.12737/1898397.
4. Федеральный закон от 29.11.2018 N 459-ФЗ "О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов" [КонсультантПлюс]. – [Электронный ресурс]URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_312362/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_312362/) (дата обращения:10.10.2024)
5. Государственная программа «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»[Электронныйресурс]URL:<http://government.ru/news/36310/> (дата обращения: 10.10.2024)

6. Постановление правительства Тульской области от 02.02.2017 N 35 (с изменениями на 24 января 2019 года) "Об утверждении бюджетного прогноза Тульской области на 2017 - 2028 годы" [Электронный ресурс] URL: <http://docs.cntd.ru/document/446121629> (дата обращения: 10.10.2024) ON THE FINANCING OF INN

**ТРУДОУСТРОЙСТВО МОЛОДЕЖИ  
КАК АСПЕКТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Баюшина О.Н.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу трудоустройства молодежи Нижегородской области в государственный производственный сектор и в другие коммерческие организации. Молодое поколение занимает важное место в производстве, по причине единственного источника пополнения трудовых ресурсов региона. Оно имеет достаточно большую профессиональную перспективу, так как способно быстрее, чем другие социальные группы общества, получать знания и повышать свою квалификацию по специальности.

**Ключевые слова:** молодежь, профессия, трудоустройство, рынок труда, производственные предприятия.

Трудоустройство молодежи – одна из ключевых задач государственного управления, поскольку от успешной интеграции молодого поколения в рынок труда зависит развитие не только региона, но и государства в целом. Молодежь – социально-демографическая группа лиц в возрасте от 14 до 35 лет включительно [1]. Рассмотрим численность молодежи в возрасте от 14-35 лет в Нижегородской области на 2023 год [3].

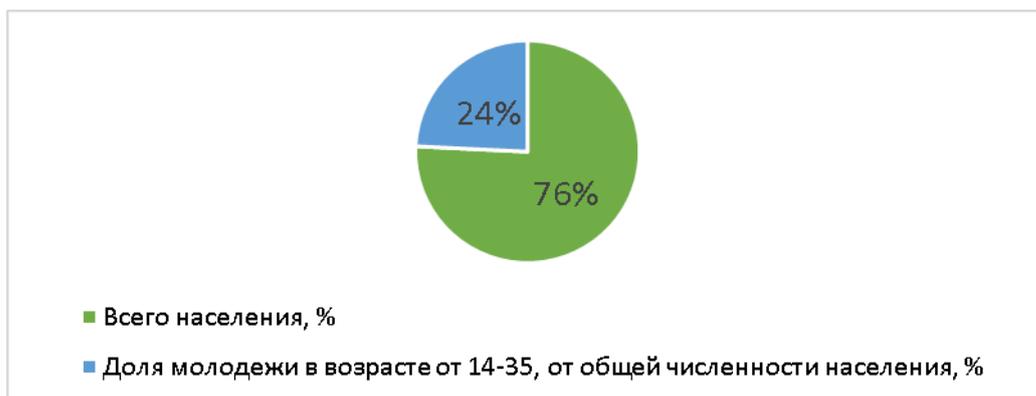


Рисунок 1 - Доля молодежи в общей численности населения в Нижегородской области в 2023 году, чел.

По данным территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области в 2023 году в Нижегородской области проживает 746371 человека в возрасте от 14-35 лет, или 24% населения региона. Всего в Нижегородской области проживает 3081630 человек.

При исследовании темы молодежи в Нижегородской области, было выявлено, что малое количество молодого поколения в возрасте до 35 лет трудоустраивается в государственные производственные предприятия региона и тем самым создает ухудшение производительного аспекта российской экономики.

Рассмотрим симптомы данной проблемы.

Во-первых, проанализировав информацию о производственных предприятиях Нижегородской области, был выявлен средний возраст работников. В табл. 1 представлен средний возраст сотрудников в 7 предприятиях.

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что в данных предприятиях средний возраст выше возраста работающей молодежи (18-35 лет) и составляет 39-45 лет.

Таблица 1 – Средний возраст работников производственных предприятий в Нижегородской области

Наименование предприятия	Средний возраст работников, лет
ЛУКОЙЛ-Нижегороднефтеоргсинтез	41
НИИ "Полимеров"	45
Завод им. Свердлова	41
ОАО Синтез	44
Газпром	41,3
ООО «Завод синтанолов»	42
Сибур- Нефтехим	40
Металлургический завод ОМК г. Выкса	39

Вторым симптомом данной проблемы является то, что студенты Нижегородской области, которые находятся в поиске работы, чаще всего открывают резюме менеджеров по продажам и по работе с клиентами.

Таблица 2 – Топ-5 профессий среди молодежи Нижегородской области

Сфера работы	Доля резюме, %
Менеджер по продаже и по работе с клиентами	8,7
Администратор	7,7
Продавец-кассир/консультант	6,3
Курьер	6,1
Кредитный специалист	4,5

Исходя из этого, можно сделать вывод, что 33,3% респондентов не предпочитают работать в государственных предприятиях [4, с.5].

Причиной проблемы нехватки работающего молодого поколения в государственных производственных организациях является низкая заработная плата на производстве. Средняя заработная плата на производстве в Нижегородской области на 2023 год составляет 42310 руб., при этом, например, в среднем преподаватель вуза получает 61530 руб., IT - разработчик получает 89260 руб., менеджер по продажам получает 52680 руб.

Последствием данной проблемы будет являться переход производственных организаций с человеческого ресурса на машинный. В данном случае, организациям будет проще закупиться техникой, которая будет делать работу за человека, это, в свою очередь порождает проблему сокращения работников с предприятий. Например, в 2023 году одобрен проект строительства роботизированной фермы в Уренском округе Нижегородской области, где не потребуется человеческий ресурс в полном объеме.

Решением данной проблемы будет являться распространение тренда на работу в государственных предприятиях посредством многофункциональных молодежных центров в регионе. Важно объяснить преимущества работы на государственных производственных предприятиях, которое включает в себя: стабильность, социальные гарантии, карьерный рост. Проведение профориентационных мероприятий, встречи с представителями организаций, на которых можно получить информацию о стажировках. Также решением проблемы будет развитие сотрудничества между учебными заведениями (ВУЗами и ССУЗами), и предприятиями, например, субсидии на профессиональное обучение по программе трудоустройства на то или иное предприятие. Стоит отметить, что Правительство Нижегородской области стремится помочь молодежи системой доступной профессиональной ориентации, гарантированного общего и профессионального образования, профессионального обучения, направленных на приобретение востребованных навыков [2].

Министерство молодежной политики Нижегородской области опубликовало монографию молодежи региона за 2023 год [5, с.58]. Таким образом, был проведен опрос и были выявлены проблемы при устройстве на работу:

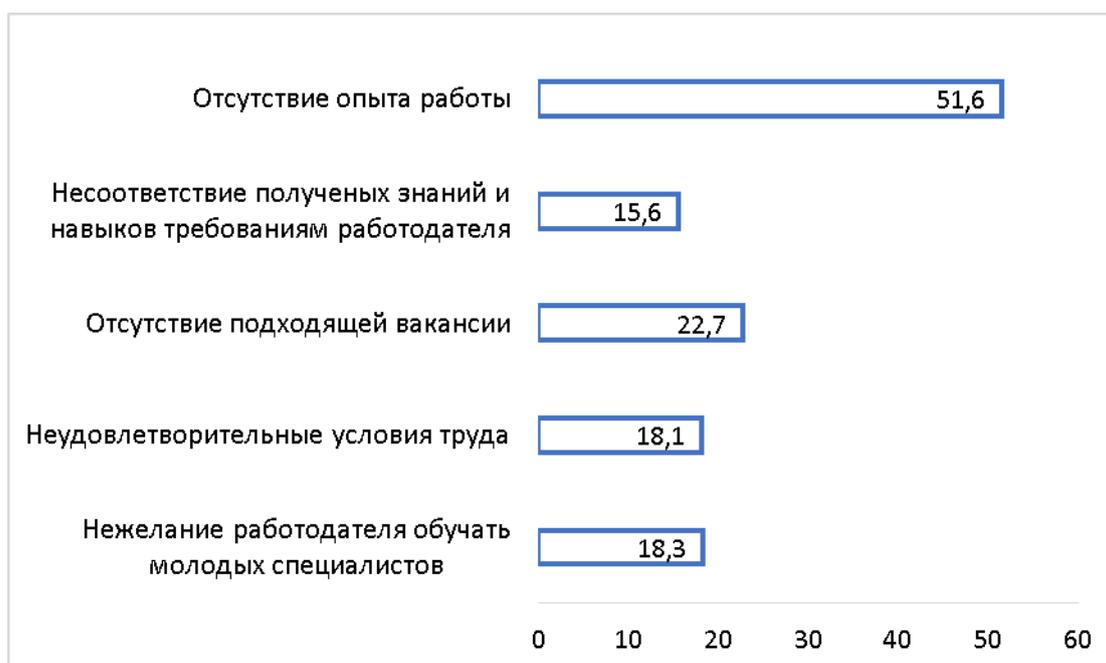


Рисунок 2 - Проблемы молодежи при устройстве на работу в Нижегородской области в 2023 году (топ-5), %

Таким образом, проблема молодежи в карьерном развитии, в первую очередь, основывается на отсутствие опыта работы.

В ходе анализа вопросов трудоустройства молодежи в Нижегородской области были выявлены ключевые проблемы, с которыми сталкивается молодое поколение на рынке труда.

### Список литературы:

1. Федеральный закон от 30 декабря 2020 г. № 489-ФЗ "О молодежной политике в Российской Федерации"
2. Постановление Правительства Нижегородской области от 6 мая 2022 г. №327 «Об утверждении Долгосрочной программы содействия занятости молодежи Нижегородской области на период до 2030 года»
3. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Нижегородской области: [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://nizhstat.gks.ru/folder/33271>

4. Мониторинг трудоустройства молодежи за 9 месяцев 2022 года Нижегородской области: [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://zan.nnov.ru> с. 5, 2022 г.

5. Монография молодежи Нижегородской области: [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://minmol.nobl.ru>, с. 58, 2023 г.

**БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ:  
ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И ВЛИЯНИЕ  
НА ПРИБЫЛЬНОСТЬ И УСТОЙЧИВОСТЬ**

***Буденчук Ю.О.***

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассмотрена важность внедрения системы бюджетирования для малого бизнеса в условиях нестабильной экономики. Описаны основные методы и подходы к бюджетированию, их преимущества и недостатки. Особое внимание уделено эффективному использованию финансовых ресурсов и повышению конкурентоспособности предприятия за счет планирования и контроля. Приведены рекомендации по автоматизации бюджетных процессов с использованием современных технологий.

**Ключевые слова:** бюджетирование, малый бизнес, финансовое планирование, управление ресурсами, конкурентоспособность, автоматизация, гибкость.

В настоящее время, когда экономическая ситуация постоянно меняется, а конкуренция на рынке растет с каждым днем, малому бизнесу сложно обойтись без эффективного управления финансовыми ресурсами. Бюджетирование, в этом случае, становится не просто инструментом планирования, а необходимым условием для устойчивого развития и достижения успеха.

Правильно составленная система бюджетирования помогает предвидеть возможные трудности и своевременно принимать меры, чтобы минимизировать риски и увеличить шансы на успех.

Важно отметить, что не только внешние факторы влияют на составление бюджета для малого бизнеса. Внутренние факторы, такие как рост затрат на сырье и материалы, необходимость в обновлении оборудования, увеличение зарплаты сотрудников, требуют особого внимания для составления бюджета.

Проще говоря, бюджетирование, в свою очередь, это процесс составления, исполнения, контроля и анализа исполнения бюджетов организаций. Поэтому не стоит его путать с термином финансового планирования. Можно сказать, что финансовое планирование ставит определенные цели и задачи перед компанией, а бюджетирование обеспечивает практические способы их достижения.

Подходов и методов бюджетирования в настоящее время очень много, выбор которых зависит от масштаба организации и ее стратегических целей. Например, небольшие компании в Москве и других регионах России обычно не видят необходимости в долгосрочном прогнозировании и планировании, так как стараются принимать управленческие решения в момент их возникновения, которые могут повлиять в дальнейшем на их результативность. Однако для высоких результатов деятельности бизнесу необходимо планирование, прогнозирование, контроль доходов и расходов, поэтому даже для небольших предприятий необходимо бюджетирование, хотя и в краткосрочной перспективе.

Одна из важнейших ошибок малого бизнеса, так это то, что чаще всего бюджетирование в малых компаниях представлено в виде первого этапа – планирования. Вследствие этого отсутствует контроль за исполнением бюджета, что сказывается на развитии компании и ее результатах. Многие предприниматели считают, что достаточно просто составить план расходов, не уделяя должного внимания контролю и анализу его исполнения, но это

ошибочное мнение. Бюджет – это живой документ, который необходимо постоянно корректировать в соответствии с реальными условиями.

По оценкам специалистов, компании теряют до 20% своих доходов из-за нерационального использования средств, в частности привлекая кредиты там, где возможно было бы использовать внутренние ресурсы. Выявить эти ресурсы и оптимизировать расходы помогла бы правильно составленная система бюджетирования, основанная не только на прогнозировании и планировании, но и на контроле и анализе.

Бывает и такое, что компании сосредотачиваются только на контроле расходов, не планируя свои доходы. В итоге, может случиться так, что все запланированные расходы выполнены точно, а прибыли нет или ее совсем не хватает для покрытия потребностей организации. В таком случае составление бюджета просто теряет смысл. Даже если компания решает планировать доходы, она часто основывается на фактических данных, а не на бюджетных, т.е. плановых. Это связано с нежеланием и не готовностью руководства компании делегировать свои полномочия сотрудникам, ответственным за бюджет, а те, в свою очередь, боятся взять на себя такую ответственность. Кроме того, низкое качество планирования приводит к тому, что реальные данные сильно отличаются от запланированных, иногда даже в полтора раза.

Поэтому малому бизнесу не маловажно правильно составлять систему бюджетирования. Формирование месячного бюджета, как это практикуется у большинства малых компаний на российском рынке, является ошибкой, так как не обеспечивается полный контроль над его состоянием. Руководители могут погрязнуть в своих управленческих задачах, а компания в свою очередь двигаться не в направлении достижения своих стратегических задач, а туда, куда приведет нынешнее решение проблем.

Наиболее эффективным сроком составления бюджета для компании является срок достижения поставленных стратегических целей и никак не меньше срока завершения долгосрочных проектов, находящихся в работе у компании. Планирование финансов в малом бизнесе – это не статичный план, а

динамичный инструмент, который нужно постоянно адаптировать к изменяющимся условиям и целям. Для малого бизнеса наиболее подходит метод составления среднесрочных и краткосрочных бюджетов, которые будут конкретными и детальными для четкого их контроля и управления.

Многие компании совершают ошибку, применяя метод "сверху вниз", который предполагает, что руководство устанавливает основные финансовые параметры, а подразделения составляют бюджеты на их основе. Этот подход может быть рационален для компаний с простой структурой, но чаще всего он неэффективен. По оценкам экспертов, только 5% компаний успешно используют метод "сверху вниз". Основная проблема заключается в том, что руководство часто не владеет всей информацией о специфике работы подразделений, что может сделать бюджеты неисполнимыми или нереалистичными.

Если использовать метод "снизу вверх", то бюджетирование может превратиться в хаос. Отсутствие централизованного управления и координации между подразделениями приводит к несогласованности действий и расходованию денежных средств неэффективно. Согласование бюджетов занимает много времени, что может привести к ошибкам и несоответствиям между доходами и расходами. Поэтому, лучшим решением для составления бюджетов в малом бизнесе будет являться смешанный тип. Руководство должно установить стратегические цели и ключевые показатели деятельности (KPI), определяющие направления развития компании. Например, объемы освоенных инвестиций, рентабельность, лимиты на определенные затраты – все это помогает создать единое направление. Подразделения в свою очередь должны разрабатывать свои бюджеты в соответствии с этим направлением. Они должны учитывать заданные KPI и составлять свои планы, основываясь на оптимизации ресурсов и повышении эффективности своей работы. В этом могут помочь современные технологии стратегического управления, например, BSC (Balanced Scorecard или Сбалансированная Система Показателей).

Важную роль в создании эффективной системы бюджетирования играет автоматизация. Специальные программные продукты могут помочь сэкономить время на контроле и анализе бюджетов, что ускоряет бюджетные процессы и повышает продуктивность сотрудников. По данным статистики известно, что за счет сквозной цифровизации бюджетных процессов в 3-5 раз возрастает производительность участвующих в обработке хозяйственных платежей, на 20% сокращаются затраты, связанные с реализацией бюджетных задач в подразделениях. В современных условиях разработчики систем обработки информации предлагают универсальные решения. Именно к таким относится программный пакет «WA:Финансист». Эта система достаточно давно и успешно применяется на многих предприятиях в Москве и в других регионах РФ.

И все же, результаты от внедрения системы бюджетирования будут видны практически уже сразу: повышение мотивации сотрудников и удовлетворённость работой, улучшение координации между подразделениями, анализ текущего состояния дел и своевременное исправление ситуации, эффективное использование финансовых ресурсов.

Опыт малого бизнеса неоднократно подтверждает, что компании с внедрённой системой бюджетирования работают значительно эффективнее. Бюджетирование обеспечивает финансовую стабильность малого бизнеса, позволяя эффективно контролировать доходы и расходы и предотвращать неоправданные траты. Оно также повышает гибкость бизнеса, позволяя быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и направлять ресурсы на актуальные задачи. Кроме того, бюджетирование способствует повышению эффективности работы подразделений, поскольку сотрудники получают чёткие задачи и понимают, как они влияют на финансовые результаты. Внедрение системы бюджетирования становится не только инструментом управления, но и стратегической инвестицией в будущее, помогая бизнесу достигать устойчивого роста и минимизировать риски.

### **Список литературы:**

1. Иванов И.И. Бюджетирование и финансовое планирование: теория и практика // Экономика и управление. – 2021. – №4. – С. 15-21.
2. Петров П.П. Бюджетирование в условиях неопределенности: как малому бизнесу оставаться на плаву // Вестник предпринимательства. – 2022. – Т. 8, №2. – С. 34-42.
3. Сидоров С.С. Современные подходы к автоматизации бюджетирования на предприятиях // Финансовый менеджмент. – 2023. – №5. – С. 9-14.
4. Смирнова Е.В. Применение BSC в бюджетировании малых предприятий // Управленческие технологии. – 2020. – №3. – С. 22-29.
5. Кудряшова, Ю. Н. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы : учебное пособие / Ю. Н. Кудряшова. - Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. - 164 с.

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ЛОКАЛЬНОЙ ИДЕНТИЧНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ СОУЧАСТНОГО МУЗЕЙНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ**

*Горбунова С.С.*

Студентка магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена выявлению особенностей локальной идентичности жителей исторического микрорайона Соцгород в Нижнем Новгороде. Основной эмпирический материал составили 9 глубинных интервью с жителями района. через глубинные интервью. Полученные данные планируется использовать для проектирования концепции будущего музея района.

**Ключевые слова:** локальная идентичность; соцгород; местное сообщество; городской район; музей района.

За последние два десятилетия музеи претерпели радикальную трансформацию в ответ на постмодернистскую и постколониальную критику. Эти изменения привели к появлению нового типа музеев территорий, их целью становится побуждение к размышлениям о локальной идентичности, репрезентации и опосредовании истории и географии, а также о памяти как сложном художественном и риторическом средстве. В рамках такой перспективы территория района представляется более соразмерной.

Актуальность данного исследования продиктована планами по созданию музея Соцгорода, исторического микрорайона, расположенного в Автозаводском районе г. Нижнего Новгорода [3,4]. В контексте концепции культуры участия, посетители и местное сообщество рассматриваются как ключевые партнёры современного музея [2, стр. 4]. Следовательно, должны быть вовлечены в процесс музейного проектирования еще на этапе формирования концепции будущего музея. По словам одного из инициаторов проекта будущего музея, советника директора Пушкинского музея, Анны Марковны Гор «Музей Соцгорода — это инструмент самоидентификации, в первую очередь, для автозаводцев. Когда люди понимают, что они в этом районе росли и выросли, сформировались, любили и рожали детей, дождались внуков, это их место, они в это место вложились своей жизнью [3]»

Цель исследования — выявить особенности идентичности жителей этого района через призму их личных историй и представлений об окружающей среде. Используя метод глубинных интервью, мы стремимся понять, какие факторы формируют идентичность местных жителей, как они воспринимают свою связь с местом.

Для подготовки и проведения серии глубинных интервью использована методология и опросный лист, разработанный в рамках проекта Музея Москвы «Москва без окраин». В качестве основы для анализа расшифровок глубинных

интервью взята система элементов «локального текста», представленных в трудах российских антропологов М.Лурье и М.Алексеевского в качестве методологии изучения локальной идентичности городов и внутригородских районов [1, стр. 3].

Основной эмпирический материал составили 9 глубинных интервью с жителями района Соцгород, граница территории исследования представлены на рис. 1. Время сбора данных: май-октябрь 2024 г. В исследовании принимали участие представители обоих полов в двух возрастных группах: 5 респондентов старшего пенсионного возраста (75-87 лет), 4 респондента молодого возраста (28-37 лет).

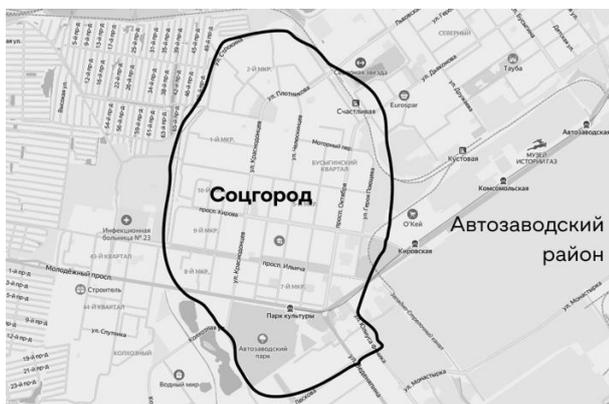


Рисунок 1 - Граница территории исследования

Анализ текстовых расшифровок интервью позволил выявить набор уникальных черт района Соцгорода, составляющих основу для формирования его локальной идентичности. С помощью генеративных моделей было составлено «облако ассоциаций» (рис. 2). На этом облаке слов представлены ассоциации, высказанные жителями о месте, в котором они живут. Чем больше слово, тем чаще оно встречается в интервью.

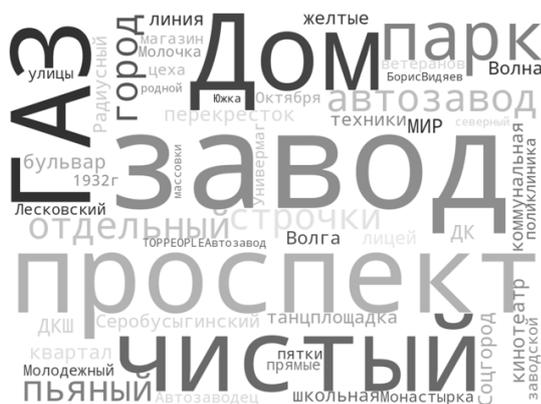


Рисунок 2 - Облако ассоциаций

Главным символом идентичности для представителей обеих возрастных групп респондентов оказался автозавод. Представители старшего поколения вспоминают дружные выезды, рабочие будни, в их рассказах сквозит гордость за себя и за завод.

*«Часто вспоминаю родной завод, как работали, как дружили, как собирались вечерами и пели песни» [М.В., 75 лет, ветеран ГАЗа].*

В повествовании представителей молодежи, завод существует как «спутник жизни». С одной стороны, «заводской» = «хороший».

*«Я ходил в заводской садик, это всегда очень подчеркивалось. Считалось, что это самый лучший садик» [Д.К., 35 лет, научный сотрудник].*

С другой стороны, престиж работы на заводе к 90-м снижается, работой на заводе пугают детей.

*«Всех дворниками пугали, наверное, а нас пугали заводом «Вот попадёшь на завод, не будешь учиться!» [Е.Г., 28 лет, журналист].*

Среди важных для жителей локусов и топонимов можно выделить названия кварталов (радиусный, серобусыгинский, желтобусыгинский) и название микрорайонов («Северный», «Мончага», «Петряевка»). В речи представителей старшего поколения встречается употребление номеров кварталов.

*«Во время учёбы в техникуме мы всегда различали микрорайоны по их названиям и кварталы по номерам. С местными, кто здесь давно живет*

*говорим как раньше: кварталы Серобусыгинский и Желтобусыгинский, пятки, Соцгород и второй Соцгород» [Т.Ф., 87 лет, пенсионерка].*

Из значимых событий, происходивших на территории района, представители старшего поколения вспоминают комсомольские стройки, строительство МЖК и объектов инфраструктуры.

Представителям молодого поколения запомнились новогодние елки в ДК ГАЗе и украшение парка к новому году, а также открытие Макдональдса.

*«На Новый год мне очень нравилось ходить с бабушкой в автозаводский парк, там были двигающиеся фигурки разных персонажей, они двигались и производили большое впечатление на меня маленького» [Е.Г., 28 лет, журналист].*

Помимо обозначенных компонентов идентичности, в речи информантов часто встречалось упоминание инфраструктуры района, его «самодостаточность» на карте города.

*«Мои родственники ближайшие, они до сих пор Автозаводский район не покидают. «Ну а зачем? все у меня здесь», — они говорят. Это как отдельный город.» [Е.Г., 28 лет, журналист].*

Переходя от личных воспоминаний к завершающей части интервью, затрагивающей жизнь района, респонденты отмечали отсутствие культурного центра.

*«В нашем районе есть замечательный музей истории Горьковского автозавода, где можно увидеть автомобили и узнать о людях, которые их создавали. Но нам бы хотелось, чтобы появился ещё один музей, посвящённый Автозаводу как месту нашей жизни, где мы работали, где происходили наши личные значимые события» [М.В., 75 лет, ветеран ГАЗа].*

Собранные во время встреч воспоминания позволили обнаружить важные для жителей сюжеты и места памяти о районе. Автозаводцы демонстрируют территориальную привязанность к своему району, отмечая необычные архитектурные решения в жилой застройке, богатое на события прошлое заводского сообщества, чистоту района. Полученные данные могут

использованы для продолжения работы с местным сообществом на территории, а также в качестве основы для содержательной части экспозиции будущего музея.

### **Список литературы:**

1. Алексеевский М.Д., Жердева А.М., Лурье М.Л., Сенькина А.А. Материалы к «Словарю локального текста Могилева-Подольского» // Антропологический форум. 2008. №8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/materialy-k-slovaryu-lokalnogo-teksta-mogileva-podolskogo> (дата обращения: 14.10.2024).
2. Зиновьева Ю.В., Мацкевич Ю. Ю. Музей и его партнеры: взаимодействие с местным сообществом // ТРУДЫ СПБГИК. 2015. №. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/muzey-i-ego-partnery-vzaimodeystvie-s-mestnym-soobschestvom> (дата обращения: 14.10.2024).
3. Музей идеального города // ИА «Время Н». – 2024. – 25 июля. URL: <https://www.vremyan.ru/interviews/552673> (дата обращения: 14.10.2024).
4. Музей Соцгорода: начало: [об идее создания Музея Соцгорода в Автозаводском районе] // Автозаводец. – 2024. – 18 янв. (№ 3). – С. 17. – (Клуб увлеченных).
5. Партиципаторный музей / Пер. с англ. А. Глебовской. М.: Ад Маргинем Пресс, 2017.

**ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ОНЛАЙН-СЕРВИСОВ  
ДЛЯ ПЕРЕВОДА ИНОЯЗЫЧНЫХ  
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ТЕРМИНОВ**

*Горюнов О.А.*

Студент магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Сиднев А.А.*

Студент магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Плешков Д.С.*

Студент магистратуры,  
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Научный руководитель: *Пушкарева Е.А.*

Старший преподаватель кафедры английского языка  
для естественнонаучных специальностей,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются примеры перевода научно-технических терминов онлайн-переводчиками с английского языка на русский. Описываются проблемы, возникающие при использовании машинного перевода, в частности, отсутствие транскрипционного (транскрибированного) перевода. Несмотря на то, что онлайн-переводчики имеют ряд достоинств, их использование не гарантирует корректный перевод.

**Ключевые слова:** научно-технические термины, онлайн-переводчики, английский язык, перевод, транскрипция.

Обмен теоретическими и практическими достижениями в научной сфере в значительной степени происходит на английском языке. Подавляющее большинство публикаций написано именно на английском или зачастую имеет соответствующий перевод. Именно при изучении такого рода работ может

возникнуть проблема правильного перевода терминов, которые имеют тот или иной смысл в зависимости от рассматриваемой сферы научной деятельности. Такие особенности, как правило, связаны с историей возникновения науки и введением своих определений авторами.

Одним из наиболее удобных способов перевода иноязычных текстов на данный момент является использование онлайн-переводчиков (Google Переводчик, Яндекс Переводчик и др.). Это даёт высокую скорость перевода, однако его достоверность не гарантирована, так как не учитывается специфика рассматриваемой области науки. Более оптимальным вариантом будет обратиться к онлайн-словарям терминов. В особых ситуациях устоявшаяся терминология либо переходит из одного языка в другой при помощи транскрипции, либо так и остается без перевода. Тогда дословный перевод термина не приветствуется, поскольку он может исказить смысл доносимой информации. Освещению подобных случаев перевода научных терминов с английского языка на русский и посвящена данная статья.

Приведём пример из области нейронауки. Одним из свойств нервных клеток является генерация электрических импульсов, которые принято называть «*spikes*» [1]: «...*generating characteristic electrical pulses called action potentials or, more simply, spikes...*» – «...генерация характерных электрических импульсов, которые называются потенциалами действия, или прощ, спайки...».

Рассмотрим, как Google и Яндекс переведут предложение с данным термином:

Пример	Корректный перевод	Яндекс Переводчик	Google Переводчик
The average number of spikes generated by a Poisson process...	Среднее число импульсов, генерируемых пуассоновским процессом...	Среднее число всплесков, генерируемых пуассоновским процессом...	Среднее число пиков, генерируемых пуассоновским процессом...

В данном случае при корректном переводе, согласно определению, чтобы сохранить смысл всего выражения, лучше использовать слово «импульс». Буквальный перевод может привести к потере смысла всего предложения.

Другой пример можно привести из физики, а именно термин «*potential well*», который переводится на русский язык как «*потенциальная яма*» – область пространства, где присутствует локальный минимум потенциальной энергии частицы. Ниже указаны переводы словосочетания «*potential well*» при помощи онлайн-переводчиков.

Яндекс Переводчик	Google Переводчик
Потенциальная скважина / колодец / добро / благополучие	Потенциальный колодец / скважина / добро / источник / родник / водоем

Слово «*яма*» в указанных онлайн переводчиках не встречается при переводе слова «*well*», поэтому в данном случае дословный перевод не дает желаемого результата.

Приведём примеры непереводаемых терминов:

1. «*Bubble*» regime. В физике плазмы этим термином принято обозначать сильно нелинейный режим ускорения частиц в лазерной плазме [2], механизм которого впервые был описан в статье [3]. При использовании этого термина слово «*bubble*» не переводится.

2. «*Blowby*» effect. Этим термином принято обозначать эффект уменьшения скорости плазмы при распространении внутри коаксиального ускорителя из-за неоднородности создаваемых в нем магнитных полей. Впервые этот эффект был описан в зарубежной статье [4]. При обозначении этого эффекта в других публикациях указывают его название и ссылку на источник [5]: «*One effect that can influence the dynamics of a compact toroid has been termed the “blowby” effect*». Таким образом, термин «*Blowby*» ассоциируется с конкретным явлением, и перевод слова на русский язык в контексте статьи может исказить его истинный смысл.

Исходя из вышеуказанных определений, можно сделать вывод о том, что в них нет ключевого слова, которое могло бы войти в перевод на русский язык (как при переводе слова «*spike*»), а использованные в них слова по отдельности не содержат исчерпывающей информации о термине, чтобы из них получился его короткий вариант на русском языке, поэтому и используется английское написание.

Переводческой транскрипцией (транскрибированием) называется перевод лексической единицы оригинала путем воссоздания ее формы с помощью букв языка перевода. Примером термина, который переводится посредством транскрипции, может выступать «*chirped pulse*». Кратким его вариантом может послужить слово «*chirp*». Яндекс-переводчик и Google-переводчик одинаково выдают бессмысленный перевод «*chirped pulse*» – «*чирикающий пульс*».

Определение термина на английском	Определение термина на русском
Chirped pulse (chirp) - "...In coding the pulse, the carrier frequency is increased in a linear manner for the duration of the pulse, and when the pulse is translated to an audio frequency, it sounds like a chirp..."	Чирпированный импульс (чирп) - "...При кодировании импульса несущая частота линейно увеличивается на протяжении всего импульса, а когда импульс преобразуется в звуковую частоту, он звучит как щебетание..."

Указанное выше определение содержит в себе слишком много информации для емкого перевода в виде короткого термина, использующего уже известные русские слова. Но в нем есть ключевое слово «*chirp*» («*чириканье, щебетание*»), которое естественно произнести на русском языке, как «*чирп*», что в свою очередь через транскрипцию привело к появлению русского термина «*чирпированный импульс*». Ранее указанный термин «*spike*» тоже можно перевести посредством транскрипции как «*спайк*».

Но далеко не все термины подвержены вышеуказанным трудностям перевода. Приведем пример термина, переводимого дословно. Термин «*Dirac sea*» переводится как «*море Дирака*» – модель вакуума, объясняющая (или предсказывающая) существование античастиц у фермионов. Здесь при

дословном переводе никаких трудностей не возникает, что дает шанс на использование онлайн-переводчиков для научной литературы, пусть даже в ограниченном числе случаев.

Таким образом, мы считаем, что точный перевод научно-технических статей невозможен без непосредственного участия человека, владеющего терминологией той или иной научной сферы. Хотя онлайн-переводчики и имеют ряд достоинств (высокая скорость перевода, интуитивно понятный интерфейс, доступность), может возникнуть проблема понимания студентом тех определений, которые будут встречаться по ходу изучения текста.

### **Список литературы:**

1. Dayan P., Abbott L.F. Computational and mathematical modeling of neural systems / Theoretical neuroscience, 2001. 476 p.
2. Волкова Т.М., Неруш Е.Н., Костюков И.Ю. Использование методов машинного обучения для анализа результатов численного моделирования лазерно-плазменного ускорения электронов // Квантовая электроника. 2021. Т. 1. № 9. С. 854-860.
3. Kostyukov I.Y., Pukhov A.M., Kiselev S.D. Phenomenological theory of laser-plasma interaction in “bubble” regime // Physics of Plasmas. 2004. Vol. 11. № 11. P. 5256-5264.
4. Experimental demonstration of compact torus compression and acceleration / J.H. Hammer [et al.] // Physics of Fluids B: Plasma Physics. 1991. Vol. 3. № 8. P. 2236-2240.
5. Simulation of the “Blowby” effect in an accelerating compact toroid / K.L. Baker [et al.] // IEEE Transactions on Plasma Science. 2000. Vol. 30. № 1. P. 48-49.

# РАЗВИТИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ

*Гуселева П.А.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы развития производства с использованием современных технологий виртуальной реальности. Определены ключевые преимущества и направления использования данного вида инноваций. Показаны возможности виртуальной реальности для моделирования производственных сценариев и повышения квалификации работников производственных предприятий.

**Ключевые слова:** производство, инновации, виртуальная реальность, предприятие, экономическое развитие, эффективность.

В современных условиях социально-экономического развития России в целом и отдельных отраслей и предприятий в частности, перед страной и регионами стоят вызовы совершенствования производственного процесса. Необходимость импортозамещения, внедрение новых технологий вынуждают собственников и менеджеров искать инновационные способы повышения эффективности промышленного производства [1, 6].

Под инновациями ученые понимают нововведения, ведущие к решению проблем удовлетворения потребностей научно-технического, экономического и социального характера [4].

Исследование инноваций предполагает поиск решений – либо для известных, либо иногда для неопределенных потребностей. На рынке существуют пробелы, когда новые продукты или услуги могут радикально изменить ситуацию для потребителей или предприятий, одновременно создавая финансовые выгоды для создателей.

Инновации не тождественны НИОКР. Исследования и разработки (НИОКР) в большей степени связаны с технологиями и усилия, связанные с их разработкой и внедрением, как правило, в большей степени сосредоточены внутри организации, тогда как инновации направлены на более быстрое выведение продуктов и услуг на рынок при одновременной не только разработке и совершенствовании самих продуктов и услуг, но и их использовании и совершенствовании.

Некоторые из ключевых практических преимуществ инноваций заключаются в следующем:

- рост производительности труда.
- снижение затрат.
- повышение конкурентоспособности.
- повышение узнаваемости и ценности бренда.
- новые партнерские отношения.
- увеличение оборота и повышение прибыли.

Инновации продолжают оставаться одной из движущих сил общества, поскольку технологические прорывы открывают двери для новых возможностей и улучшают качество жизни людей по всему миру. Продвигая инновации, можно сделать мир лучше и продолжать решать проблемы, которые могут возникнуть в будущем.

Одними из современных инноваций являются технологии дополненной и виртуальной реальности.

Виртуальная реальность - это использование компьютерных технологий для создания эффекта интерактивного трехмерного мира, в котором объекты имеют ощущение пространственного присутствия. Виртуальная реальность - это интерактивная и захватывающая среда, созданная компьютером в 3D, которую человек может исследовать.

Виртуальная реальность может стать одним из крупнейших трендов в экономике промышленности [2, 3]. Она позволяет пользователям

взаимодействовать с созданным компьютером миром и увидеть недостатки будущего готового продукта ещё на этапе тестирования опытного образца [5].

Программное моделирование записывает все производственные операции и инженеры и конструкторы, становясь частью виртуального мира, имеют возможность регулировать производственные планы и все этапы промышленного производства в разных условиях.

Дополненная реальность (AR) и виртуальная реальность (VR) – это технологии, которые позволяют пользователям испытывать эффект погружения в компьютерную среду. Однако между ними есть несколько ключевых различий.

AR предполагает наложение цифровой информации и графики поверх реального мира с помощью таких устройств, как смартфоны или специализированные очки. Это позволяет пользователям видеть виртуальный контент и взаимодействовать с ним в контексте окружающего их физического мира.

С другой стороны, виртуальная реальность полностью заменяет физическое окружение пользователя полностью захватывающей цифровой средой. Обычно это достигается с помощью специализированных гарнитур, которые блокируют реальный мир и обеспечивают обзор виртуальной среды на 360 градусов.

Эти технологии становятся все более популярными в мире. У них есть потенциал улучшить качество и потребительские свойства продукции, предоставляя интерактивный способ анализа производственного процесса.

В целом, дополненная реальность больше ориентирована на улучшение реального мира цифровыми элементами, в то время как виртуальная реальность ориентирована на создание совершенно отдельного цифрового мира для пользователя.

Виртуальная реальность также позволяет анализировать и оптимизировать производительность труда до высокого уровня.

К характеристикам виртуальной реальности можно отнести:

1. Создание реалистичных условий производственного процесса. Виртуальная реальность создает целый виртуальный мир и заставляет чувствовать себя его частью благодаря тому, что инженер видит и слышит.

2. Эффект погружения. Благодаря эффекту погружения рабочий ощущает то же, что и в реальном мире. Например, в виртуальном мире, когда человек двигает головой, меняется картинка. То, что видит рабочий, меняется точно так же, как это было бы в реальной жизни.

3. Компьютерная среда. Сфера виртуальной реальности создается с помощью сложной компьютерной графики 3D. Эта графика меняется в режиме реального времени вместе с движениями работника.

4. Интерактивность. Виртуальная среда так же интерактивна, как и реальность. Человек может взаимодействовать с различными объектами и может делать все, что делает в реальном мире.

Дополненная и виртуальная реальность может использоваться для анализа результатов производства. Например, виртуальная реальность может использоваться для моделирования производственных сценариев и позволять рабочим практиковаться и совершенствовать свои навыки в контролируемой виртуальной среде при изготовлении продукции.

Таким образом, использование современных технологий позволит повысить как эффективность деятельности отдельного предприятия, так и промышленного производства в целом.

### **Список литературы:**

1. Летягина Е.Н., Перова В.И., Яшин С.Н., Борисов С.А. Исследование инновационного развития региональной экономики в условиях глобальных вызовов с использованием методов искусственного интеллекта// Экономическая безопасность. 2021. Т. 4. № 3. С. 781-794.

2. Нестерова Т.А. Визуализация данных как инструмент повышения эффективности управления организацией// В сборнике: Актуальные проблемы управления. сборник научных статей по итогам VIII Всероссийской научно-

практической конференции. Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. Нижний Новгород, 2022. С. 80-84.

3. Стоянова А.Д. Технологии виртуальной реальности в российской промышленности: перспективы, возможности и ограничения// В сборнике: Информационные технологии, энергетика и экономика. Сборник трудов XVI международной научно-технической конференции студентов и аспирантов. В 3 т. 2019. С. 340-344.

4. Трифонов Ю.В., Летягина Е.Н. Инновационная направленность развития российской энергетики// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. № 3-1. С. 245-248.

5. Чистякова Т.Б., Фураев Д.Н., Полосин А.Н., Защирицкий С.В. Применение виртуальной и дополненной реальности для автоматизированного проектирования и управления в нефтехимической и полимерной промышленности// Автоматизация в промышленности. 2021. №6. С. 25-32.

6. Яшин С.Н., Захарова Ю.В., Ширяева Ю.С. Организация инновационного процесса в рамках концепции открытых инноваций: российский опыт// В сборнике: Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации. Сборник трудов XXII Всероссийской научно-практической конференции. Под научной редакцией В.М. Ячменевой. 2020. С. 167-170.

# ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Дабахов С.М.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье дан обзор методов оценки инвестиционной привлекательности предприятий. Разработана комбинированная оценка инвестиционной привлекательности предприятия с использованием моделей Дюпона, «Z-счет» Е. Альтмана, анализа эффективности использования оборотного капитала. Предложено включить в методологию оценки инвестиционной привлекательности коэффициенты импортозависимости по оборудованию и сырью и влияния отечественных продуктов на импортозамещение, что позволяет учесть риски нарушения цепочек поставок, связанные с уходом компаний из недружественных стран с российского рынка.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная привлекательность, факторы риска, стратегическое управление, нестабильность экономической среды, финансовая устойчивость.

## **Введение**

Адаптация методологии оценки инвестиционной привлекательности предприятий к быстроменяющимся условиям нестабильной среды особенно актуальна сегодня для российских промышленных предприятий. Однако две трети капиталоемких проектов трансформации предприятий не достигают целей с точки зрения сроков, затрат и результатов инвестиционных проектов. Проблему исследования мы видим в том, что развитие рынков и предприятий ускоряется, становится все менее предсказуемым, постоянно меняется ландшафт инвестиционных рисков; методы оценки инвестиционной привлекательности предприятий отстают от этих изменений, полученные эмпирические данные часто недостаточны и нередко противоречивы.

Целью данного исследования является адаптация методологии оценки инвестиционной привлекательности предприятий с учетом нестабильных условий их развития с целью повышения результативности инвестиционных проектов.

В своем исследовании мы опирались на разработки экономиста Э. Альтмана, создателя уравнения Альтмана и профессора Стивена Росса, создателя модели Дюпона, также теоретической базой для исследования послужили работы Шалимовой Ю.А., Цирекидзе М.И., Чараевой М.В., Колчиной Н.В., Красовской Н. В., в области исследований инвестиционной привлекательности и финансовой стабильности предприятий.

### **Основные понятия и методы**

Понятие «инвестиционная привлекательность предприятия» и методы ее оценки развивались по мере эволюции рынков и внутренней среды предприятий. В Федеральном законе от 25.02.1999 «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений». дается наиболее общее определение инвестиционной деятельности как «вложения инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта».

В работе Шалимовой Ю.А. [1] инвестиционная привлекательность промышленного предприятия рассматривается как интегральная оценка совокупности факторов, определяющих стабильное развитие его ресурсного потенциала, финансовую устойчивость и высокую эффективность использования экономических ресурсов и деятельности в целом, отражающая результативность его коммерческой деятельности.

Как нам представляется, определение инвестиционной привлекательности, данное в работе Шалимовой Ю.А, в полной мере отражает условия современной динамичной и неопределенной деловой среды.

Среди методологических подходов к измерению инвестиционной привлекательности можно выделить следующие [4]:

- 1) рыночный: оценка внешних факторов рыночной стоимости

компании; бухгалтерский и финансовый: оценка внутренних факторов, в т.ч. финансового состояния организации;

2) комбинированный: оценка и внутренних, и внешних факторов;

3) стратегический: ориентирован на понимание будущих возможностей и результатов в нестабильной среде с учетом альтернативных издержек.

### **Результаты исследования**

Методология нашего исследования предполагает органичное и гибкое сочетание различных подходов к измерению инвестиционной привлекательности предприятий, которое способно оценить и смягчить или преодолеть источники нестабильности и турбулентности в развитии предприятий

Для оценки внутренних факторов мы используем анализ:

- финансового состояния предприятия;
- прибыльности инвестиционного капитала с использованием модели Дюпона; эффективности использования оборотного капитала по пяти показателям учетом нестабильных внешних условий;

- финансовой устойчивости предприятия с использованием модели «Z- счет» Е. Альтмана.

Оценка внешних факторов построена на анализе:

- зависимости от импортного оборудования, программного обеспечения, сырья и материалов и т.д., используемых в производстве;

- рынка с акцентом на значимости производимого (планируемого к производству продукта) с точки зрения его важности для импортозамещения.

Одним из вариантов расчета инвестиционной привлекательности может послужить формула коэффициента инвестиционной привлекательности, предложенная Красовской Н.В. [5]

$$K_{\text{ип}} = \sum K_i \div 6 = K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6$$

где

$K_1$  – показатель инновационной активности;

$K_2$  – показатель финансовой подсистемы предприятия;

$K_3$  – показатель производственной подсистемы предприятия;

$K_4$  – показатель кадровой подсистемы предприятия;

$K_5$  – показатель маркетинговой подсистемы предприятия;

$K_6$  – показатель информационной подсистемы предприятия.

В условиях постоянной экономической неопределенности данная модель нуждается в доработке. Международные экономические санкции не позволяют многим предприятиям закупать высокотехнологичное оборудование, и редкое сырье, необходимое для производства продукции, что напрямую влияет на инвестиционную активность российских предприятий. В связи с этим автором было предложено ввести в модель следующие коэффициенты:

- $K_7$  – коэффициент импортозависимости по оборудованию;
- $K_8$  – коэффициент импортозависимости по сырью и материалам;
- $K_9$  – коэффициент импортозамещения (значимость продукта с точки зрения импортозамещения на российском рынке).

Коэффициент  $K_7$  рассчитывается по формуле:

$$K_7 = 100 - (\text{Оим.}/\text{Ооб.} * 100);$$

где

$\text{О}_{\text{им}}$  – количество единиц технологического оборудования (программного обеспечения), производимо в недружественных странах, не имеющего аналогов в РФ (дружественных странах) или имеющего аналоги, значительно уступающие по своим характеристикам;

$\text{О}_{\text{об.}}$  – общее количество единиц оборудования.

Коэффициент К8 рассчитывается следующим образом:

$$K8 = 100 - (C_{им.}/C_{об.} * 100);$$

где

$C_{им.}$  – количество импортного сырья и материалов (единицы, тонны и т.д.), из недружественных стран, не имеющих аналогов в РФ (дружественных странах) или имеющего аналоги, значительно уступающие по своим характеристикам;

$C_{об.}$  – общее количество сырья и материалов (единицы, тонны и т.д.);

$$K9 = (I_d - I_o)/I_d;$$

где

$I_d$  – объем спроса на импортируемые товары.

$I_o$  – объем спроса на отечественные товары.

Данные коэффициенты позволяют учитывать такие факторы, как недостаток сырья и оборудования, что потенциально делает модель более точной и подходящей под нынешние условия экономических санкций.

В дальнейших исследованиях мы предлагаем концентрировать внимание на повышение гибкости методологии оценки инвестиционной привлекательности промышленных предприятий.

### **Список литературы:**

1. Шалимова Ю.А. Содержание понятия инвестиционная привлекательность предприятия Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 5. – С. 486-490.
2. Цирекидзе М.И. Модели и методы оценки инвестиционной привлекательности предприятия// Вектор экономики. – 2019. – № 6 (36). – С. 44.
3. Чараева М.В. к вопросу о выборе методики оценки инвестиционной

привлекательности предприятия // Финансы и кредит. – 2012. – № 4. – С.76-83.

4. Колчина Н.В. Финансы предприятий: учебник / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

5. Красовская Н.В. Оценка инвестиционной привлекательности предприятия // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. –2016. – №1. – С. 3.

## **ВЛИЯНИЕ КОНФЛИКТОВ НА РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ В КОМПАНИИ**

*Долгова Т.А.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам изучения явления конфликтности в коллективе, способам их предотвращения, а также методикам оценки уровня конфликтности сотрудника. Это очень важный процесс, поскольку в компаниях не уделяют должного внимания изучению и анализу разногласий среди сотрудников. Но по итогу, это ведет к большим потерям в организации, так как конфликтность приводит к текучести кадров и большим затратам на поиск новых сотрудников.

**Ключевые слова:** конфликты, оценка уровня конфликтности, роль руководителя.

Каждый человек хоть раз сталкивался с понятием «конфликт» и принимал участие в нем, то есть был субъектом столкновения интересов. Под ним понимается противоречие между противоположно направленными тенденциям в сознании одной личности, в межличностных взаимодействиях или в отношениях групп людей, характеризующееся значимостью, активностью

и взаимодействию одновременно [1, с. 14]. По субъектному составу можно выделить следующие виды конфликтов [2, с. 12]:

- Внутриличные – это тот вид конфликта, который возникает по причине столкновения интересов, мотивов, желаний одной личности;
- Межличностные – такие конфликты возникают между несколькими людьми на фоне разногласий;
- Межгрупповые – данный вид противоречий возникает между различными группами людей, но в период самого конфликта группы проявляют себя как единое целое.

Каждый из вышеперечисленных видов можно встретить в рамках одной компании между сотрудниками. И один из самых сложных и менее изученных видов конфликтов – внутриличный. Часто он возникает по причине того, что личные мотивы человека не совпадают с целями и миссией компании, и какие либо потребности данный сотрудник не может закрыть в этом предприятии. Если возникает такая ситуация, то она может привести к снижению работоспособности сотрудника, и, следовательно, к срыву дедлайнов по определенным рабочим задачам. Такой сотрудник станет «обузой» для компании, поскольку замотивированность данного работника падает быстрыми темпами. Межличностные и межгрупповые конфликты – это, наверное, самые распространенные формы, так как вариантов недопонимания между людьми огромное количество. Здесь важна, в первую очередь, правильная коммуникация между сотрудниками, в то время как во многих компаниях она нарушена.

И во всех конфликтах велика роль руководителя – директора. Недопонимания в рабочих коллективах очень частое явление, поэтому с ними должен уметь бороться каждый руководитель и тщательно следить за коммуникациями и взаимоотношениями своих сотрудников. В первую очередь, конфликты влияют на рабочий процесс как одного сотрудника, так и всего подразделения в целом. Например, системный администратор находится в конфликте со старшим администратором баз данных и по этой причине очень

долго настраивает программу. Но в ней осуществляет работу и другой сотрудник – оператор, исходя из этого можно сделать вывод, что данный сотрудник был втянут в конфликт и не сможет выполнять свои прямые обязанности. Также такие противостояния интересов влияют на психологическую обстановку в коллективе, сказываются на лояльности сотрудников к компании, и немаловажным последствием затяжных конфликтов является медленное развитие компании.

Не стоит пугаться конфликтов и старательно избегать их, поскольку часто они порождают истину, помогают сделать правильный выбор в той или иной ситуации, важно одно – не допустить эскалации конфликта. Одним из показательных примеров является конфликт, возникший между руководителем и подчиненным по поводу разделений обязанностей среди них, которые не регламентируются дополнительным соглашением или должностными инструкциями. И как было написано выше, для разрешения данной ситуации сотрудники должны привлечь своего руководителя, поскольку с уверенной точностью можно сказать, что данный конфликт сможет решить только он. Каждая сторона заинтересована в том, чтобы как можно больше функциональных обязанностей передать своему оппоненту, и как можно меньше выполнять самому. В данной ситуации этот конфликт поможет решить только вышестоящий руководитель, который разделит трудовые обязанности между сотрудниками.

Из вышеперечисленных последствий конфликта, с которыми может столкнуться любая компания, возникает вопрос: Как снизить количество недопонимания сотрудников? В первую очередь, это должна быть сильная вовлеченность руководителя в рабочие процессы, в том числе общение с сотрудниками напрямую, чтобы не создавать почву для внутриличностного конфликта. Методами и инструментами, которыми может пользоваться руководитель, большое количество – например, наблюдение за сотрудником и личная беседа[4]. Непоправимой ошибкой начальства в данной ситуации, не разобравшись в причинах, будет увольнение сотрудника за его частые

опоздания. Руководителю необходимо узнать, какие обстоятельства возникают и имеются на данный момент, что его подчиненный не приходит вовремя на работу. Еще одним инструментом, к которому можно обратиться, уже при межличностном и межгрупповом конфликте, это корпоративные мероприятия. Стоит руководителю только подсчитать затраты, которые он несет при увольнении и поиске нового сотрудника, и при проведении праздника для коллег. Подсчет итоговых вложений, которые требуются для найма сотрудников, в месяц ~ 953 758, 48 руб. в месяц [3], в то время как на проведение корпоративного мероприятия можно потратить в разы меньше. И крайним, но не последним по значимости, методом предотвращения конфликтных ситуаций является тестирование кандидатов на предмет наличия определенных soft skills, в данном случае – это конфликтность сотрудника и его поведение в этих обстоятельствах. Есть множество методик, позволяющих оценить данный навык:

- Методика «Стратегии поведения в конфликтной ситуации» А. Казанцева, В. Подлесных, Л. Серовой [5].
- Методика «Определение уровня конфликтоустойчивости» Н. П. Фетискина, В. В. Козлова, Г. М. Мануйлова [6].
- Методика К. Томаса «Определение доминирующего стиля поведения личности в конфликтных ситуациях» [7] и др.

Это именно те инструменты, которые позволяют на раннем этапе оценить кандидата на уровень конфликтности, а руководитель, в свою очередь, делает выбор - принимает управленческое решение в пользу или против нового сотрудника. От этого зависит и эмоциональная обстановка в коллективе, и дальнейшее развитие компании, поскольку сотрудники являются ключевым звеном в любой компании.

### **Список литературы:**

1. Чернова, Г. Р. Конфликтология : учебное пособие для вузов / Г. Р. Чернова, М. В. Сергеева, А. А. Беляева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2024. — 200 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17752-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/533668> (дата обращения: 13.10.2024).

2. Шарков, Ф. И. Общая конфликтология : учебник для бакалавров / Ф. И. Шарков, В. И. Сперанский ; под общ. ред. засл. деят. науки РФ Ф. И. Шаркова. - 5-е изд., стер. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. - 236 с. - ISBN 978-5-394-05310-8. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2083258> (дата обращения: 13.10.2024).

3. Сколько вы тратите на найм? // TenChat URL: <https://tenchat.ru/media/2402920-skolko-vy-tratite-na-naum> (дата обращения: 13.10.2024).

4. Емельянов, С. М. Управление конфликтами в организации : учебник и практикум для вузов / С. М. Емельянов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 222 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16319-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/539090> (дата обращения: 16.10.2024).

5. Стратегии поведения в конфликтной ситуации // Психологические тесты онлайн URL: <https://psyttests.org/confl/spks.html> (дата обращения: 15.10.2024).

6. Н. П. Фетискин и др. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп // Психологические тесты онлайн URL: <https://psyttests.org/book/fetiskin-diagnosis-person-group.html> (дата обращения: 15.10.2024).

7. Тест Томаса-Килманна, ТКІ // Психологические тесты онлайн URL: <https://psyttests.org/confl/tki.html> (дата обращения: 15.10.2024).

**ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ  
В РЕШЕНИИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗАДАЧ:  
ПЕРСПЕКТИВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ**

*Закиров Ю.А.*

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Вершинина В.Д.*

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

Научный руководитель:

*Анохин Егор Владимирович*

к.э.н., доцент ДФ ННГУ им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Данная статья посвящена изучению искусственного интеллекта. Его роль в современном обществе и области его применения. Поднят вопрос чего же мы все-таки хотим от искусственного интеллекта в будущем и с какими трудностями мы можем столкнуться при развитии искусственного интеллекта.

**Ключевые слова:** искусственный интеллект, биологический интеллект, цифровые помощники, развитие, инновации, безопасность, Алиса.

В настоящее время искусственный интеллект активно внедряется в нашу жизнь. Он служит нам для улучшения качества человеческой жизни, упрощения каждодневных задач, применяется в здравоохранение, образовании, спорте, транспорте, но также мы и доверяем ему свою безопасность. Но так ли это хорошо для нас на самом деле?

Мы сами себе всегда представляем летающие машины, умные голограммы, которые отвечают на все наши вопросы, развитую медицину, которая может вылечить все наши болезни.

В недалеком будущем мы ждем инновации при помощи искусственного интеллекта, которые влекут за собой ускорение технологического прогресса, изменение большинства экономических секторов, улучшение моделей поведения компаний и предприятий, открытие новых способов удовлетворения потребностей людей.

Согласно концепции Российской Федерации о развитии искусственного интеллекта, будут развиваться такие области, как изучение когнитивных функций человека, компьютерное зрение, интеллектуальные системы поддержки принятий решения и поиск решений без заданного алгоритма.

Илон Маск высказался, что роль биологического интеллекта будет со временем уменьшаться и в скором времени будет составлять лишь 1 процент. Он считает, что человек будет выполнять лишь вспомогательную функцию, в то время как ИИ будет исполнять основную роль. Также он добавил, что перед человечеством появилась потенциальная угроза со стороны ИИ и есть не нулевая вероятность, что искусственный интеллект убьет всех нас.

В настоящее же время мы активно пользуемся услугами искусственного интеллекта, например, цифровые помощники: Максим на сайте Госуслуг, Маруся в приложении банка Сбербанк или Алисе в браузере Яндекс. Онлайн ассистенты за очень короткий промежуток времени нашли большую популярность среди молодежи.

Алиса знает всё и всё подскажет, прочитает сказки на ночь, поможет решить домашнее задание. Студенты злоупотребляют ей при написании докладов, рефератов или курсовых работ. Но как раз с этим связано одна из главных бед человечества. Дети начинают все меньше общаться с родителями, обращаться за помощью, а зачем, если есть Алиса, которая всегда рядом. Мы начинаем сами меньше философствовать, размышлять на различные темы, прикладываем меньше сил для изобретения чего-то нового.

Еще одной из больших проблем будущего является то, что мы сами, осознано и обдуманно отдаем свою безопасность ИИ. Мы доверяем ему свои пароли от аккаунтов и приложений, номера счетов, всю свою личную

информацию. Его начали активно использовать в службах безопасности различных предприятиях и даже в министерстве обороны. Мы добровольно стали заложниками своего творения.

Несомненно, есть и положительные стороны его использования. В крупных промышленных предприятиях он применяется для управления логистикой и предоставления консультаций методом звонков и онлайн-чатов. Примеры приведены в табл. 1.

Таблица 1 – Сферы применения искусственного интеллекта в различных предприятиях

Корпорация	Сфера применения
	<p>Анализирует большие объемы данных информации, получают прогноз технического состояния оборудования, обнаруживает дефекты производства на ранней стадии</p>
	<p>Подготовка решений, планирование развития производственных мощностей, анализ влияния различных факторов на производство.</p>
	<p>Управление в автоматическом режиме рекламных компаний, экономия бюджета и повышение ее эффективности</p>

	<p>Повышение и обеспечение надежности работы ML-алгоритм систем, обнаружение и противодействие новым угрозам.</p>
---	---

Произошла автоматизация технологических процессов, сократились затраты на рабочую силу и повысилась эффективность производства. Получили развитие новые направления промышленности, такие как робототехника. Появились новые рабочие места для обслуживания автоматизированных систем. Улучшилась качество безопасности дорожного движения, проверка уровня продуктов питания и информационная безопасность вышла на новый уровень.

ИИ используется для развития экологии, для мониторинга окружающей среды, прогнозирования стихийных бедствий. Он стал хорошим помощником в научных исследованиях, так как может анализировать большие объемы информации, выявлять закономерности и делать новые открытия.

Наибольший вклад в развитие искусственного интеллекта в мире внесли такие крупные компании, как Microsoft, Google, Facebook. Среди Российских компаний следует отметить такие компании как Яндекс, Сбер, NtechLab, DigitalGeniys, Codigy, Prisma.

На данный момент применения искусственного интеллекта в предприятиях складывается не однозначно. Если крупный бизнес давно пользуется услугами искусственного интеллекта, то малый и средний бизнес не может этого себе позволить, так как для распространения, автоматизации и настройки производства ИИ требуется работа высококвалифицированных профессионалов.

Мы планировали, что в обозримом будущем роботы будут выполнять за нас всю работу, а мы только заниматься искусством, но в настоящее время ситуация складывается иначе.

### **Список литературы:**

1. Указ Президента РФ от 15 февраля 2024 г. № 124 «О внесении изменений в Указ Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» и в Национальную стратегию, утвержденную этим указом»;
2. Анохин Е.В., Анохин В.А. Информационное обеспечение маркетингового подхода в управлении регионом: учеб. пособие /Е.В. Анохин, В.А. Анохин; Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р. Е. Алексеева. — Нижний Новгород, 2018. — 160 с.;
3. Ватьян А.С. Системы искусственного интеллекта: учебное пособие/ А.С. Ватьян, Н.Ф. Гусарова, Н.В. Добренко – СПб, Университет ИТМО, 2022 – 186 с.;
4. Воронов М.В. Системы искусственного интеллекта: учебник и практикум для вузов/М.В. Воронов, В.И. Пименов, И.А. Небаев – 2-е изд. – Москва, Юрайт, 2024 – 268 с.;
5. Иванов В.М. Интеллектуальные системы: учебное пособие для вузов/ В.М. Иванов – Москва, Юрайт, 2024 – 91 с.;

## **СПЕЦИФИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СТРЕССА В ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ СОТРУДНИКОВ БАНКА**

*Каргина В.Д.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Сотрудники по всему миру являются неотъемлемой частью деятельности, успеха, роста и развития любой организации. В результате растущей глобализации усилилась конкуренция за сотрудников и должности, поскольку наиболее инновационные, эффективные и результативные типы

сотрудников имеют высокую степень трудоустройства. В настоящее время управление персоналом рассматривается как одно из стратегических направлений развития организации, целью которого является обеспечение каждого сектора организации высококвалифицированными и мотивированными работниками, формирование творчески активного трудового коллектива, отвечающего положительно к изменениям, способным к развитию и обновлению. В статье автор представляет характеристику понятийного аппарата исследования стресс-менеджмента как в целом, так и непосредственно в банковской сфере, а также заостряет внимание на тех аспектах, которые необходимо учитывать в конкретной сфере профессиональной деятельности.

**Ключевые слова:** стресс, стресс-менеджмент, управление персоналом, банковское дело, банковская сфера.

Опытные исследователи и специалисты по менеджменту отмечают, что все аспекты человеческой деятельности требуют надлежащего управления. Жизнь и успех любой организации поддерживаются хорошо спланированными, испытанными и общепринятыми принципами управления. Особое значение для концепции развития современной организации имеет характер и организационные механизмы деятельности, способствующие развитию специалистов, а также создание необходимых условий для реализации их труда. Одним из таких условий является - профилактика факторов, вызывающих стресс и организация системы преодоления негативных последствий стресса.

Следует отметить, что исследования феномена стресса в контексте профессиональной деятельности проводятся в последнее десятилетие достаточно часто как отечественными, так и зарубежными авторами. Профессиональный стресс качественно отличается от другого стресса тем, что он возникает исключительно в контексте профессиональной деятельности и зависит напрямую от нее. При этом, продолжая данную мысль, В.В. Кулешов и В.С. Сердюков разделяют профессиональный стресс на три категории:

- информационный: возникает в процессе, когда перед сотрудником поставлено слишком много задач, в связи с чем ему необходимо погрузиться в большое количество информации;

- эмоциональный: возникает при наличии негативных эмоций, которые всегда связаны с профессиональной деятельностью;

- коммуникативный: возникает тогда, когда сотрудник сталкивается с проблемами в коммуникации на рабочем месте. При этом, следует понимать, что здесь стресс может возникнуть, как при нехватке коммуникации между сотрудниками в процессе решения рабочих задач, так и когда сотрудник не может расставить свои границы в процессе коммуникации с другими работниками или руководством [1].

Стресс-менеджмент или управление стрессом на сегодняшний день является крайне актуальной и востребованной темой, как в аспекте теоретического изучения, так и выявления эффективных методов и механизмов для их практической реализации и конкретных организациях и предприятиях. В организациях, где непрерывно осуществляется рабочий процесс стрессовые ситуации возникают довольно часто.

А.И. Сулыма и С.Д. Маматова в своем исследовании, посвященном эффективности стресс-менеджмента в современных организациях, рассматривают его в качестве ресурса управления. Так, определяя термин «стресс-менеджмент», первоначально обращаются к его переводу «управление стрессом», а уже затем выявляют свою характеристику, которой делают акцент на том, что он включает в себя целый ряд знаний и умений, которые помогают сотруднику справиться со стрессом, а также умение управлять своим поведением непосредственно в сам момент проявления стресса [7].

Также именно А.И. Сулыма и С.Д. Маматова определяют два уровня стресс-менеджмента:

1. На организационном уровне.
2. На личном уровне [7].

В свою очередь коллектив авторов [3] трактуют стресс-менеджмент, как процесс управления стрессом, который включает в себя три направления:

- профилактика факторов, вызывающих стресс;
- снижение напряжения от неизбежного стресса;
- организация системы преодоления негативных последствий стресса [3].

Банковская сфера в последние годы является очень востребованной, как среди населения с точки зрения реализуемых услуг, так и среди сотрудников. В каждом банке существуют различные подразделения, одним из которых является контактный центр. Проведенные исследования, которые также отражены в работах авторов позволили определить несколько основных факторов, которые напрямую создают стрессовые ситуации для работников:

- высокая нагрузка. Сотрудники колл-центров сталкиваются с высоким объемом звонков или запросов, что вызывает большое напряжение.

- недостаточная профессиональная подготовка и переподготовка кадров банка для осуществления работы в контактном центре.

- недостаточная коммуникация и поддержка со стороны руководства.

Т.Н. Зотова в своем исследовании, посвященном изучению стрессоустойчивости банковского сотрудника, первостепенно говорит о том, что существует ряд часто встречаемых факторов, которые вызывают стресс непосредственно в контексте работы в банке, то есть эти факторы характерны именно для этой сферы профессиональной деятельности. К таким факторам автор относит следующие:

- высокая ответственность;
- работа в строго регламентированных условиях;
- постоянный контроль за профессиональной деятельностью.

Таким образом, сотрудники разных отделов банка ежедневно сталкиваются с целым рядом факторов, которые способствуют профессиональному стрессу. Прежде всего, следует сказать о том, что в банковском секторе текучесть кадров на протяжении последних лет (а именно, начиная с 2020 года)

является достаточно стабильной и составляет в среднем 22%, однако, в отличие от многих других сфер, данный показатель не снижается.

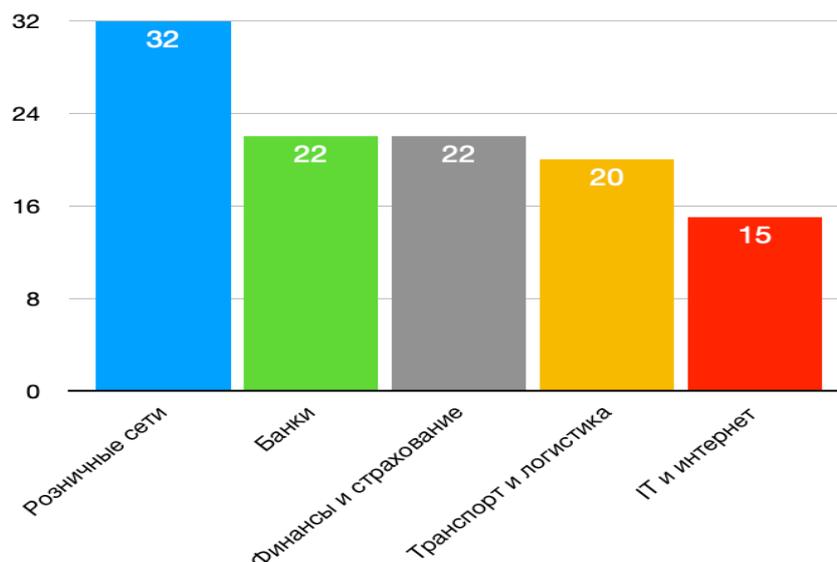


Рисунок 1 - Текучесть кадров в востребованных сферах России в 2023 году

Таким образом, современные условия банковского сектора, высокие требования к кандидатам и действующим сотрудникам банков, высокая степень ответственности к деятельности, исходя из специфики данной сферы, приводят к целому ряду стрессовых факторов, которые мешают специалисту реализовывать свой профессиональный потенциал и выполнять поставленные перед ним задачи.

### Список литературы:

1. Кулешов В.В. Влияние стресса на рабочем месте на состояние здоровья работников / В.В. Кулешов, В.С. Сердюков // Россия молодая: передовые технологии – в промышленность. – 2017. – № 2. – С. 147-150.
2. Мандель Б.Р. Психология стресса. – М.: Флинта, 2019. – 252 с.
3. Пронская О.Н. Стресс-менеджмент как основа управления персоналом / О.Н. Пронская, И.Н. Рябцева, Е.В. Скиба // Экономка. – 2012. - № 1 (17). – С. 98-101.
4. Репина Е.Д. Стресс-менеджмент в организации: особенности управления в условиях эмоционального выгорания персонала / Е.Д. Репина, Г.А. Куликова // Инновационное развитие предпринимательской деятельности

региона: сборник статей научно-практической конференции. – Брянск: Брянский институт управления и бизнеса, 2022. – С. 218-223.

5. Самородская Н.Г. Социально-психологический климат как ресурс эффективности образовательной организации / Н.Г. Самородская // Конференциум АСОУ: сборник научных трудов и материалов научно-практических конференций. - 2020. - № 2-2. – С. 264-268.

6. Сулейманова М.Ю. Стресс-менеджмент в управлении персоналом / М.Ю. Сулейманова, М.С. Чураева // Современные технологии управления персоналом: сборник трудов VI Международной научно-практической конференции. – Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2019. – С. 280-283.

7. Сулыма, А.И. Стресс-менеджмент как эффективный управленческий ресурс в инновационном процессе организации / А.И. Сулыма, С.Д. Маматова // Экономические и гуманитарные исследования регионов. - 2021. - № 1. – С. 101-105.

8. Чадлаева Н.Е. Стресс-менеджмент как часть менеджмента организации / Н.Е. Чадлаева, В.Г. Дорджиева, А.Б. Дорджиева // Экономический рост: управление и организация: материалы Национальной научно-практической конференции. – Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2022. – С. 288-291.

## **АНАЛИЗ РЕГИОНОВ РОССИИ ПО СТРУКТУРЕ ЭКОНОМИКИ НА БАЗЕ МОДЕЛИ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ**

***Каримова М.А.***

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Работа посвящена поиску типовых групп регионов России с аналогичной структурой экономики. Исследование выполнялось на базе

кластерного анализа с использованием модели машинного обучения. Для ее построения применялись библиотеки языка программирования Python.

**Ключевые слова:** валовой региональный продукт, кластеризация, машинное обучение, регионы России, структура экономики.

Одним из ключевых показателей эффективности экономики региона является макропоказатель валовой региональный продукт (ВРП), который позволяет оценивать экономическое развитие конкретного субъекта РФ, а также проводить сравнение различных регионов между собой. Статья [1] посвящена изучению структурных характеристик субъектов РФ, для чего был проведен анализ ВРП в разрезе видов экономической деятельности.

Для анализа актуально использование методов машинного обучения. Сегодня применение искусственного интеллекта стимулируется Национальной стратегией его развития. Модель машинного обучения использована в статье [2] для анализа региональных рынков труда. Для изучения ВРП авторами работы [3] разработана нейронная сеть. В статьях [4; 5] рассмотрен нейросетевой кластерный анализ регионов России.

В данной работе объектами являются регионы РФ. Предметом выступает структура валового регионального продукта каждого субъекта. Целью работы является выявление типовых групп регионов на основе их сходства по структуре экономики с использованием методов машинного обучения. Задачами работы являются сбор массива исходных данных по регионам за 2022 год, кластеризация регионов и анализ полученных кластеров.

Структура валового регионального продукта складывается из 19 видов экономической деятельности. Некоторые факторы несущественно влияют на результаты исследования, поэтому было решено отбросить их перед проведением кластеризации. В итоге для анализа был сформирован датасет, который содержит следующие показатели:  $x_1$  - сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство;  $x_2$  - добыча полезных ископаемых;  $x_3$  - обрабатывающие производства и обеспечение электрической энергией, газом и

паром; кондиционирование воздуха; x4 - строительство и деятельность по операциям с недвижимым имуществом; x5 - торговля оптовая и розничная и транспортировка и хранение; x6 - государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение. Исходные данные по 85 субъектам РФ для проведения кластеризации взяты из ЕМИСС за 2022 год.

Кластерный анализ был реализован на языке программирования Python в среде разработки Google Colab. Для этого в начале работы были импортированы библиотеки, необходимые для анализа данных. Среди них библиотеки для работы с табличными данными, а также содержащие алгоритмы кластерного анализа. Затем был загружен файл с исходными данными, который состоит из 6 показателей по каждому региону. После этого исходные данные были приведены к стандартизованному виду. Кластеризация проводилась такими алгоритмами, как метод k-средних и иерархическая кластеризация. Выбор лучшего варианта кластеризации проводился с помощью коэффициента силуэта, который получился больше методом k-means с разбиением регионов на 6 типовых групп и составил 0,319.

Таблица 1 – Средние значения показателей по кластерам

	x1, %	x2, %	x3, %	x4, %	x5, %	x6, %
Кластер 1	17,3	2,6	19,9	16,3	18,4	7,7
Кластер 2	13,3	4,0	6,3	18,2	15,0	18,0
Кластер 3	5,4	6,5	31,4	15,5	17,9	6,0
Кластер 4	8,1	1,9	13,8	27,9	20,8	7,7
Кластер 5	4,0	13,2	12,4	16,6	24,9	8,8
Кластер 6	2,5	59,2	7,0	8,5	9,0	4,2
Среднее по РФ	8,3	12,1	19,5	16,5	18,0	7,7

Первый кластер состоит из 18 регионов (Волгоградская, Воронежская, Курская области и т.д.) и выделяется самым высоким значением уровня сельского хозяйства в структуре ВРП, при этом остальные показатели здесь превышают средние по стране, кроме уровня добычи полезных ископаемых, который существенно ниже среднего по РФ. Ко второму кластеру относятся 7 регионов (республики Алтай, Ингушетия, Калмыкия и т.д.) с наивысшей долей государственного управления и обеспечения военной безопасности, но уровень

обрабатывающего производства здесь является самым низким. Третий кластер, который состоит из 29 регионов (Ивановская, Нижегородская области, республика Татарстан и другие), напротив, описывается наиболее высоким уровнем обрабатывающего производства, в то время как остальные показатели ниже средних значений по стране. Четвертый кластер образуют 9 регионов (Амурская область, Краснодарский край, Чувашская республика и т.д.) с наивысшей долей строительства и операций, которые связаны с недвижимостью, а уровень добычи полезных ископаемых здесь минимален. В пятом кластере находятся 12 регионов (город Москва и Санкт-Петербург, а также Иркутская и Новосибирская области и другие) с высоким уровнем торговли и транспортировки. Шестой кластер состоит из 10 регионов (республики Коми и Саха (Якутия), Ямало-Ненецкий АО и т.д.) и является наилучшим по уровню добычи полезных ископаемых, но при этом остальные показатели ниже средних по стране.

Исходя из результатов кластерного анализа, можно сделать вывод о том, что в каждой группе регионов есть свой показатель, который является максимальным. Результаты данного исследования могут быть использованы при составлении различных программ по развитию экономики регионов и страны в целом.

### **Список литературы:**

1. Авдеев И.В. Анализ структуры региональной экономики и оценка перспектив ее преобразования // Регион: системы, экономика, управление. 2018. №4 (43). С. 139-143.

2. Каримова М.А., Сочков А.Л. Анализ рынка труда в секторе школьного образования на базе модели машинного обучения: региональный аспект // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сб. научных статей IX Международной научно-практической конференции, Москва, 19–21 марта 2024 года. – М.: ООО «Эдельвейс», 2024. С. 81-85.

3. Сочков А.Л., Соловьев А.Е. Сравнение нейросетевых модулей пакетов «Deductor» и «Loginom» при решении задачи прогнозирования экономического развития регионов РФ // Математическое и компьютерное моделирование и бизнес-анализ в условиях цифровизации экономики: Сб. научных статей по итогам I Всероссийского научно-практического семинара, Н. Новгород, 27.10.2021 года. – Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2022. С.95-103.

4. Сочков А.Л., Субботин А.В. Алгоритм оценки конкурентоспособности регионов с учетом их инновационного потенциала для нейросетевого моделирования // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства: Материалы IV Международной научной интернет-конференции. В 2-х частях, Вологда, 15–19 июня 2020 года. Ч.I. – Вологда: Вологодский НЦ РАН, 2020. С. 217-223. – EDN USBSPX.

5. Research of the innovative development of the Russian Federation regions and its impact on the eco-friendliness of the economy based on neural network cluster analysis for the purpose of economic security / S. Yashin, Yu. Trifonov, A. Sochkov [et al.] // E3S Web of Conferences. 2021. Vol.291. P.03008. DOI 10.1051/e3sconf/202129103008. – EDN ZVOVWC.

## **МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ: ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

*Козловцева Е.В.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматриваются методы и способы мотивации сотрудников в современных организациях. Описаны как материальные, так и нематериальные стимулы, которые способствуют повышению вовлеченности работников и эффективности их труда. Особое внимание уделено способам

предотвращения эмоционального выгорания и мотивации удаленных сотрудников.

**Ключевые слова:** Мотивация персонала, нематериальные стимулы, геймификация, эмоциональное выгорание, вовлеченность сотрудников, удаленные сотрудники, система мотивации.

В современном мире становится актуальной проблемой мотивация сотрудников, поскольку рынок на данный момент разнообразен и замотивировать работника только зарплатой не получится. В данном случае необходимо учитывать изменяющиеся технологии инновации, конкуренцию на рынке и другие факторы, которые будут рассмотрены позже. Результатами от внедрения успешной мотивации будут являться производительность, скорость текучести кадров, здоровая и крепкая корпоративная культура. Поэтому очень важно изучать систему мотивации, проводить ее анализ, а также внедрять современные методы и способы для повышения результатов деятельности компаний.

Вначале мы познакомимся с результатами исследования компании Gallup. Именно в данной организации наблюдается высокая степень вовлеченности персонала в работу с наименьшим процентом прогулов (81%), а также высокой производительностью труда (18%) и высокой рентабельностью (23%). Данная статистика компании показывает, насколько высокая производительность труда в компании, а также высокий процент удержания профессиональных специалистов. Вследствие этого можно сказать, что в данной компании применена очень успешная система мотивации. Но, к сожалению, данные результаты наблюдаются не во всех компаниях, можно сказать, в очень малой доли. Многие компании в настоящее время испытывают трудности в мотивировании своих сотрудников, что приводит к высокому скачку текучести кадров. В условиях, когда российские организации продолжают адаптироваться к динамично меняющемуся рынку труда, в 2024 году нарастающий кадровый дефицит становится серьезным вызовом.

Давайте же разберёмся, что представляет под собой система мотивация. Мотивация сотрудников представляет собой взаимосвязь материальных и нематериальных стимулов, которые побуждают сотрудников работать эффективнее. И дело в том, что у каждого работника эти стимулы могут быть разные, от повышения зарплаты до выделения уютного места в офисе. У каждого работника должно сложиться своё собственное понимание своей роли на работе и в кругу своих коллег. Если же, понимание не сложилось у какого-либо работника, руководитель должен помочь в этом. Например, создать рабочую атмосферу, помочь определить их активность в выполнении задач и своих обязательств. И тут важно показать важность и ценность каждого сотрудника на рабочем месте.

Материальное вознаграждение играет также важную роль, особенно в моменты экономической нестабильности рынка. Однако, оно не является долгосрочным стимулом. Сотрудники быстро привыкают к новому уровню дохода и начинают воспринимать его как должное. Здесь, важно сочетание материальных и нематериальных стимулов, которое упоминалось ранее. Например, комфорт и атмосфера на рабочем месте, признание со стороны коллег и руководства, коммуникация внутри подразделения и неформальные встречи вне рабочего времени, а также возможность развития и движение по карьерной лестнице — все эти важные компоненты помогут создать эффективную систему мотивации.

Основная задача мотивационной системы — единство компании и работников в плане составления целей и задач. Если же наблюдается разногласие, то и эффективности от работы каждого сотрудника можно не ждать. Также, можно привести конкретный пример: если руководитель нацелен на получение высокой выручки в бюджетном периоде, а менеджеры работают по классической схеме и нынешним планам, то возникает разногласие и результаты будут не очень высокими. Поэтому очень важно выстраивать мотивацию с учетом приоритетов как компании, так и сотрудников.

Современные компании внедряют различные методы повышения системы мотивации, которые являются инновационными и современными. Так как в настоящее время идет рост молодежи на рабочих местах, эти методы будут актуальными. Среди популярных методов можно выделить:

- Геймификация — добавление элементов игры и соревнований в рабочий процесс. Например, сотрудникам могут начисляться баллы за выполнение нормы труда в день, которые затем можно обменять на привилегии, такие как дополнительный выходной или перерыв между работой.

- Необычные названия должностей — это практика пользуется популярностью, при которой сотрудники получают необычные названия своих должностей. Примером реализации такого метода может служить компания Disney и Apple, вследствие чего сотрудники почувствовали уважение к своей работе.

- Представитель бренда — использование руководителей высшего и среднего звена как лица, представляющие компанию на различных мероприятиях. Такой метод повышает авторитетность лица, а также самоуверенность в своих силах и своих знаниях.

- Краш-тест — достижение определенных показателей и результатов сотрудником за определенное и назначенное время. Довольно жестокий метод, при котором, невыполнение задач, сотрудник может лишиться работы. Такой метод применяется в чрезвычайных ситуациях компании.

Стоит заметить, что в компаниях, особенно в настоящее время, присутствует доля удаленных работников, а также сотрудники, у которых случается моральное выгорание из-за большого объема работы. И таких сотрудников не только можно, но и нужно мотивировать.

Моральное выгорание у сотрудников, в большей части случаев, случается из-за большой загруженности, а также монотонной работы, которая выполняется каждый день. Такие выгорания сотрудников могут влиять на эффективность выполнения задач и своих должностных обязательств, а также на взаимоотношения со своими коллегами. Вследствие этого у сотрудника

ухудшается внимание, память и контроль за всеми этапами работы. Решением этой проблемы может являться внимание со стороны руководства. Оно должно выяснить причины ухудшения состояния сотрудника и по возможности решить проблему путем предоставления временного отдыха, а также возможного снижения объема работы и внедрения новых бизнес-процессов в работу сотрудника.

В свою очередь, удаленных сотрудников сложно замотивировать из-за отсутствия очной встречи как с коллегами, так и с высшим руководством компании. В такой ситуации, таким сотрудникам важно чувствовать себя членами персонала, чувствовать и осознавать их важность и ценность их работы в компанию. Мотивировать и стимулировать удаленных работников можно с помощью постоянной обратной связи, как в форме очных встреч с менеджерами компании, а также в форме онлайн встреч с помощью видеоконференций. При таких встречах удаленному работнику важно предоставлять возможность высказывать свое мнение, а также принимать во внимание их идеи по решению проблем и вопросов компании. В итоге, удаленные сотрудники будут чувствовать свою ценность и важность для компании.

Поэтому важно совершенствовать систему мотивации в компании с учетом разных типов сотрудников в коллективе компании. Мотивация сотрудников напрямую влияет на производительность компании, на ее результаты и показатели и в свою очередь, она должна учитывать индивидуальные потребности и особенности сотрудников.

### **Список литературы:**

1. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 312 с.

2. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебное пособие / А.П. Егоршин. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 378 с.

3. Егоршин, А. П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс] : Учеб. пособие / А. П. Егоршин. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2013. - 378 с.

4. Маслоу, А. Мотивация и личность. — СПб.: Питер, 2018. — 352 с.

5. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 524 с.

## **ФИНАНСОВАЯ ГРАМОТНОСТЬ И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ЛИЧНЫЕ ФИНАНСЫ И БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ**

*Королева Е.С.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена важности финансовой грамотности как для населения, так и для бизнеса в условиях современного экономического кризиса и нестабильности. Рассматриваются основные аспекты влияния финансовой грамотности в области личных финансов и бизнес-процессов. Также отмечаются государственные инициативы, направленные на продвижение финансового образования и создания качественной финансовой среды.

**Ключевые слова:** финансовая грамотность, компоненты финансовой грамотности, управление финансами, личные финансы, финансы организаций.

В современном мире, где инфляция, финансовые кризисы и экономическая нестабильность имеют широкое распространение, тема финансовой грамотности, знаний в этой сфере становятся необходимыми.

Работа над данным показателем способствует как улучшению качества жизни граждан и повышению конкурентоспособности предприятий, так и устойчивому развитию экономики в целом, поскольку финансово грамотное население и финансово грамотные предприниматели содействуют формированию здоровой финансовой среды страны.

Должное общественное распространение и продвижение среди населения России понятия «финансовая грамотность» начало осуществляться параллельно со стартом реализации Стратегии повышения данного показателя с 2017 по 2023 годы. Актуальная Стратегия повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 24.10.2023 г. № 2958-р, сохраняет нацеленность на укрепления системы финансового образования и просвещения, обеспечения прав и интересов потребителей финансовых услуг, финансовой безопасности граждан.

Финансовая грамотность – это основные знания, умения и навыки, необходимые для принятия финансовых решений в целях достижения финансового благополучия и управления финансовыми рисками [2]. Повышение финансовой грамотности и формирование финансовой культуры способно обеспечить финансовое благополучие граждан, разумное использование финансовых продуктов и услуг, а также эффективное инвестирование и управление рисками.

Министерство финансов Российской Федерации еще в 2015 году опубликовало Систему («рамку») финансовой компетентности взрослого населения, согласно которой предметными областями финансовой грамотности являются: доходы и расходы; финансовое планирование и бюджет; личные сбережения; кредитование; инвестирование; страхование; риски и финансовая безопасность; защита прав потребителей; общие знания экономики и азы финансовой арифметики [6]. В рамках данной Системы прописаны компетенции на базовом и продвинутом уровнях, которыми должны владеть граждане в обращении с финансами.

Обоснованное принятие финансовых решений возможно при обладании необходимыми знаниями и навыками в управлении личными финансами.

Одной из областей влияния финансовой грамотности является бюджетирование и планирование. В понимании многих людей ведение бюджета означает ограничение трат и постоянная экономия. Однако в действительности это процесс планирования, контроля и управления финансовыми ресурсами, который помогает понять финансовые привычки и увидеть, какие суммы расходуются неоптимально. Учет доходов и расходов, зафиксированный по категориям, позволяет делать выводы о наиболее затратных категориях и формировать накопления. Лучшим в структуре любого бюджета, личного в том числе, является преобладание доходов над расходами. Анализ фиксированных доходов и расходов позволит сократить импульсивные эмоциональные покупки. Учет расходов же позволит формировать накопления и финансовый резерв, однако качественное сбережение будет возможно при знании его цели, так как финансовая грамотность – это ориентация на результат [2].

Другой областью для обсуждения важности финансовой грамотности в личных финансах являются инвестиции и накопления. Знание основ инвестирования, как одного из компонентов финансовой грамотности, положительно влияет на накопления. По данным исследователей у финансово грамотных людей капитал, накопленный к 65 годам, на 40% больше [5]. Повышение уровня компетенций в этой сфере может происходить за счет умения рационально обращаться с денежными средствами для возможности наращивания собственного капитала; совершенствования аналитического мышления для умения выстраивать краткосрочные и долгосрочные прогнозы по доходности вложений и правильно оценивать риски; а также умения ориентироваться в законодательстве, анализировать НПА с целью защиты денежных средств от потерь.

Самой доступной и ярко выраженной областью личной финансовой грамотности можно выделить управление кредитами. Высокий уровень финансовой грамотности может способствовать разумному использованию

кредитов. На основе исследований о взаимосвязи кредитной активности и финансовой грамотности населения сделан вывод о том, что «жители наиболее экономически развитых регионов обладают высоким кредитным потенциалом благодаря более высокому уровню финансовой грамотности, что позволяет им брать крупные кредиты с меньшей вероятностью возникновения просрочек по платежам» [4]. При этом большое количество кредитов при отсутствии финансовой грамотности дает накопление задолженностей, поскольку кредитов берется больше, чем существует возможность их погасить. Как следствие происходит ухудшение кредитной истории, а отсутствие знаний вовсе может привести к потерям имущества и банкротству.

Финансовая грамотность в бизнес-процессах также позволяет принимать обоснованные решения, оптимизировать расходы и правильно распределять ресурсы.

Организация начинается с бизнес-плана, и финансовая грамотность в разработке бизнес-плана играет ключевую роль, так как помогает предпринимателю эффективнее структурировать, анализировать и оценивать свои идеи. Знания финансовой грамотности позволяют качественно оценить уровень первоначальных затрат, ожидаемую прибыль и период окупаемости. Определение данных показателей позволяет расширить горизонт планирования. Высокий уровень компетенций финансовой грамотности при разработке бизнес-плана дает гарантию привлечения партнеров и инвесторов.

Контроль за доходами и расходами – ключевой элемент в развитии организации, потому что грамотное управление финансами способствует росту бизнеса. Соотношение между доходами и расходами определяет финансовое состояние организации, прибыльность и перспективы развития [3]. Такой контроль позволяет оптимизировать затраты, обеспечивает стабильность финансовой ситуации в организации и дает возможность более точно планировать бюджет и адаптировать бизнес-модель под изменения на рынке.

Оценить и минимизировать вероятность финансовых рисков также можно, обладая компетенциями финансовой грамотности в бизнес-процессах.

Прежде всего, финансово грамотный сотрудник способен правильно идентифицировать и оценить риски на разных уровнях жизнедеятельности организации, включая колебания валютных курсов и цен на сырье. Кроме того, знание и применение базовых и углубленных финансовых показателей помогают отслеживать динамику производительности, заранее выявлять потенциальные проблемы или угрозы. В свою очередь, осведомленность о различных финансовых инструментах предоставляет бизнесу дополнительные способы защиты от финансовых потерь.

Государство ориентировано на всестороннее повышение уровня финансовой грамотности населения, что предполагает положительное воздействие как на управление финансовыми ресурсами внутри каждого домохозяйства, так и на стратегическое управление финансами организаций. С этой целью используется перечень практических инструментов, направленных на повышение финансовой грамотности населения:

- медийная программа по созданию материалов для повышения финансовой грамотности с публикацией в СМИ и на интернет-ресурсах;
- административная программа для мониторинга уровня финансовой грамотности и оценки эффективности государственных мер в этой области;
- участие в межведомственной инициативе по изменению образовательных стандартов, включая рекомендации по интеграции тем о функционировании финансового рынка в учебные планы;
- разъяснительная работа, включающая организацию круглых столов, семинаров и предоставление консультаций по вопросам взаимодействия с финансовыми организациями [1].

Можно сделать вывод о том, что высокий уровень финансовой грамотности способствует более эффективному управлению ресурсами, снижению долговой нагрузки и оптимизации бюджета на уровне домохозяйств. В бизнесе же она помогает анализировать риски, оптимизировать затраты и планировать будущее. Финансовая грамотность в современном мире – ключевой фактор, поскольку способствует повышению финансовой

стабильности, устойчивости к кризисам, экономическому росту. Осознанные финансовые решения приводят к более эффективному управлению личными финансами и бизнес-процессами, содействуя социальному и экономическому благополучию.

### **Список литературы:**

1. Приказ Федеральной службы по финансовым рынкам от 24.09.2009 № 09-237/пз «Об утверждении Основных направлений деятельности, направленной на повышение уровня финансовой грамотности населения». URL: <https://base.garant.ru/70362990/>
2. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.10.2023 № 2958-р «Об утверждении Стратегии повышения финансовой грамотности и формирования финансовой культуры до 2030 года». URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document?id\\_4=304737](https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=304737)
3. Минеева В. М., Сагитова Р. В. Оценка системы управления доходами и расходами, предприятия от обычных видов деятельности // Экономика и социум. 2016. №6-2 (25). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-sistemy>
4. Сычёва-Передеро О. В. Финансовая грамотность населения как фактор кредитной активности домашних хозяйств // Учет и статистика. 2020. №4 (60). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/finansovaya-gramotnost-naseleniya>
5. Шерстобитова С.В., Плетнева Т.В. Повышение уровня финансовой грамотности человека с позиции обучения инвестициям // Современное педагогическое образование. 2021. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-urovnya-finansovoy-gramotnosti>
6. Система («рамка») финансовой компетентности взрослого населения Российской Федерации. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=69543](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=69543)

# СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ

*Корюкина Л.А.*

Студентка магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена проблемам и методам совершенствования систем управления персоналом в современных организациях. В условиях быстро меняющейся внешней среды, а также в условиях цифровизации компании сталкиваются со сложностями обеспечения эффективной работы персонала. Требуется проводить всесторонний анализ деятельности компаний в области управления персоналом, внедрять изменения, искать пути совершенствования системы управления.

**Ключевые слова:** управление инновационным развитием, управление персоналом, системный подход, трудовые ресурсы, цифровизация, внедрение изменений

Деятельность любой организации представляет собой процесс объединения усилий работников разного профиля и ранга для достижения общей цели и решения задач компании. Таким образом, эффективность организации напрямую зависит от качества работы системы управления персоналом.

Так как современные условия хозяйствования меняются достаточно быстро, выживает и процветает на рынке та организация, которая способна быстро адаптироваться к динамичной внешней среде компании. А адаптироваться способен именно персонал, а не прочие ресурсы предприятия. Даже сами ресурсы, необходимые компании, находят, отбирают и приобретают именно работники.

Таким образом, актуальность совершенствования системы управления персоналом в организации трудно переоценить.

Для того, чтобы улучшать деятельность предприятия важно оценить текущее состояние системы управления персоналом методами экономического анализа. Компания может оценивать различные стороны деятельности, в частности слабости и преимущества в текущей системе, а также возможности и угрозы внешней среды.

Полученную информацию удобно использовать для того, чтобы совершенствовать деятельность. В частности, компания может использовать сильные стороны деятельности для того, чтобы противостоять кризисным явлениям как внутри компании, так и за ее пределами. В то же время наличие слабых сторон в деятельности может позволить существенно улучшить работу с персоналом. Например, компания может иметь недостатки системы найма персонала, но при этом достаточно продуктивно адаптировать новых сотрудников.

Анализ позволит указать на недостатки и превратить их в резервы по повышению эффективности деятельности.

При этом внешние угрозы, как и внутренние слабые стороны могут существенно ухудшить положение компании. Например, недружественные действия на рынке труда могут привести к переманиванию сотрудников в другую компанию или рассекречиванию коммерческой тайны. Слабые стороны в области мотивации могут значительно ухудшить положение компании в указанном примере, то есть усугубить негативное влияние конкурентов.

Процесс анализа текущего состояния компании заканчивается формированием отчета о деятельности. Указанный документ является основой для принятия решений руководством компании и является базой для разработки программы улучшения деятельности в области управления персоналом.

Компания может планировать, организовывать и внедрять изменения в области улучшения системы управления персоналом на разном уровне. Например, может разрабатываться стратегия совершенствования управления персоналом, или тот же план включаться в стратегию развития компании.

Наиболее часто используется среднесрочный подход к оптимизации управления персоналом. В данном случае составляется программа изменений и нововведений, которая реализуется поэтапно. Также данная программа может быть ступенью выполнения стратегических планов компании.

Оперативный план по улучшению работы с персоналом имеет краткосрочный характер и несет в себе задачи по решению конкретных проблемных вопросов. При этом оперативный план может быть отдельным этапом выполнения программы улучшений в рамках соответствующей стратегии.

Наиболее перспективным инструментом улучшения деятельности предприятий в области использования трудовых ресурсов является цифровизация. Именно она позволяет в относительно короткий срок решать сложные задачи оптимизации системы управления персоналом.

Данный инструмент может быть реализован с помощью внутренних комплексных автоматизированных систем управления, так и с применением узкоспециализированных онлайн-приложений.

Разного рода системы могут показать экономическую результативность обучения персонала, оценить деятельность и компетенции работников в рамках ассесмента, определить психологический климат в коллективе и проводить соответствующий регулярный мониторинг и т.д.

Наиболее эффективными в последние десятилетия показывают себя технологичные средства коммуникаций, которые сделали возможным распространенную сейчас удаленную работу. Так, программы связи (аудио, видео, и проч.) позволяют в режиме реального времени взаимодействовать работникам компаний, имеющим офисы по всему миру, без потерь времени и затрат на командировки.

Также важно отметить использование технологий онлайн-оценки психологического состояния сотрудников, их удовлетворенности трудом и т.д. Результатом стало внедрение, например, в крупных компаниях доступа

сотрудникам к штатному психологу, который может работать как онлайн, так и вести прием в офисе.

Данные технологии позволяют обеспечить всесторонний подход к решению проблем в области управления персоналом, а также и в поиске резервов улучшения в рамках профилактики.

Необходимым для улучшения системы управления персоналом инструментом является развитие личных и профессиональных качеств работников. В организации важно проводить тренинги по обучению персонала навыкам современной коммуникации и работы в команде. Также важно повышать компетенцию сотрудников в области стратегического мышления и методов принятия решений.

Одной из наиболее комплексных и сложных к внедрению компетенций современного сотрудника является развитие эмоционального интеллекта. Данный инструмент многие годы не приветствовался в управленческой практике, поэтому не только рядовые работники, но и управленцы иногда данной компетенцией не обладают.

Тем не менее эмоциональный интеллект работников вполне возможно развивать и применять в процессах коммуникации на рабочем месте.

Совершенствование системы управления персоналом на предприятии является ключевым фактором для обеспечения эффективности и успешности организации.

Таким образом, в условиях быстро развивающейся внешней среды, процесс совершенствования системы управления персоналом в организации должен быть непрерывным и крайне эффективным, чтобы обеспечить выживание и развитие компании на рынке.

### **Список литературы:**

1. Айснер Л.Ю. Актуальные психолого-педагогические, философские, экономические и юридические проблемы современного российского общества. - Ульяновск: Зебра, 2020. - 322 с.

2. Апалихина О.А., Плужникова Н.В. Развитие современного предприятия на основе совершенствования системы управления персоналом. // В сборнике: Продовольственная безопасность: научное, кадровое и информационное обеспечение. Сборник научных статей и докладов X Международной научно-практической конференции ВГУИТ. Воронеж, 2023. С. 608-609.

3. Мусаева А.З., Ациев А.Р. Совершенствование системы управления персоналом в организации. // Экономика и предпринимательство. 2023. № 5 (154). С. 980-984.

4. Понамаренко А.А. К вопросу о необходимости экономического обоснования предложений по совершенствованию системы управления персоналом в современных организациях. // В сборнике: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ. Сборник научных трудов VIII Региональной научно-практической конференции. 2023. С. 158-159.

5. Утробина Г.В. Совершенствование системы управления персоналом в условиях развития цифровых технологий. // В сборнике: Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда. Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции в рамках XIV Всероссийского межвузовского кадрового форума им. А. Я. Кибанова «Инновационное управление персоналом». Москва, 2023. С. 285-287.

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО БРЕНДА

*Красноперова О.В.*

Студент магистратуры,

Высшая школа искусств и дизайна

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Данная научная статья является комплексным исследованием теоретических основ и методов изучения феномена формирования и развития территориальных брендов. В ней анализируются ключевые аспекты исследования, включающие в себя понятие территориального бренда, его роль и значение в социокультурной динамике.

Данная статья имеет практическое значение для специалистов в области регионального развития и управления туристическими ресурсами, маркетинга, а так же всех тех, кого интересуют современные тенденции исследования брендов территорий.

**Ключевые слова:** бренд, брендинг, территориальный брендинг, имидж территорий, маркетинг, маркетинг территорий, имидж города, региональный бренд, инструменты брендинга, методы исследования бренда территории.

В России проблема территориального брендинга начала активно обсуждаться только в середине 2000-х гг. Официальные документы, включая "Концепцию продвижения национальных и региональных брендов товаров и услуг отечественного производства на 2007-2008 гг.", разработанную Министерством экономического развития Российской Федерации, стали первыми, которые уделяли внимание этой проблеме [1].

В последние годы события стимулировали интерес к территориальным продуктовым и культурным брендам регионов. Нормативные документы субъектов Российской Федерации, вступление в силу политики импортозамещения и развития туризма придали дополнительный импульс

этому интересу. В рамках различных инициатив по формированию имиджа и репутации территорий, разработки и продвижения региональных брендов, территориальное брендинг активно развивается на разных уровнях: на уровне страны в целом (например, бренд "Сделано в России"), на уровне субъектов Российской Федерации (бренды Саратовской и Калининградской областей) и на уровне отдельных городов (бренд Санкт-Петербурга, бренд Нижнего Новгорода, и т.д.) [2].

Территориальный бренд – это концепция, основанная на формировании и продвижении уникального образа и имиджа определенной территории или географического пространства. Он сочетает в себе особенности и достоинства данной территории, а также создавать позитивное восприятие у потенциальных жителей, туристов и бизнес – инвесторов [3].

Важным элементом территориального бренда является создание неповторимой, уникальной идентичности места, основанной на исторических, культурных, экологических и других факторах, которые делают данную территорию неповторимой и привлекательной для посещения и проживания людей.

Для создания и развития территориального бренда требуется участие и согласованность работы всех заинтересованных сторон. Государственные организации, местные власти, бизнес-сообщество, туристические агентства и жители должны работать согласованно для того, чтобы определить основные ценности и преимуществ данной территории.

Одним из важных инструментов в продвижении территориального бренда является туризм. Туристическая индустрия может сыграть ключевую роль в позиционировании территории, привлечении туристов и внешних инвестиций. Разработка и продвижение уникальных туристических маршрутов, разнообразных развлекательных мероприятий и культурных мероприятий помогут создать уникальный образ территории и укрепить ее позицию на рынке туризма [4].

Кроме того, для продвижения территориального бренда важно активно использовать маркетинговые и рекламные инструменты. Социальные медиа-платформы могут быть эффективным способом создания позитивного образа и повышения осведомленности о ней. Так же важным аспектом в развитии и продвижении территориального бренда является создание уникальных продуктов и услуг, отличающиеся от аналогичных предложений других территорий. Кроме того, дополнительными факторами привлечения посетителей и укрепления позиций территории на рынке может стать развитие гастрономической и культурной индустрии.

Важной частью создания и продвижения территориального бренда является также управление репутацией. Имидж территории должен быть создан и поддерживаться на протяжении времени, чтобы вызывать положительные ассоциации у потенциальных посетителей и инвесторов [5].

Методы исследования бренда территории могут включать в себя различные техники и подходы, помогающие понять и оценить имидж и потенциал определенной локации. Такие исследования важны для определения сильных и слабых сторон территориального бренда, а так же для разработки стратегий по его улучшению и привлечению большего количества посетителей.

Одним из важных и распространенных методов исследования территориального бренда является анализ SWOT, который позволяет выявить сильные и слабые стороны территории, а так же определить возможности и угрозы для его развития. SWOT анализ включает в себя изучение и оценку факторов внутренней и внешней среды, которые влияют на имидж территории [6].

Данный анализ бренда территории позволит определить стратегические приоритеты и рекомендации по улучшения его положения, поможет выявить ключевые моменты, которые необходимо учесть в процессе разработки и реализации маркетинговой стратегии, а так же спрогнозировать возможные сценарии развития.

Так же дополнительными методами исследования территориального бренда могут стать:

- Проведение опросов и интервью с туристами, посетителями и жителями местности. Такие исследования помогут понять, какие ассоциации вызывает определенное место, какие у него достоинства и проблемы, а так же какие виды деятельности привлекают большее количество туристов;

- Анализ конкурентов. Изучение других локаций, предлагающих аналогичные услуги или привлекающие туристов, позволяет понять, каким образом можно выделиться на фоне конкурентов, какими преимуществами обладает изучаемая территория;

- Сбор и анализ статистических данных, таких, как данные о посещаемости, туристическом потоке, экономических показателях и т.п. Такие данные позволят оценить текущую ситуацию;

- Проведение глубинных интервью и отбор фокус-групп из жителей местности, а так же с посетителями данной территории. Эти методы позволят получить более детальную информацию о том, как люди воспринимают территорию и взаимодействуют с ней;

- Оценка целевой аудитории и ее потребностей, для которой необходимо провести маркетинговые исследования, в т.ч. сегментацию аудитории, чтобы лучше понять, какие группы людей могут быть заинтересованы в посещении определенного места и чего они ожидают. Такое исследование поможет более точно определить целевые группы и разработать грамотные маркетинговые стратегии развития;

- Анализ социальных медиа и онлайн-отзывов, которые в последнее время стали мощным инструментом долгосрочного маркетинга и продвижения бренда. Изучение и анализ активности пользователей в соцсетях, отзывов и рейтингов на популярных платформах позволяют понять, как люди воспринимают и обсуждают данную территорию, так же выделить тренды,

которые могут быть использованы при разработке маркетинговой стратегии бренда территории;

- Методы, основанные на визуальных элементах, таких как цветовая схема и логотип, использованные в оформлении территории, могут стать объектом исследования, чтобы понять, как они воспринимаются и ассоциируются с территориальным брендом.

В целом, исследование территориального бренда требует комплексного подхода и использования различных методов и инструментов, что позволит полноценно оценить имидж и потенциал местности, выявить сильные и слабые стороны, а также разработать эффективные стратегии для привлечения большего числа посетителей и улучшения территориального бренда.

#### **Список литературы:**

1. Министерство экономического развития Российской Федерации. Концепция продвижения национальных и региональных брендов товаров и услуг отечественного производства на 2007-2008 гг. — Текст: электронный

2. Горлова И. И., Коваленко Т. В., Бычкова О. И. и др. Этнокультурное брендование территории в контексте стратегии регионального развития : : научно-методические подходы и практики . // М. : Институт Наследия— 2020.— С.4- 6, 20-31,

3. Большая российская энциклопедия. — URL : <https://bigenc.ru/c/upravlenie-brendom-944409?ysclid=lwqra7y7ld743726527> (дата обращения: 27.05.2024).

4. Логунцова И.В. Продвижение национального и региональных брендов отечественного производства как государственная задача. Государственное управление// Электронный вестник.- 2010 - № 23. - С. 1-5.

5. Рассохина Т. В. Менеджмент туристских дестинаций // Учебник и практикум для ВУЗОВ // М. — Юрайт — 2019 г. — С.10—21

6. Официальный сайт консалтинговой компании GANTBPN <https://gantbpm.ru/swot-analiz/> (дата обращения: 27.05.2024).

# ОМНИКАНАЛЬНЫЙ МАРКЕТИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ И ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕСА

*Кринко Я.С.*

Студент бакалавриата,

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

*Научный руководитель – Бедретдинова Е.Н.*

Магистр экономических наук, старший преподаватель,

Гродненский государственный университет им. Янки Купалы

**Аннотация.** Омниканальный маркетинг создает интегрированный клиентский опыт через различные каналы. В условиях, когда современный потребитель использует множество устройств и платформ для изучения продуктов, этот подход становится особенно эффективным. Успешные примеры в «Сбербанке», «Беларусбанке», «Л’Этуаль», «МТС» и «Skyeng» демонстрируют значительные улучшения во взаимодействии с клиентами и достижении бизнес-целей.

**Ключевые слова:** омниканальный маркетинг, многоканальный маркетинг, интегрированный опыт, стратегия, клиентская лояльность.

Современные потребители взаимодействуют с брендами через различные устройства и каналы. Они переключаются между интернет-магазинами, социальными сетями, мессенджерами и тематическими сообществами, изучая продукцию и принимая решения о покупке. В условиях такого многообразия точек контакта бизнесу становится всё сложнее удерживать внимание клиентов и выстраивать с ними долгосрочные отношения.

Омниканальный маркетинг – это стратегия, направленная на создание непрерывного и интегрированного опыта для клиентов через различные каналы взаимодействия: социальные сети, сайты интернет-магазинов, мобильные приложения, оффлайн-точки продаж, электронную почту и мессенджеры [1].

Главная задача омниканального маркетинга заключается в создании цельного и непрерывного взаимодействия с клиентом через все доступные каналы. Независимо от того, каким образом покупатель вступает в контакт с компанией — через сайт, мобильное приложение, социальные сети или офлайн-магазин, — его опыт должен быть единым и последовательным.

Основные задачи омниканального маркетинга включают:

- 1) повышение удовлетворенности;
- 2) увеличение продаж;
- 3) укрепление лояльности;
- 4) оптимизация маркетинговых усилий;
- 5) повышение конкурентоспособности.

Таким образом, омниканальный маркетинг помогает компаниям не только удовлетворять потребности современных потребителей, но и достигать своих бизнес-целей.

Современный потребитель взаимодействует с брендом задолго до принятия решения о покупке. Он знакомится с брендом через множество каналов, включая блоги в Интернете, социальные сети и email-рассылки. Омниканальный маркетинг, в свою очередь, позволяет объединить все эти точки взаимодействия в единую систему.

К основным принципам омниканального маркетинга относятся [2]:

- 1) единый стиль всех каналов: использование одинаковых цветов, шрифтов, логотипов во всех каналах;
- 2) единые цены и условия: информация о ценах, скидках и условиях покупки должна быть одинаковой во всех каналах. Исключение может быть сделано для специальных акций в отдельных каналах, например, в приложении или социальных сетях;
- 3) персонализация: предложение товаров и услуг, которые полностью соответствуют интересам клиента увеличивает вероятность повторных покупок и формирует положительный клиентский опыт;
- 4) «бесшовные» коммуникации: непрерывное взаимодействие

с клиентом во всех каналах связи. Например, клиент может начать поиск товара в мобильном приложении и продолжить на сайте, где его ждет та же информация;

5) быстрые коммуникации: мгновенная реакция на запросы аудитории и предоставление актуальной информации во всех каналах.

Главное отличие между многоканальным и омниканальным подходами в маркетинге заключается в том, что многоканальный маркетинг использует несколько независимых каналов для взаимодействия с клиентами, таких как веб-сайты, социальные сети и печатная реклама, где каждый канал работает автономно. Омниканальный маркетинг, напротив, объединяет все каналы в единую систему. Это обеспечивает непрерывный и согласованный клиентский опыт, позволяя клиентам начинать взаимодействие на одном канале и продолжать на другом без потери информации. Такой подход значительно повышает вовлеченность и лояльность клиентов [3]. В наши дни омниканальный маркетинг становится всё более популярным среди компаний, стремящихся улучшить клиентский опыт и повысить лояльность своих покупателей [4]. В Российской Федерации и Республике Беларусь современные компании успешно внедряют омниканальные стратегии и добиваются значительных результатов. Среди них:

1. «Сбербанк», крупнейший универсальный банк РФ и Восточной Европы, активно использует мобильное приложение и интернет-банкинг, чтобы предоставить клиентам удобный доступ к своим услугам. Сотрудники «Сбербанка» используют чат-боты и голосовые помощники для поддержки клиентов в режиме реального времени, а также активно взаимодействуют с клиентами через социальные сети при предоставлении банковских услуг. Эта стратегия способствовала увеличению числа активных пользователей мобильного приложения, снижению нагрузки на колл-центры и повышению уровня удовлетворенности клиентов.

2. «Беларусбанк», ведущий банк Республики Беларусь, создал единую платформу, объединяющую мобильное приложение, интернет-банкинг и

физические отделения. Он использует данные клиентов для персонализированных предложений и обеспечивает поддержку через все каналы, включая телефон, чат и соцсети. Это увеличило число пользователей интернет-банкинга, объем продаж финансовых продуктов и повысило лояльность клиентов.

3. «Л'Этуаль», одна из крупнейших сетей косметических магазинов в Российской Федерации, интегрировала онлайн и офлайн продажи, предоставляя возможность заказа товаров онлайн с доставкой в ближайший магазин или домой. Единая программа лояльности действует как в интернет-магазине, так и в физических магазинах, а персонализированные рекомендации основаны на данных о покупках. Эти инструменты омниканального маркетинга привели к увеличению среднего чека, росту числа повторных покупок и повышению удовлетворенности клиентов.

4. «МТС», один из ведущих телекоммуникационных операторов, разработал и активно продвигает мобильное приложение для управления услугами и счетами, используя при этом различные каналы для продвижения своих услуг, включая телевидение, Интернет и наружную рекламу, а также анализирует данные о поведении клиентов для оптимизации маркетинговых решений. Эти меры способствовали росту числа пользователей мобильного приложения, увеличению числа подключений новых услуг и повышению уровня удовлетворенности клиентов.

5. «Skyeng», крупнейшая онлайн-школа английского языка в РФ и СНГ, интегрировала различные инструменты для онлайн-обучения, включая видеозвонки, чат и интерактивные задания. «Skyeng» создает индивидуальные учебные планы на основе анализа данных об уровне удовлетворенности студентов и обеспечивает поддержку обучающихся через различные каналы, включая чат, электронную почту и телефон.

Таким образом, омниканальный маркетинг представляет собой инструмент для современных компаний, стремящихся улучшить взаимодействие с клиентами и повысить их лояльность [5]. В условиях, когда

потребители используют множество устройств и каналов для изучения продуктов и услуг, интеграция всех точек взаимодействия становится ключевым фактором успеха. Примеры «Сбербанк», «Беларусбанк», «Л'Этуаль», «МТС» и «Skyeng» демонстрируют, что омниканальный подход позволяет не только удовлетворить потребности клиентов, но и значительно повысить эффективность бизнеса. Внедрение омниканальных стратегий требует значительных усилий и инвестиций, однако результаты оправдывают затраты. Компании, успешно реализующие этот подход, достигают своих бизнес-целей и получают преимущества на рынке, улучшая удовлетворенность клиентов.

### **Список литературы:**

1. Влияние омниканального маркетинга на бизнес: разработка стратегии для увеличения продаж // InSales. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.insales.ru/blogs/university/omnikanalnyu-marketing?ysclid=m1q0s2yw5647112380> (Дата обращения: 01.10.2024).

2. Савченко Роман. Омниканальность в маркетинге: что это и зачем нужна бизнесу // Национальный рекламный форум. [Электронный ресурс]. – URL: <https://advertisingforum.ru/blog/omnikanalnost-v-marketinge-chto-eto-i-zachem-vashemu-biznesu/#block-2> (Дата обращения: 30.09.2024).

3. Вершинин Олег. Что такое омниканальность и как ее внедрить в бизнес // Neiros. [Электронный ресурс]. URL: <https://neiros.ru/blog/dialogs/chto-takoye-omnikanalnost-i-kak-yeye-vnedrit-v-biznes/?ysclid=m1q4o10gi0570799573> (Дата обращения: 30.09.2024).

4. What is omnichannel marketing? definition, tips, and examples // Marketing evolution [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.marketingevolution.com/knowledge-center/topic/marketing-essentials/omnichannel> (Дата обращения: 01.10.2024).

5. Cummanis S., Dixon A., Peltier J., Omni-channel researches frameworks in the sales management / S. Cummanis, Dixon A., Peltier J. // Journal of Research in Interactive Marketing. – Vol. 10. – P.1-25. –2014.

# ОПТИМИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ VR ПРОЕКТОВ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ LEAN STARTUP

*Крылов В.А.*

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Данная статья исследует применение методологии Lean Startup в контексте разработки VR проектов. В ней рассматриваются существующие процессы и этапы управления проектами по созданию VR приложений. В статье представлено сравнение методологий Waterfall и Lean Startup в управлении реальными проектами, а также преимущества последней.

**Ключевые слова:** управление проектами, информационные технологии, методологии управления, бережливое производство.

В современных условиях все более заметным становится рост популярности применения VR технологий в таких сферах как образование, промышленность, медицина, маркетинг и другие. Увеличение спроса на внедрение технологии виртуальной реальности в процесс обучения сотрудников среди крупного и среднего бизнеса связано с повышением эффективности дальнейшего производства, уменьшением времени стажировки новых сотрудников, а также с уменьшением риска порчи имущества и вреда здоровью. Стремление удовлетворить активно растущий спрос на разработку иммерсивных проектов заставляет постоянно совершенствовать текущие процессы управления разработкой программного обеспечения.

Необходимость постоянного улучшения текущих подходов к управлению проектами обусловлена следующими факторами:

1. Сложность в формулировании технического задания от заказчика. Зачастую написание технического задания для разработки приложения занимает большое количество времени Product менеджера, поскольку заказчики чаще всего не имеют опыта использования VR гарнитуры. Исходя из этого,

специалисту необходимо детально проанализировать обучающий процесс для перенесения всех действий в виртуальную среду и их адаптацией под технические ограничения текущих VR устройств.

2. Высокая себестоимость разработки каждого проекта. Создание приложений с использованием иммерсивных технологий включает в себя разработку сценария, интерфейса, 3D моделей, архитектуры приложения и виртуальной локации. Для качественной реализации каждого этапа необходимо привлечение команды высокооплачиваемых специалистов, способных выполнить качественную работу с учетом ее применения в инновационной сфере. Большая часть заказчиков выделяют фиксированный бюджет на создание VR приложений, поэтому для увеличения прибавочной стоимости с каждого выполненного проекта требуется уменьшение его себестоимости. Для этого важно внедрять новые методологии управления проектами, чтобы повысить эффективность работы команды.

3. Постоянная занятость специалистов из-за большого объема работ. Команды разработки проектов чаще всего одновременно работают над несколькими проектами из-за большого количества работы. Для оптимизации распределения сотрудников между проектами с сохранением качества работы требуется улучшение текущего подхода к управлению специалистами.

Рассмотрим отличия традиционного подхода к управлению проектами Waterfall от методологии Lean Startup.

В методологии Waterfall, которая называется каскадной моделью, все этапы создания проекта взаимосвязаны и идут строго последовательно. Чаще всего данный подход применяется, когда заказчик имеет четкие требования, которые неизменны на протяжении всего процесса ведения проекта. Помимо этого методология подразумевает, что заказчик получит полностью готовый проект после завершения процесса разработки. В сфере разработки VR приложений данный подход используется реже, поскольку заказчику важно увидеть поэтапный процесс разработки и как можно быстрее получить минимально жизнеспособный продукт (MVP) для тестирования. Согласно

исследованию процесса разработки сайта компании Ericsson AB [1] использование каскадной модели привело к тому, что 26% изначальных требований были не актуальными. Помимо этого, данная методология не позволяет вносить изменения в техническое задание после инициации проекта. По словам главного руководителя проектов Toyota Сатоси Исии [2], исправление дефектов, обнаруженных после разработки проекта, обходится в 1000–10000 раз дороже. Отсутствие гибкости при формулировании требований к разработке ухудшает конечное качество продукта, поскольку после каждого тестирования технологии VR, заказчик формулирует более подробные и прикладные идеи для адаптации его первоначальной концепции в виртуальное пространство.

Исходя из вышеперечисленных трудностей, можно сказать, что классическая каскадная модель управления проектами работает крайне неэффективно в условиях неопределенности, которые возникают при использовании таких инновационных технологий как VR.

Lean Startup – это принципиально иная методология менеджмента, в основе которой подход, также известный как “Бережливое производство”. Он нацелен на разработку по циклу “создать - оценить - научиться”. Таким образом, на каждой итерации разрабатывается часть проекта, которая выполняет конкретную функциональную задачу заказчика и эффективность которой может быть проверена. Помимо этого данный подход значительно уменьшает издержки при разработке проектов, поскольку позволяет учитывать занятость каждого из сотрудников для переключения наименее занятых на другие проекты, тем самым уменьшая простой специалистов при высокой нагрузке. Согласно исследованию Lean Business Report [3] IT компании уменьшили затраты на разработку ПО на 27%.

В подходе Lean Startup можно выделить следующие пять принципов.

1. Предприниматели есть повсюду. Эрик Рис - автор методологии [4], считает, что предпринимателем можно назвать любого, у кого есть стартап по созданию новых товаров и услуг. Исходя из этого, Бережливое производство

можно применять в компаниях любого размера и в любой отрасли - в том числе при разработке проектов с применением инновационных технологий VR.

2. Предпринимательство - это менеджмент. Главной ролью в процессе создания нового продукта, согласно Lean Startup, является менеджер нового типа, специально адаптированный к условиям чрезвычайной неопределенности для ускорения процесса разработки. В подтверждение этому, компания BBC провела исследования [5], в котором обнаружила, что Lean Startup повышает скорость создания ПО на 37% и снижает количество ошибок в процессе разработки на 24%.

3. Подтверждение фактами. Методология использует научный подход при создании проекта, что позволяет улучшить конечное качество продукта, благодаря аналитике его эффективности на каждой итерации.

4. Lean Startup выстраивает всю работу над проектом по циклу “создать - оценить - научиться”. Данный цикл позволяет быстро проводить процедуру генерации гипотез, тестирования и анализа их эффективности. Помимо этого каждая следующая итерация позволяет оперативно принять решение о внесении изменений в ценностное предложение продукта, что важно в условиях неопределенности при работе с инновационными технологиями.

5. Учет инноваций. Одним из главных принципов подхода бережливого производства является фиксирование и отслеживание качественных и количественных показателей создаваемого продукта. В сфере разработки VR продуктов метрики играют ключевую роль демонстрации финальной версии заказчику, поскольку именно по ним в дальнейшем составляется отчетность об эффективности внедрения нового ПО.

В заключение статьи можно отметить, что применение методологии Lean Startup в управлении VR проектами демонстрирует значительный потенциал для оптимизации всех аспектов создания проекта. Быстрое создание прототипов, постоянная аналитика обратной связи от пользователей и гибкость в адаптации к изменяющимся требованиям позволяют минимизировать риски и создать продукт, который действительно будет решать задачу заказчика.

### **Список литературы:**

1. Kai Petersen, Claes Wohlin, Dejan Vaca // The Waterfall Model in Large-Scale Development [Электронный ресурс]. URL:<https://www.wohlin.eu/profes09.pdf> (дата обращения: 01.10.2024)
2. Amr Elssamadisy // Toyota Using Waterfall? [Электронный ресурс]. URL: <https://www.infoq.com/news/2010/04/toyota-waterfall/> (дата обращения: 01.10.2024)
3. Lean Business Report // Top 10 benefits of Lean. [Электронный ресурс]. URL:<https://resources.leankit.com/i/852097-lean-business-report-2016/13?aliId=67190> (дата обращения: 01.10.2024)
4. The Lean Startup / Eric Ries: Crown Publishing Group, 2011. - 296 с.
5. BBC // Lean Software Management: BBC Worldwide Case Study [Электронный ресурс]. URL: <http://ieeexplore.ieee.org/document/5741001/> (дата обращения: 01.10.2024)

**РОЛЬ МУЗЕЙНОГО ТУРИЗМА  
В ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ  
МАЛОЙ ТЕРРИТОРИИ  
(НА ПРИМЕРЕ Г.О.Г. ЧКАЛОВСК)**

*Крючкова Ю.Р.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Музейный туризм не только способствует сохранению историко-культурного наследия, но и участвует в формировании положительного имиджа малых городов и региона в целом, повышая конкурентоспособность и создавая новые возможности для инвестиций. В статье рассмотрено как комплексное развитие музейного туризма становится

важным инструментом в повышении инвестиционной привлекательности малой территории.

**Ключевые слова:** музейный туризм, инвестиционный потенциал, развитие, малые территории, ресурсы

Данные выводы были сделаны на основе экспертного интервью с представителями туристической, управленческой, музейной сфер.

1. На разных территориях музей играет разную роль, иногда являясь дополнительным туристическим объектом, особенно в этнокультурном туризме. В Чкаловске мемориальный музей Валерия Павловича Чкалова, является ключевой достопримечательностью для туристов и жителей [1, с. 20]. Городская программа мероприятий сосредоточена вокруг музеев, которые стали визитной карточкой. Уникальные туристические программы и тематическая концепция оставляют неизгладимое впечатление, побуждая многих возвращаться в город в качестве туристов. Музеи являющиеся ключевыми выставочными объектами, определяют туристические маршруты и инфраструктуру. Увеличение числа посетителей музеев повышает туристический и инвестиционный потенциал города.

2. При разработке новых туристских продуктов для развития музейного туризма, учитывается ее исторический и культурный контекст, включая события и организации, которые ее сформировали, а также транспортную доступность, инфраструктуру [5, с.15] и содержательное повествование (наличие смыслов). Это является ключевыми факторами успеха музейного туризма.

3. Чтобы определить конкурентные преимущества территории для музейного туризма, учитывайте историческое наследие, природно-географические особенности, событийные мероприятия, муниципальное развитие и государственную политику.

4. Оценивая малые города с точки зрения развития музейного туризма, необходимо обращать внимание не только на историческое наследие,

природно-географическое положение, но и как отметила Стафеева М.В., заместитель начальника управления культуры, туризма, спорта и молодежной политики: «Ко всему этому нужно добавить человеческий ресурс, т.е. наличие людей, готовых развивать это направление на месте [2, с.42].

5. Доступность музеев и транспортной инфраструктуры имеет решающее значение для развития туризма в небольших городах, особенно для самостоятельных путешественников. Это обеспечивает удобную навигацию и лояльность со стороны всех туристов, включая матерей с колясками, пожилых людей и людей с ограниченными возможностями.

6. Туристы посещают музеи в небольших городах в поисках уникальных экспонатов, интерактивных программ и захватывающих экскурсий. Современные мультимедийные программы и мероприятия также привлекают посетителей. Основной мотив - заинтересовать историей, представленной таким образом, чтобы заинтересовать различные целевые группы.

7. Музейный туризм способствует развитию малых городов за счет увеличения числа посетителей музеев, бронирований гостиниц и предприятий общественного питания. Он привлекает внимание правительства, образовательных проектов и других инициатив, часто становясь основным фактором развития экономики.

8. Развитие музейного туризма сталкивается с внутренними и внешними проблемами. К внутренним факторам относятся нехватка персонала, нехватка компетенций и неразвитые организационные структуры, требующие целенаправленного обучения и удержания персонала. К внешним факторам относится недостаточное финансирование, которое можно решить с помощью национальных проектов, грантов и партнерств. Музеи также должны адаптироваться к современным тенденциям, уделяя приоритетное внимание интерактивности и вовлеченности людей, и разработать четкий маркетинговый план, требующий компетентных специалистов по SMM и маркетингу.

9. Местные власти могут поддерживать музейный туризм в малых городах посредством финансовой поддержки, программ и предоставления

инфраструктуры. Они должны уделять приоритетное внимание его развитию, поскольку оно может стать значительным источником финансирования и повысить привлекательность территорий, привлекая инвестиции.

10. Музейный туризм играет решающую роль в популяризации и сохранении культурного наследия той или иной территории. Музеи сохраняют культуру и доносят культурные коды до широких масс, воспитывая своим примером. С помощью выставок и программ рассказывают истории легендарных личностей, таких как Чкалов, и историю края, воспитывая чувство патриотизма и гордости за регион. Музейный туризм помогает выявить особенности территории, зафиксировать ее культурное наследие и донести эту информацию до туристов.

11. Сопутствующая инфраструктура, транспортная логистика, благоустройство территории могут способствовать развитию музейного туризма в Чкаловске. Это включает в себя развитие предприятий общественного питания и гостиничного бизнеса, создание специализированных учебных программ и строительство и создание объектов искусства или музеев. Как отметила начальник управления Анна Константиновна [2, с. 43]: «Это создание каких-то дополнительных арт-объектов или музеев, связанных, территорий, связанных с авиацией, например, как было предположение, вышка для прыжков, вертолетная площадка и так далее».

12. Меры поддержки со стороны государственных или местных органов власти могут способствовать развитию музейного туризма. Важные меры включают кадровую политику для удержания молодежи, программы обучения, дополнительные гранты и субсидируемое оборудование [4]. Другие инициативы включают в себя кадровые программы, целенаправленную работу с существующими субъектами и включение в региональные туристические маршруты, такие как посещение Балахны, родины Минина.

13. Государственные учреждения и частный сектор взаимодействуют для развития музейного туризма в Чкаловске. Частный сектор, такой как предприятия общественного питания и гостиницы, могут продвигать друг друга

с помощью туристических программ. Государственные учреждения поддерживают музей через федеральные и региональные программы, ремонт и реставрацию, в то время как частный сектор может инвестировать в такие проекты, как Музей полярной авиации.

14. Празднование 120-летия Чкалова открывает широкие возможности для привлечения новых посетителей и открытия новых музейных объектов. Среди возможных мероприятий - переоснащение ангара, капитальный ремонт музея и создание новых экскурсионных маршрутов.

15. При создании новых музейных объектов в Чкаловске учитывайте историческое и культурное наследие города, его связь с Валерием Павловичем Чкаловым и Горьковским морем. Будущие музейные проекты должны быть согласованы с существующими туристическими объектами. Музеем В.П. Чкалова Центром ремесел и местными достопримечательностями, такими как деревня Пурех, подчеркивая художественные и культурные традиции [3, с. 123].

16. Будущие тенденции и перспективы музейного туризма в городском округе город Чкаловск, связанные со строительством отеля «Легенда», национальным проектом «Культура» и празднованием 125-летия Чкалова. Это будет включать обновление объектов, благоустройство и туристическую инфраструктуру, что привлечет и новых туристов и новых инвесторов.

### **Список литературы:**

1. Крючкова, Ю. Р. Роль мемориального музея В.П. Чкалова в развитии музейного туризма округа / Ю.Р. Крючкова // Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации : сборник статей по материалам VI Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 12 апреля 2019 года / НГПУ имени К. Минина. – Нижний Новгород: ФГБОУ ВПО "Нижегородский государственный педагогический университет имени К. Минина", 2019. – С. 20-23. – EDN DUSSEL.

2. Крючкова, Ю. Р. Туристический потенциал городского округа город Чкаловск Нижегородской области / Ю. Р. Крючкова, Т. Е. Лебедева //

Индустрия туризма и сервиса: состояние, проблемы, эффективность, инновации: сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 27 апреля 2016 года. – Нижний Новгород: ФГБОУ ВПО "НГПУ имени Козьмы Минина", 2016. – С. 42-43. – EDN VXUVNV

3. Лукин, В.П. О Чкалове и Чкаловске. – Чкаловск, 2004. – 302 с.

4. Постановление № 1798 от 30.12.2021 года администрации г.о.г. Чкаловск Об утверждении муниципальной программы «Развитие культуры, туризма, спорта и молодежной политики в городском округе город Чкаловск Нижегородской области»

5. Прудский В. Г., Бурылова, Л. Г., Голиков Д. П., Туристический потенциал регионов российской федерации: понятие, структура, оценка, Федер. агентство по образованию М-ва образования и науки Рос. Федерации, ГОУ ВПО "Перм. гос. ун-т". - Препр. Стр 77. [Электронный ресурс] URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=19965046> (дата обращения: 10.10.2024)

**ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ  
ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА И ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ  
ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ СПЕЦИАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ  
В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ  
(НА ПРИМЕРЕ ВОЛГО-ВЯТСКОГО ФИЛИАЛА ГОСУДАРСТВЕННОГО  
МУЗЕЯ ИЗОБРАЗИТЕЛЬНЫХ ИСКУССТВ  
ИМ. А.С. ПУШКИНА)**

*Кузина Е.Н.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В данной работе предлагается ознакомиться с тем, как внедряются возможности цифровых технологий и искусственного интеллекта в

культурные институции, в частности, в деятельность музеев. Целью работы стало исследование аспектов цифровизации в области культуры на примере Волго-Вятского филиала ГМИИ им. А. С. Пушкина. Для начала необходимо было определить понятия, такие как «цифровизация», «цифровые технологии» и «искусственный интеллект», соотнести их с культурной средой, а также обозначить их роль в организации и проведении специальных событий в музеях. Волго-Вятский филиал ГМИИ им. А.С. Пушкина в своей работе активно использует различные цифровые технологии, предложенные к рассмотрению в статье. Внедрение цифровых технологий и искусственного интеллекта помогает музею анализировать и персонализировать опыт аудитории, улучшать коммуникацию и предлагать новые форматы событий, что повышает их эффективность и востребованность. Также внесены предложения по улучшению менеджмента специальных событий с помощью других инструментов цифровизации. В заключение подчеркнуто, что внедрение цифровых решений значительно усиливает потенциал музеев в организации специальных событий и повышении их доступности для широкой аудитории.

**Ключевые слова:** цифровые технологии в культуре, специальные события, цифровизация культуры.

Цифровые технологии и искусственный интеллект в настоящее время является неотъемлемой частью многих сфер жизни общества, в том числе и культуры. Если говорить о культурных институциях (в частности, музеях), то они также внедряют в свою деятельность различные технологии и инновации при организации специальных мероприятий и событийных программ. Волго-Вятский филиал ГМИИ им. А.С.Пушкина также развивается в этом направлении.

Для начала следует определить понятия «цифровизация», «цифровые технологии», «искусственный интеллект» и их место в сфере культуры. Халин В.Г. и Чернова Г.В. выделяют два подхода при определении понятия «цифровизация». В широком смысле «цифровизацию» можно рассматривать

как тренд эффективного мирового развития, а в узком же смысле «цифровизация» понимается как преобразование информации в цифровую форму, которое в большинстве случаев ведет к снижению издержек, появлению новых возможностей [2]. Официальный Приказ Минкомсвязи России определяет «цифровизацию» как процесс организации выполнения в цифровой среде функций и деятельности, которую раньше выполнял человек и организации без использования цифровых продуктов [4].

Далее рассмотрим понятие «цифровые технологии». Цифровые технологии — это система, основывающаяся на способах кодирования и трансляции различных информационных данных, которые позволяют решать различные задачи за относительно короткие сроки. В ранее упомянутом Приказе Минкомсвязи России понятие цифровых технологий используется в трех основных категориях: «постепенно внедряемые (цифровое образование, цифровые платформы, маркетинговая интеграция, умные помощники (чат-боты), мобильные платежи); прорывные (интернет вещей, искусственный интеллект, виртуальная реальность, беспроводная связь, дополненная реальность); технологии ближайшего будущего (офисные роботы, квантовые вычисления, директивная аналитика, криптовалюта)» [4].

Согласно Е. В. Боровской и Н.А. Давыдовой, «искусственный интеллект — это направление информатики, целью которого является разработка аппаратно-программных средств, позволяющих пользователю-непрограммисту ставить и решать свои традиционно считающиеся интеллектуальными задачи, общаясь с ЭВМ на ограниченном подмножестве естественного языка [1]». Государство, в свою очередь, определяет технологии искусственного интеллекта как свойства автоматических систем брать на себя отдельные функции интеллекта человека, выбирать и принимать оптимальные решения на основе ранее полученного опыта и рационального анализа внешних воздействий [4].

11 декабря 2023 года Правительством РФ было утверждено Распоряжение о цифровой трансформации культуры, которое в основе своей предложило

учреждениям культуры использовать цифровые технологии и искусственный интеллект для автоматизации операционных процессов и продвижения в социальных сетях, генерации и модерации контента с помощью машинного обучения, разработки методов поиска ресурсов и создания персонализированных предложений на основе данных о культурных активностях граждан [5].

Также важно применять цифровые технологии в административно-экономической деятельности культурных учреждений для ведения электронной продажи билетов, для осуществления учета посетителей, проведения оценки и мониторинга качества услуг, различных социологических опросов.

Одним из инструментов развития сектора культуры являются специальные события. Они эффективны для продвижения и повышения осведомленности о культурных учреждениях, таких как музеи, театры и библиотеки. Сегодня цифровые технологии и искусственный интеллект становятся важной частью организации мероприятий [3].

Изучив работу Волго-Вятского филиала ГМИИ им. А.С. Пушкина, можно сделать вывод о том, что в своей деятельности музей применяет целый ряд цифровых возможностей при организации событий. Примером, который сразу можно назвать является онлайн-знакомство с мероприятиями через официальный сайт музея, где каждому его посетившему предлагается ознакомиться с предстоящими специальными событиями. Следующим можно назвать внедрение системы приобретения электронных билетов, которая упрощает процесс покупки входного билета без очередей и экономит время при посещении события. Такая электронная система также способствует мониторингу посещаемости.

Существуют и цифровые технологии, которые используются не постоянно. Например, для «Школы уличного фотографа», мероприятия в рамках выставочного проекта «Чувства к городу», Волго-Вятский филиал использовал онлайн-платформу «Яндекс.Форма» для сбора заявок на участие в мастер-классах. Более того, при проведении фестиваля текстов об искусстве

«Вазари-2024. Архивы» проводилась пиар-кампания через таргетированную рекламу, когда алгоритмы искусственного интеллекта использовались для продвижения фестиваля через социальную сеть «ВКонтакте», учитывая предпочтения пользователей. Также для расширения аудитории музей периодически транслирует лекции, разговоры, артист-токи онлайн через социальные сети.

Но на этом возможности применения цифровых технологий и искусственного интеллекта не заканчиваются. Для совершенствования менеджмента организации специальных событий можно использовать и другие инструменты, которая предлагает нам цифровизация. Например, для совершенствования коммуникации с целевой аудиторией, которая периодически интересуется мероприятиями музея возможно использовать чат-боты (но минусом такого внедрения является отсутствие «живого» общения, что подходит не для всех). Также полезно внедрять сбор отзывов через специализированные платформы («Яндекс.Форма») после проведения мероприятия для его анализа и оценки. Такие платформы способны предоставить визуальный анализ по прошедшему событию, что поможет получить более персонализированную информацию по целевой аудитории и улучшить его организацию и проведение. Использование сервисов для сбора предложений от аудитории также помогает в создании новых продуктов, разработке идей и улучшению качества проведения специальных событий. Такие цифровые возможности могут быть внедрены в деятельность Волго-Вятского филиала Государственного музея им. А.С. Пушкина, что впоследствии может значительно усовершенствовать организацию специальных событий.

Все инструменты цифровизации, которые были рассмотрены полностью соотносятся со стратегическими направлениями в области цифровой трансформации отрасли культуры. Внедрение и использование цифровых технологий и искусственного интеллекта могут помочь музею проанализировать и персонализировать уникальный опыт аудитории, улучшить

коммуникацию с посетителями, а также предложить новые форматы событий и автоматизировать процессы, что впоследствии повысит эффективность и востребованность специальных событий.

### **Список литературы:**

1. Боровская Е. В., Давыдова Н.А. Основы искусственного интеллекта: учебное пособие /—М.н: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. — 127с. – 5с.
2. Халин В. Г., Чернова Г. В. Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. – 2018. – № 10. – С. 46–63.
3. Тульчинский Г. Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры СПб., 2010. - 278 с.
4. Приказ Минкомсвязи России от 01.08.2018 N 428 "Об утверждении Разъяснений (методических рекомендаций) по разработке региональных проектов в рамках федеральных проектов национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»
5. Распоряжение Правительства РФ от 11 декабря 2023 г. № 3550-р Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации отрасли культуры РФ до 2030 г.

**ЭКОНОМЕТРИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ  
КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ  
ФИНАНСОВЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

*Лаврентьева Е.С.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена актуальности эконометрических подходов при оценке финансового состояния коммерческого банка. Рассматривается возможность применения эконометрической модели на практике. Сформулированы выводы о применении эконометрической модели в управлении показателями деятельности коммерческого банка.

**Ключевые слова:** коммерческий банк, финансовый анализ, эконометрическая модель, чистая прибыль, активы, депозиты, кредиты.

В текущих экономических условиях особую важность приобретает оценка финансового состояния и развития банковской системы страны. На фоне введенных санкций в 2022 году, роста ключевой ставки [2], снижения количества кредитных организаций [5] актуальность анализа финансового состояния коммерческих банков и прогноза для принятия управленческих решений существенно возросла. Анализ финансового состояния позволяет сформировать комплексную характеристику деятельности коммерческого банка и важен как для собственников бизнеса, так и для других участников рынка – Банка России, инвесторов, кредиторов.

Существует различные методы оценки финансового состояния коммерческого банка, которые изложены авторами, но поскольку главенствующую роль в банковской системе занимает Банк России, то все эти методы в разной их интерпретации опираются на подходы к оценке Банка России и похожи между собой. Методика Банка России основывается на официальной отчетности кредитной организации и установленных

обязательных нормативах деятельности. Она применяется для определения финансовой устойчивости анализируемого банка и тенденций развития его деятельности.

Кроме того, существует оценка эффективности деятельности кредитной организации рейтинговыми агентствами. Анализ информации происходит на основе разработанной агентством методологии. Сведения о присвоенных кредитных рейтингах и прогнозах по ним должны быть опубликованы и доступны всем желающим. Кредитный рейтинг - мнение кредитного рейтингового агентства о способности организации исполнять принятые на себя финансовые обязательства: кредитоспособность, финансовая надежность, финансовая устойчивость.

Среди нестандартных методов, которые все чаще можно увидеть в современных работах авторов, для анализа и оценки эффективности банковской деятельности используется эконометрический подход, который исследует взаимосвязи влияния различных факторов (время, отрасль, выручка и т.д.) на основные результаты деятельности коммерческого банка. В большинстве случаев за показатель, характеризующий результаты деятельности, принимается чистая прибыль, далее определяются факторы, оказывающие наибольшее влияние на величину прибыли коммерческого банка, строится эконометрическая модель. В дальнейшем предполагается, что построенная модель должна прогнозировать величину чистой прибыли банка в зависимости от значений факторов, заложенных в эту модель. Для более точного построения модели банки можно группировать в соответствии с их отраслевой спецификой деятельности, по размеру активов и прочим показателям.

Так, Мусаев М.Н. и Пардилов Ш.М. в своей статье по эконометрическому анализу прибыльности коммерческих банков в качестве объясняемого фактора используют прибыль банка, а в качестве объясняющих факторов собственный капитал, вложения в ценные бумаги, депозиты физических лиц и чистые активы. При этом для построения модели были выбраны банки по рейтингу их ключевых показателей. В результате корреляционно-регрессионного анализа

была определена зависимость прибыльности банка от суммы депозитов физических лиц и от чистых активов, сделаны выводы о том, что модель может быть применена для составления прогнозов на перспективу [3].

В другой статье на тему «Анализ финансового состояния российских банков: традиционные и эконометрические методы» авторы с помощью корреляционно-регрессионного анализа и построения эконометрической модели выявляют зависимость чистой прибыли коммерческого банка от таких факторов, как активы, капитал, кредиты физическим лицам, кредиты предприятиям и организациям, вклады физических лиц, средства предприятий и организаций. Для построения модели были выбраны ТОП-100 коммерческих банков по величине активов. Результатами анализа послужили выводы о том, что на величину чистой прибыли банка в большей степени оказывают влияние величина кредитов физических лиц и кредиты предприятиям и организациям [1].

Роль эконометрических моделей в определении эффективности банковской деятельности изучена и Петковой Н. С. В своей работе автор предлагает создание эконометрической модели, основанной на данных об экономических показателях банков 19 стран-участников Европейского союза и банков Великобритании, где чистая прибыль - зависимая переменная. В качестве независимых переменных выступают основные показатели банковской деятельности, первостепенным образом влияющие на показатель чистой прибыли банка, в том числе объем предоставленных кредитов, объем депозитов и величина просроченной кредиторской задолженности. Полученные результаты построения модели отражают зависимость чистой прибыли от объема депозитов и величины просроченной кредиторской задолженности [4].

Приведенные примеры исследований применения на практике эконометрических моделей для анализа финансового состояния коммерческого банка и прогнозирования эффективности его деятельности показывают, что при выборе одного и того же зависимого показателя, модели учитывают совершенно разные факторы, влияющие на его величину. Это может быть

связано с применением разных временных периодов анализа, выборкой банков, исходя из разной логики их группирования. Кроме того, построенные уравнения модели, описанные выше, не учитывают расчет такого эконометрического показателя как средняя относительная ошибка, которая оценивает на сколько велика разница между фактическим показателем деятельности банка, например его чистой прибыли, и прогнозным значением, которое формирует полученное уравнение регрессии. И чем выше значение средней относительной ошибки, тем менее достоверной становится построенная модель. В то же время расчет средней относительной ошибки применительно к полученным уравнениям регрессии показывает значительно высокое отклонение прогнозных показателей от фактических, более 15%, в некоторых случаях и более 50%.

Качественно построенная эконометрическая модель позволит спрогнозировать значение показателей деятельности банка (кредиты, депозиты и др.), которые необходимо достигнуть для управления финансовым результатом и получения максимальной чистой прибыли. Очевидно, что при эконометрическом анализе необходимо исследовать взаимосвязи различных факторов, не только количественных, но и качественных – отрасль, регион присутствия банка и количество кредитных организаций в нем, численность населения и другие. Вероятно, что модели должны строиться для каждой отдельной группы банков, объединенных по связанным критериям. В таком случае эконометрический подход к анализу финансового состояния коммерческого банка не только позволит оценить результаты его деятельности, но и будет являться перспективным направлением банковского планирования и управления, в частности управления финансовыми результатами.

### **Список литературы:**

1. Анализ финансового состояния российских банков: традиционные и эконометрические методы / В. Г. Зарецкая, Л. М. Осиневич, С. Ю. Пожидаев // Финансы и Кредит. 2023. т. 29, вып. 10, С. 2314—2345.

2. Ключевая ставка Банка России. URL: [https://www.cbr.ru/hd\\_base/keyrate/](https://www.cbr.ru/hd_base/keyrate/)

3. Мусаев М.Н., Пардилов Ш.М. Эконометрический анализ прибыльности коммерческих банков/ URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonometricheskiy-analiz-pribylnosti-kommercheskih-bankov?ysclid=lxdhkzte3633885576>

4. Петкова Н.С. Роль эконометрических моделей в определении эффективности банковской деятельности. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-ekonometricheskih-modeley-v-opredelenii-effektivnosti-bankovskoy-deyatelnosti?ysclid=lxdhq9d86747923048>

5. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/)

## **АНАЛИЗ ТЕКУЩЕГО ПОЛОЖЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ЕЁ РАЗВИТИЯ**

*Майсюк К.О.*

Студент магистратуры,

Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена вопросу осуществления кадровой политики на территории Нижегородской области, её совершенствованию и развитию в ближайшем будущем. Кадровая политика является ключевым аспектом для успешного функционирования любой организации, и ее реализация на территории Нижегородской области требует комплексного подхода. В последние годы регион разрабатывает и внедряет улучшения для привлечения и удержания квалифицированных кадров на местах. Совершенствование кадровой политики в Нижегородской области — это сложный и трудоемкий процесс, который может осуществляться только при активном взаимодействии между государственными органами, образовательными учреждениями и бизнесом. Только при успешной

реализации этих инициатив можно будет достичь развития региона и повысить его конкурентоспособность на федеральном уровне.

**Ключевые слова:** кадровая политика, кадровая стратегия, дефицит, проект.

Министерство кадровой политики Нижегородской области — это орган исполнительной власти региона, отвечающий за разработку и реализацию кадровой политики. Министерство занимается решением ряда ключевых задач: разработкой и внедрением государственных программ и мероприятий по совершенствованию кадрового обеспечения; организацией и контролем за реализацией мероприятий по профилактике безработицы и улучшению условий занятости населения; содействию в подготовке специалистов с высокой квалификацией; контролированием соблюдения законодательства в сфере труда и социального обеспечения.

Министром организации является Лебедева Екатерина Александровна. Министерство кадровой политики помогает налаживать связь между другими государственными органами, общественными и профессиональными организациями по вопросам, связанным с кадровой политикой и социальной защитой граждан.

В регионе прослеживается ряд проблем, которые связаны с нехваткой кадрового потенциала, что наглядно подтверждается статистическими данными. Например, по состоянию на начало 2023 года уровень безработицы находился в пределах 0,4–0,6%. Дефицит специалистов наблюдается во многих секторах экономики.

Основными причинами отсутствия кадрового ресурса в области являются:

- Уход работников предприятий на пенсию;
- Чрезмерный миграционный отток;
- Отсутствие молодых специалистов для промышленных предприятий.



Рисунок 1 - Структура министерства кадровой политики  
Нижегородской области [2]

В январе 2023 года численность зарегистрированных безработных в Нижегородской области сократилась на 5,7% и составила 6 900 человек. Несмотря на то что в некоторых районах, уровень безработицы постепенно увеличивается, но в среднем на 1 февраля он составил всего 0,4%.

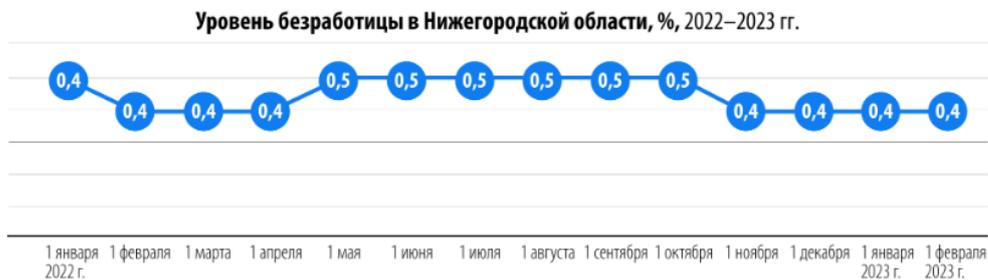


Рисунок 2 - Уровень безработицы в Нижегородской области [3]

Решение текущих проблем с безработицей и кадровым голодом построено на разных методах. Характерным из них является работа с профильными институтами по обучению квалифицированных специалистов

различных сфер. Хорошим примером служат программы наставничества, позволяющие быстро адаптировать сотрудника на предприятиях. Данный механизм хоть и способствует борьбе с кадровым голодом, однако это лишь начальный шаг в колоссальной работе, поэтому важно постоянно улучшать существующую систему.

Нижегородская область, в свою очередь, стала первым регионом в России, который разработал кадровую стратегию. Стратегия была разработана для обновления и создания новых механизмов борьбы с кадровыми проблемами. Для реализации стратегии были 16 приоритетных программ, которые имеют разную направленность.

На территории области уже реализуются несколько проектов, включая:

- онлайн-платформа «Старт карьеры: Нижний Новгород», помогающую разновозрастному населению выбрать свой «путь» будущей профессии;
- образовательные программы «Школа работодателя» и «Наставничество»;
- офис для карьерного развития людей с инвалидностью на базе Нижегородского центра занятости населения.

Одним из ключевых проектов кадровой стратегии является сохранение и развитие кадрово-экономического потенциала промышленного кластера «Кулебаки-Выкса-Навашино». По итогу анализа выявлены существенные недостатки в логистике и транспортной доступности, что характеризует потребность в большом количестве необходимых кадров. Результаты были внедрены в программу развития кластера и подтвердили необходимость создания комплексной программы по реконструкции и постройке нового жилищного фонда, транспорта и повышения уровня подготовки квалифицированных специалистов.

Еще одним важным проектом является - проект «Команда Правительства», включающий в себя различные методики и функции по управлению карьерой муниципальных и государственных служащих. Проект

направлен на облегчение проведения конкурсных отборов и помощь в определении индивидуальных перспектив отдельного сотрудника. Благодаря проекту будет формироваться полноценный кадровый резерв и осуществляться конкурсных отбор на замещение вакантных должностей. С помощью этого проекта система кадровой политики станет более гибкой и простой, что позволит существенно упростить процедуры конкурсного отбора и привлечет больше специалистов на свободные места.

### **Список литературы:**

1. Федеральная служба государственной статистики РФ: [сайт]. – URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения 01.09.2024)
2. Министерство кадровой политики Нижегородской области, структура и реализуемые проекты - <https://kadr.nobl.ru/> (дата обращения 01.09.2024)
3. Государственное казенное учреждение Нижегородской области Нижегородский центр занятости населения – информация на рынке труда - <https://trud-nnov.ru/> (дата обращения 01.09.2024)
4. «Команда Правительства» — экосистема профессионального развития - <https://hr.nobl.ru/> (дата обращения 01.09.2024)
5. Национальные проекты России - <https://xn--80aаратремссчfмо7a3с9ehj.xn--p1ai/> ((дата обращения 01.09.2024)

**ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ  
ЖИЛИЩНОЙ ПОЛИТИКИ  
В ГОРОДСКОМ ОКРУГЕ ГОРОД НИЖНИЙ НОВГОРОД**

*Малюточкина Н.С.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В данной статье дается характеристика основных жилищных проблем в г. Нижний Новгород. Рассматривается Постановление от 21 декабря 2018 года № 3658 Об утверждении муниципальной программы города Нижнего Новгорода «Обеспечение граждан города Нижнего Новгорода доступным и комфортным жильем» на 2019-2024 годы. Также предлагаются возможные пути совершенствования жилищной политики города.

**Ключевые слова:** жилищная политика, жилье, жилищные проблемы, программы, ипотека.

Жилищная политика является одной из ключевых областей государственного управления, непосредственно влияющей на уровень жизни людей. Городской округ город Нижний Новгород, как и многие другие города России, сталкивается с различными вызовами в данной сфере: нехватка доступного жилья, высокий уровень ветхости жилого фонда, а также проблемы по обеспечению коммунальными услугами [4].

Рассмотрим проблемы жилищной политики города Нижний Новгород более подробно.

Первой проблемой является - недостаток доступного жилья. Проблема заключается в высоких ценах на жилье, нехватке социального жилья для малоимущих граждан, ветеранов, многодетных семей, нуждающихся в государственной поддержке, а также в недостатке программ ипотечного кредитования с низкими процентными ставками и доступными условиями.

Так, стоимость жилья в Нижнем Новгороде значительно превышает средний уровень доходов населения, что делает его недоступным для многих категорий граждан. Согласно гипермаркету недвижимости Нижнего Новгорода и области цены на вторичные квартиры в Нижнем Новгороде продолжили расти в начале 2024 года. По итогам января средневзвешенная стоимость готового жилья увеличилась на 1,85%, превысив 130 тысяч рублей за квадратный метр [3].

Второй проблемой является износ и ветхость жилого фонда. Значительная часть жилого фонда Нижнего Новгорода находится в аварийном состоянии, требующем капитального ремонта или сноса. Согласно Постановлению от 21.01.2019 № 65 «Об утверждении муниципальной программы «Жилищно-коммунальное хозяйство в городе Нижнем Новгороде» на 2019 - 2024 годы» состояние жилищного фонда города Нижнего Новгорода в целом характеризуется высоким процентом износа, что в свою очередь приводит к увеличению затрат на его содержание [2].

Также исходя из данного Постановления можно выявить такую проблему, как - недостаток финансирования для проведения капитального ремонта многоквартирных домов, что приводит к ухудшению их технического состояния. В Постановлении говорится: «Как негативную тенденцию можно отметить ежегодное снижение объемов финансирования ремонтных работ из бюджета города Нижнего Новгорода» [2].

Четвертой проблемой является отсутствие единой стратегии развития жилищной политики, которая приводит к неэффективному использованию ресурсов и несогласованности действий различных ведомств.

Еще одна проблема - это недостаточное участие граждан в процессе принятия решений по вопросам жилищной политики. Это приводит к принятию решений, не учитывающих интересы населения.

Недостатки в нормативно – правовой базе так же являются проблемой жилищной политики. Проблема, заключается в том, что большинство граждан живут в коммунальных квартирах, которые имеют площадь всего 12 кв.м. [5]. В

связи с этим, предоставление равнозначного жилья становится затруднительным, поскольку современный жилищный фонд обычно не содержит квартиры с такой площадью.

Таким образом, можно выделить следующие пути совершенствования жилищной политики в Нижнем Новгороде:

1. Увеличение доступности жилья:

- Стимулирование строительства доступного жилья для разных категорий населения, включая социальное жилье, жилье для молодых семей, малоимущих граждан и т.д.

- Создание условий для развития частного строительства, включая упрощение процедур получения разрешений на строительство, снижение налоговой нагрузки и предоставление льгот для застройщиков.

- Разработка и реализация программ ипотечного кредитования с низкими процентными ставками и доступными условиями для различных категорий населения.

2. Повышение эффективности управления жилищным фондом:

- Проведение масштабных программ реконструкции и модернизации жилого фонда, включая капитальный ремонт, утепление, установку энергосберегающих систем и т.д.

- Внедрение современных технологий и материалов для повышения энергоэффективности жилых зданий, что позволит снизить расходы на отопление и электроэнергию.

- Создание современной системы управления ресурсами в сфере ЖКХ, основанной на принципах прозрачности, эффективности и подотчетности.

3. Разработка и реализация единой стратегии развития жилищной политики

4. Обеспечение активного участия граждан в процессе принятия решений по вопросам жилищной политики, путем проведения общественных обсуждений, опросов и т.д.

5. Для устранения недостатков в нормативно – правовой базе предлагается внести изменения в Жилищный кодекс РФ (ст.89), чтобы закрепить размер предоставляемых жилых помещений при выселении по основаниям, перечисленным в статьях 86-88 Жилищного кодекса РФ [1].

Так, реализация предложенных мер позволит повысить эффективность жилищной политики в Нижнем Новгороде, увеличить доступность жилья для населения, улучшить качество жизни и создать условия для устойчивого развития города.

### **Список литературы:**

1. "Жилищный кодекс Российской Федерации" от 29.12.2004 N 188-ФЗ (ред. от 08.08.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024) – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_51057/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_51057/)

2. Постановление от 21 декабря 2018 года № 3658 Об утверждении муниципальной программы города Нижнего Новгорода «Обеспечение граждан города Нижнего Новгорода доступным и комфортным жильем» на 2019-2024 годы – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/465587340>

3. Гипермаркет недвижимости Нижнего Новгорода и области: <https://www.giperenn.ru/zhurnal/zhile/novosti/ceny-na-vtorichnoe-zhile-v-nizhnem-novgorode-vyrosli-na-185-v-nachale-2024-goda>

4. Официальный сайт Администрации города Нижний Новгород / Департамент строительства и капитального ремонта: <https://admgor.nnov.ru/structure/9?ysclid=m2gfp7937f337013681>

5. Официальный сайт Государственной жилищной политики Нижегородской области: <https://gzhi.nobl.ru/>

# РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ HR-БРЕНДА В РОССИЙСКОМ БИЗНЕС-СЕКТОРЕ

*Маркитан Н.Д.*

Студент магистратуры,

Нижегородский институт управления РАНХиГС

**Аннотация.** В статье раскрыто понятие HR-брендинга, его составляющие, определены особенности формирования бренда работодателя. Описаны примеры из опыта различных компаний, определены перспективные направления в развитии российского HR-брендинга.

**Ключевые слова:** HR-брендинг, бренд работодателя, рынок труда, персонал, разработка HR-бренда.

С активизацией бизнес-процессов и трансформацией рынка труда в России в последнее десятилетие ставится все более актуальной проблема привлечения молодых и квалифицированных специалистов. В условиях экономической нестабильности и кадрового голода, связанного со снижением количества работоспособного населения, а также с развитием альтернативных видов занятости, работодателям приходится подстраиваться под кандидатов, разрабатывая различные программы внедрения новых сотрудников и системы мотивации к трудовой деятельности. Политические изменения в мире и пандемия окончательно сменили вектор развития HR-сегмента в стране. Так, в российских компаниях постепенно увеличилось значение HR-бренда.

Впервые детально такое понятие как HR-брендинг было рассмотрено в 1990-х гг. в статье С. Бэрроу «Создание бренда работодателя». В рамках написания статьи было проведено исследование крупных компаний и их политики найма сотрудников. На основании полученных результатов автор сформировал определение «бренд работодателя» [2]. Далее в 2005 году была издана книга на эту тему, которая привела к глобальному распространению понятия. Бренд работодателя – это восприятие продукта, услуг компании, а

также ее имидж в целом. В.Н Белкин под брендом работодателя понимает «один из важнейших элементов корпоративной культуры, формирующий процессы привлечения, а также удержания сотрудников» [6].

Фокус HR-бренда направлен на привлечение и удержание талантливых специалистов в компании. HR-брендинг представляет собой комплексную стратегию, включающую в своей структуре ряд мероприятий, способствующий созданию позитивного облика компании на рынке труда. В комплекс таких мероприятий входят процедуры подбора и отбора персонала, соответствующего принципам работы и организационной культуры, обеспечение процесса качественного внедрения сотрудников в рабочие процессы посредством обучающей программы и системы наставничества на ранних этапах, а также формирование сплоченной команды, основной целью которой является достижение успеха компании [3].

Кроме того, в рамках разработки HR-бренда происходит и разработка ценностей, миссии компании, а направленность бренда может быть как внешней, так и внутренней. Внешний бренд влияет на восприятие компании в целом среди конкурентов, обозначает преимущества для потенциальных сотрудников. В рамках развития внешнего HR-бренда многие компании принимают участие в ярмарках-вакансиях для студентов с целью привлечения будущих специалистов. Инструментарий внешнего брендинга активно используется такими компаниями как Яндекс, Т-Банк, Северсталь. Так, были открыты совместные магистерские программы «Яндекс» в МФТИ, а также в СПбГУ, проводятся стажировки для начинающих специалистов [7].

Внутренний HR-бренд во многом определяет внешний и направлен, прежде всего, на развитие уже существующей в компании рабочей среды. Посредством получения обратной связи от сотрудников HR-отделом проводится корректировка «слабых мест» в работе компании и на основании полученных сведений проводятся корпоративные мероприятия, тематические тренинги и семинары, способствующие росту вовлеченности работников в деятельность компании и повышающие эффективность труда. Одним из

примеров внутреннего брендинга в компаниях может стать система премирования за приведенного сотрудника. Подобные системы широко развиты в компаниях, осуществляющих свою деятельность в сфере ритейла (X5 Group, ПАО «Магнит», ООО «ОТДОХНИ – 77»).

В 2024 году HR-холдингом Ventra было проведено исследование, направленное на выявление значимости HR-бренда российских компаний в преодолении кадрового голода. В процессе исследования были опрошены руководители кадровых департаментов свыше 700 крупных российских компаний. Свыше 70% респондентов определили бренд работодателя как главное направление развития стратегии организации, около 30% обозначили планы увеличить инвестиции в развитие бренда работодателя. Рост инвестирования в HR-бренд компаний в последние два года отметили 72% респондентов. Несмотря на рост инвестиций, свыше 60% работодателей отметили недостаточный уровень развития HR-бренда компаний. Более 10% респондентов отметили, что HR-бренд их компаний не развивается [8].

Специалисты по работе с персоналом также отметили приоритетные направления и задачи HR-бренда компаний на современной этапе развития рынка труда. К ним можно отнести следующие:

- 1) Удержание действующих работников;
- 2) Организация процессов оптимизации стоимости подбора потенциальных специалистов;
- 3) Работа над репутацией компании на рынке труда, а также достижение конкурентного преимущества и узнаваемости бренда;
- 4) Преобразование процесса коммуникации работодателя и потенциальных сотрудников [8].

Среди перспективных направлений в развитии российского HR-брендинга можно выделить:

- Продолжение борьбы работодателей за молодых специалистов;
- Развитие новых инструментов для улучшения качества коммуникации между сотрудниками;

- Разработка специальных программ адаптации для «возрастных сотрудников», их активное внедрение в процессы компаний. [5]

Исходя из вышесказанного, развитый HR-бренд способствует формированию конкурентного преимущества на рынке труда, выделяет компанию среди других, а также способствует ее идентификации. Процесс HR-брендинга является сложным и многоступенчатым, поскольку затрагивает не только работу с текущими сотрудниками, но и непрерывное взаимодействие с внешней средой компании. Активное внедрение инструментов брендинга в работе кадровых департаментов компаний свидетельствует о трансформации сегмента управления человеческим капиталом в пользу достижения качественных результатов.

#### **Список литературы:**

1. Дубовкина К.Ю. HR-бренд как объект исследования: понятие и история возникновения // Флагман науки. – 2023. – № 11(11). – С. 435-437. <https://elibrary.ru/item.asp?id=60041129>
2. Думнов В.Б. HR-бренд: понятие, основные элементы // XI Дыльновские чтения. – Саратов: Издательство "Саратовский источник", 2024. – С. 240-244. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=68536756> (Дата обращения: 13.09.24)
3. Патерекас Е.А. Понятие и основные подходы к формированию HR-бренда компании // HR-технологии: стратегии и инновации. – Москва: ООО "Издательство "Спутник+", 2023. – С. 76-80. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=65854168> (Дата обращения: 12.09.24)
4. Фролова, Д. В. Влияние HR бренда на эффективность компании / Д. В. Фролова // Инновации. Наука. Образование. – 2023. – № 79. – С. 115-125. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=54609109> (Дата обращения: 13.09.24)
5. Хмельницкий Б.Ю. Построение эффективного HR-бренда Компании. Теоретические основы и практические инструменты // Наука и

практика регионов. – 2021. – № 1(22). – С. 74-77. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=45535823> (Дата обращения: 13.09.24)

6. Шубина Е. Ю. Теоретические основы оценки бренда работодателя // Human Progress. – 2021. – Т. 7, № 3. – С. 17. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=47969436> (Дата обращения: 17.09.24)

7. Где учиться на IT-специалиста: программы магистратуры от Яндекса и вузов // Яндекс образование URL: <https://education.yandex.ru/journal/magistratura-yandex> (Дата обращения: 15.09.24)

8. Роль HR-бренда для российского бизнеса: исследование Ventra // HR-холдинг Ventra URL: <https://ventra.ru/news/rol-hr-brenda-dlya-rossiyskogo-biznesa-issledovanie-ventra/> (Дата обращения: 13.09.24)

## **РОЛЬ ЗАЕМНОГО КАПИТАЛА ПРИ ФИНАНСИРОВАНИИ МАЛОГО БИЗНЕСА**

*Маркова Ю.В.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Развитие субъектов малого бизнеса в экономике России зависит от доступа предпринимателей к финансовым ресурсам и капиталу. Одним из основных источников в структуре капитала малых предприятий является заемное финансирование. Его привлечение возможно со стороны коммерческих банков, осуществляющих коммерческое кредитование малого бизнеса на взаимовыгодных для всех сторон условиях. Целью научной статьи является анализ роли заемного капитала при финансировании предпринимательской деятельности субъектов малого бизнеса в современной России.

**Ключевые слова:** малый бизнес, заемный капитал, финансирование бизнеса, заемные источники, заемное финансирование.

В России формирование малого бизнеса как отдельного сектора экономики является первостепенной задачей, которому придается огромное значение, становление данного сектора экономики способствует развитию инновационных технологий, увеличению здоровой конкуренции, расширению ассортиментного перечня товаров и услуг на потребительском рынке страны, увеличению внутреннего рынка труда, росту собственных доходов регионов страны вследствие увеличения обязательных налоговых платежей [4].

Однако вопросы обеспечения полноценного финансирования деятельности и развития субъектов малого предпринимательства всегда остаются актуальным для экономики любой страны. Необходимость заемного капитала при формировании структуры капитала субъектов малого предпринимательства обусловлена тем, что одних собственных источников средств недостаточно, чтобы осуществлять все капитальные вложения по развитию и масштабированию бизнеса. Поэтому происходит привлечение заемных финансов, где важную роль занимают коммерческие банки и другие кредитные организации, осуществляющие деятельность на денежно-кредитном рынке.

Одним из главных источников внешнего финансирования экономической деятельности малых предприятий российской экономики в условиях мобилизации ресурсов остаются коммерческие кредиты. Банковский сектор предоставляет финансовые средства и капитал, используемых не только для финансирования операционных процессов, но и для осуществления инвестиций в инновационную и проектную деятельность. Поэтому коммерческое кредитование играет важное значение в условиях мобилизационной экономики [3].

Состояние задолженности по кредитам малых предприятий России отражает рис 1.

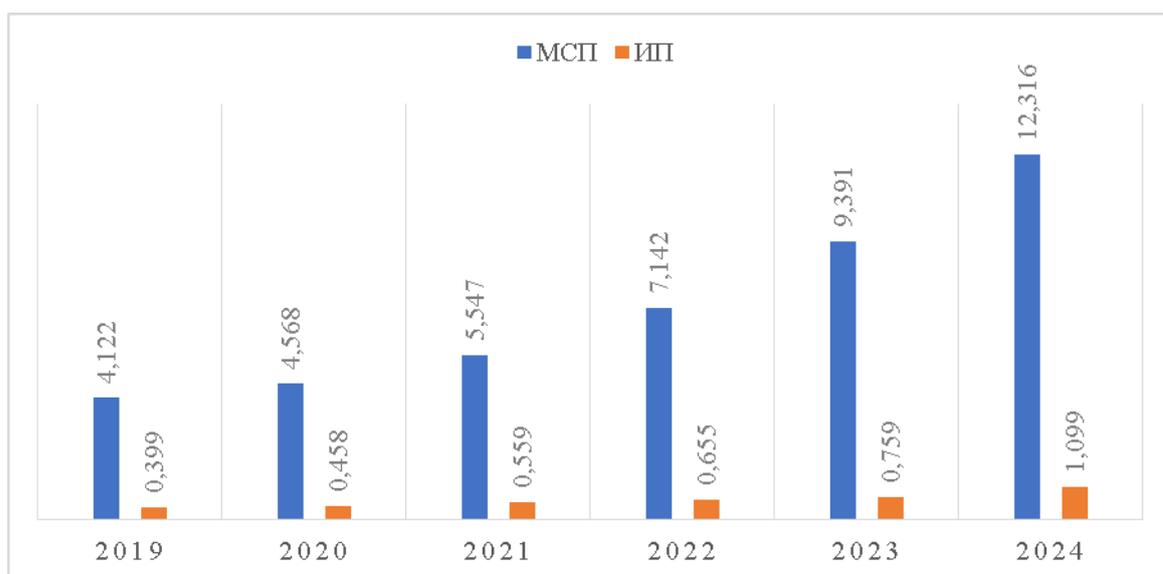


Рисунок 1 – Данные о задолженности по кредитам малых и средних предприятий России, трлн. руб. [1]

Таким образом, общая задолженность по кредитам, выданным субъектам МСБ в России, с начала 2019 г. по начало 2024 г. увеличилась с 4,122 трлн руб. до 12,316 трлн руб. Также увеличился объем выданных кредитов индивидуальным предпринимателям – до 1,099 трлн руб. [1].

Главным барьером для развития коммерческого кредитования малого бизнеса в современности являются высокие процентные ставки. Их рост обусловлен изменением вектора денежно-кредитной политики Банком России, который проводит ужесточение монетарной базы, повышая ключевую ставку рефинансирования. Среди основных причин такой политики центрального банка – высокие инфляционные риски и необходимость обеспечения стабильности на внутреннем валютном рынке.

На данный момент, руководство банковского регулятора не спешит проводить политику по снижению ключевой ставки, что негативно влияет и на процентные ставки коммерческих кредитов российских банков. Несмотря на это, высокая доходность и финансовые результаты предприятий позволяют перекрывать данные проценты, используя данный способ пополнения структуры капитала.

На рис. 2 изображена динамика изменения процентных ставок для субъектов малого бизнеса.

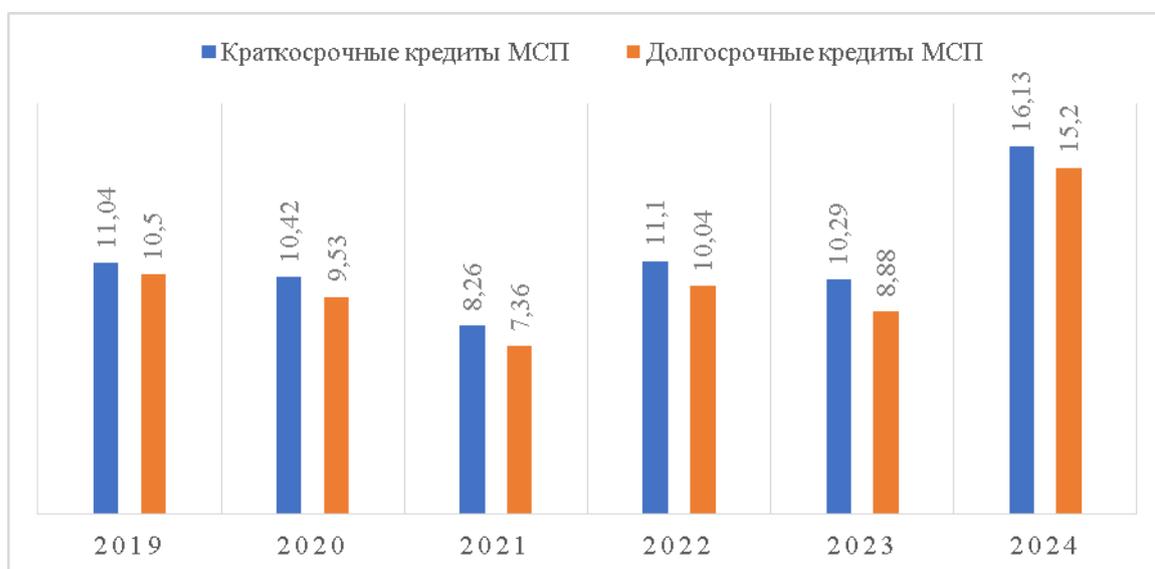


Рисунок 2 – Динамика процентных ставок на кредиты МСП, % [5]

Таким образом, с 2019 по 2024 гг. процентные ставки по краткосрочным кредитам субъектам малого и среднего бизнеса увеличились с 11,04% до 16,13%; по долгосрочным кредитам – с 10,5% до 15,2%. Данный рост обусловлен ужесточением денежно-кредитной политики Банка России.

Также актуальной формой заемного финансирования российских предприятий является лизинг. Он особо популярен для субъектов малого предпринимательства России потому, что психологический порог для заключения договора ниже, чем для заявки на кредит в банк. Именно поэтому и стоит рассматривать лизинг, как потенциальный метод финансирования малого бизнеса. Преимуществами лизинга при финансировании субъектов малого предпринимательства в современных условиях нестабильности выступает возможность привлечения данной формы финансового обеспечения развития бизнеса на тех условиях, которые позволяют улучшить оценку кредитоспособности предприятия.

Важным субъектом развития лизинга при финансировании малого бизнеса является АО «Лизинговая компания по развитию малого и среднего предпринимательства». В 2024 г. совокупный объем лизинговой поддержки, оказываемой субъектам МСП, планируется в размере не менее 7,5 млрд руб. [2]:

- 4,5 млрд руб. – по продуктам, которые реализуются по льготным ставкам в размере 6% годовых для российского оборудования и 8% годовых для иностранного оборудования;

- 3,0 млрд руб. – по продуктам, которые реализуются по ставкам в размере не более ставки привлечения МСПЛ денежных средств, увеличенной на 5% годовых.

Дополнительными причинами такого заключения является наличие следующих преимуществ лизинга, которые обеспечивают перспективы его дальнейшего развития:

- гибкость системы платежей;
- снижение риска при усвоении новой продукции;
- возможность ускоренной амортизации имущества;
- отнесение затрат на себестоимость;
- повышение степени защиты кредитора.

Таким образом, основными источниками формирования финансового капитала субъектов малого бизнеса являются заемные источники финансирования, как банковские кредиты и лизинг. Благодаря данным способам восполняется капитал малых предприятий и улучшаются условия их финансирования, что обеспечивает стабильность операционной деятельности и экономическую безопасность. Главным барьером в развитии внешнего финансирования субъектов малого бизнеса является рост процентных ставок. Поэтому все актуальнее будет использование финансового лизинга на льготных условиях от АО «Лизинговая компания по развитию малого и среднего предпринимательства».

### **Список литературы:**

1. Статистические показатели банковского сектора Российской Федерации. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/review/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/review/) (дата обращения: 29.09.2024).
2. Программа деятельности акционерного общества «Лизинговая компания по развитию малого и среднего предпринимательства» на 2024 год. URL: [https://msp-leasing.ru/upload/docs/programma\\_deyatelnosti\\_mspl\\_2024.pdf](https://msp-leasing.ru/upload/docs/programma_deyatelnosti_mspl_2024.pdf) (дата обращения: 16.10.2024).
3. Яценко Б.Н. О способах привлечения финансирования российскими компаниями в текущих реалиях // Маркшейдерский вестник. 2022. № 3 (148). С. 4-7.
4. Фархутдинов Т.И. Практическая роль малого и среднего бизнеса при формировании экономики России: проблемы и тенденции // Матрица научного познания. 2021. № 7-1. С. 65-69.
5. Процентные ставки по кредитным и депозитным операциям кредитных организаций в рублях. Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/int\\_rat/0324/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/int_rat/0324/) (дата обращения: 16.10.2024).

# ПРОБЛЕМЫ ОРГАНИЗАЦИИ ПАССАЖИРСКИХ АВТОПЕРЕВОЗОК В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

*Мурадов Э.М.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассмотрены ключевые проблемы в сфере организации пассажирских автоперевозок, также приводятся причины данных проблем.

**Ключевые слова:** Проблемы, транспорт, пассажирские автоперевозки.

Сфера организации пассажирских автоперевозок населения входит в число важнейших элементов транспортной системы Нижегородской области, непосредственно влияющей на уровень качества и комфортности жизнедеятельности населения на территории региона.

Первостепенно проблемы в сфере транспортных услуг и организации пассажирских перевозок населения Нижегородской области должны отслеживаться и решаться органами государственной власти региона исходя из следующих причин:

- Непосредственный контроль за организацией и обеспечением пассажирских автомобильных перевозок населения Нижегородской области в надлежащем состоянии на территории всего региона, в особенности по регулярным межмуниципальным маршрутам, относится к вопросу деятельности государственных органов власти региона;
- Правительство Нижегородской области, включая министерство транспорта и автомобильных дорог и подведомственные ему учреждения в сфере транспорта, обладают необходимым административными и финансовыми ресурсами для решения наиболее острых и сложных проблем в сфере организации пассажирских автоперевозок населения на территории всего

региона в целом, которые в силу разных причин не могут быть разрешены на местном уровне.

Общий анализ ситуации в Нижегородской области также свидетельствует о том, что на данный момент существуют значительные проблемы в сфере транспорта, в том числе в подсистеме организации пассажирских автоперевозок населения региона. Сдерживающими факторами, оказывающими негативное влияние являются:

1. Высокая транспортная загруженность городских агломераций Нижегородской области (Нижний Новгород, Бор, Дзержинск, Кстово, Балахна, Богородск, Павлово, Городец), что проявляется в недостаточном развитии регионального транспортного каркаса центральной части области, в связи с обеспечением указанных территорий социальной, инженерной и дорожно-транспортной инфраструктурой по остаточному принципу.

Основной причиной данной проблемы является недостаточный уровень развития улично-дорожной сети, загруженность текущих транспортных развязок, а также их общий дефицит на фоне потенциального транспортного развития региона [3]. Как правило, совокупность данных проблем способствует диспропорции регионального транспортного развития.

Как было отмечено ранее, транспортный каркас, включающий в себя инфраструктурные элементы, играет важную роль в качестве пассажирских автомобильных услуг. Поэтому устранение данных проблем должно быть приоритетным направлением деятельности ответственных органов государственной власти Нижегородской области.

2. Низкая степень оптимизации и эффективности текущей маршрутной сети, предназначенной для пассажирских автоперевозок населения. Данная проблема характеризуется противоречиями транспортной сети: ключевые маршрутные направления пассажирских перевозок не обеспечивают в полной мере потребность населения, что характеризуется перегруженностью пассажирского потока, в то же время определенная доля маршрутов характеризуется низким пассажирским потоком [2]. Данные факторы приводят

к очередной диспропорции в сфере организации пассажирских автоперевозок в Нижегородской области;

3. Недостаточное обновление и неудовлетворительное состояние текущего автобусного парка транспортных организаций. В Нижегородской области приходится 109 единиц автобусов общего пользования в расчете на 100 тысяч человек населения, что является относительно низким показателем для такого социально-экономически развитого административно-территориального образования, как Нижегородская область. По указанному показателю Нижегородская область находится на 4 месте среди субъектов Приволжского федерального округа и уступает Ульяновской области, Пензенской области и Республике Башкортостан [4].

Отдельного стоит отметить, что не смотря на активные меры по обновлению текущего транспортного парка, более 65% находится в ненадлежащем техническом состоянии и требуют обновления.

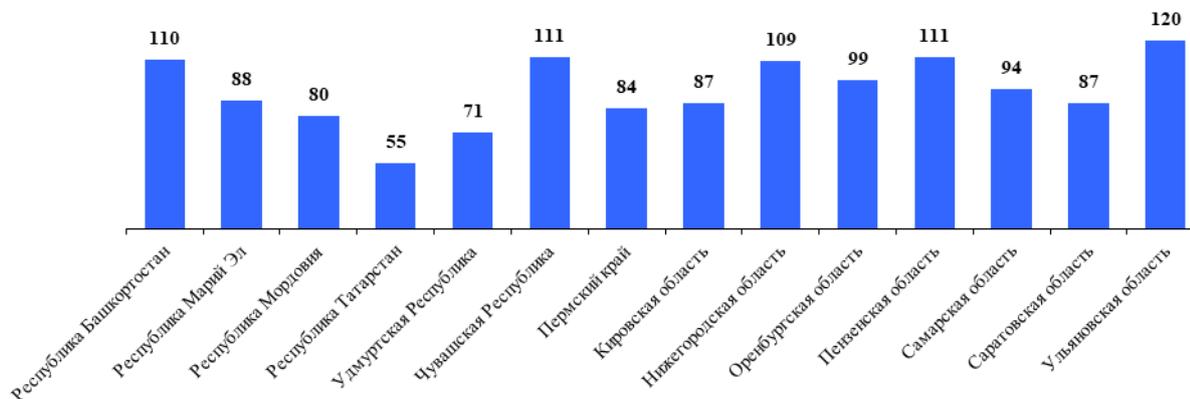


Рисунок 1 – Число эксплуатационных автобусов общего пользования по регионам Приволжского федерального округа в 2021 г.

Также к этой проблеме можно отнести непригодность значительной доли транспортного парка к перевозке маломобильных групп населения и инвалидов. На данный момент при осуществлении пассажирских перевозок населения по межмуниципальным маршрутам транспортные

организации в основном используют автобусы малого класса (М2), составляющие 798 единиц или 73,7% от общего автобусного парка региона по межмуниципальным маршрутам [5]. Основная проблема данного класса заключается в том, что они не предназначены для комфортной и безопасной перевозки маломобильных группы населения.

4. Низкая степень экологичности транспортной системы. В ходе анализа экологической обстановки Нижегородской области была дана оценка воздействия автотранспорта на окружающую среду. По итогам сбора статистических данных, в существующих условиях ежедневные выбросы загрязняющих веществ в утренний час «пик» составляют 85,1 тонны, среднесуточные – 893,7 тонн, годовые – 326,2 тысячи тонн, что является крайне высоким показателем загрязнения.

5. Высокие показатели расходов транспортных организаций, оказывающие услуги пассажирских перевозок населению, на текущее обеспечение деятельности и ограниченность бюджетных средств на полноценное развитие сферы. Данная проблема является основной и значительно затрудняет полноценное развитие транспортного потенциала области.

Основная проблематика по указанному вопросу заключается в том, что в последние годы множество транспортных организаций несут существенные экономические убытки и финансово невыгодны для содержания, что негативно сказывается на бюджетных показателях региона и качестве конечных услуг для населения области [1].

Таким образом, в организации пассажирских автоперевозок населения Нижегородской области наблюдается диспропорция между темпами развития транспортной системы и спроса потребителей транспортных услуг, включая автоперевозки. Сложившийся дисбаланс является причиной ухудшения условий дорожного движения, заторам и увеличению расхода топлива, ухудшению экологической обстановки, повышенным рискам при оказании транспортных услуг.

### **Список литературы:**

1. Игнатьева В.С. Автобусный парк// Печатный Двор Стрех, 2019. – 175 с.
2. Андреев, К.П. Моделирование загрузки транспортной сети / К.П. Андреев, В.В. Терентьев // Бюллетень транспортной информации. – М., 2018. – № 9 (267) – С. 21-23
3. Агуреев, И.Е. Закономерности влияния капитальных вложений в развитие улично-дорожной сети на характеристики транспортных процессов // Мир транспорта и технологических машин. – Орел, 2021. – С. 61-68
4. Статистический ежегодник. Нижегородская область, 2022 // Нижегородстат. – Нижний Новгород, 2022. – 281 с.
5. Министерство транспорта и автомобильных дорог Нижегородской области: официальный сайт. – Нижний Новгород. – Обновляется в течение суток. – URL: <https://mintrans.government-nnov.ru/> (дата обращения: 20.03.2023). – Текст: электронный;

## **МОТИВАЦИЯ СОТРУДНИКОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ТРУДА**

*Неклюдов И.А.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматривается влияние мотивации на эффективность управленческого труда. Выделяются разные типы мотивации и их особенности. Отмечаются сложности оценки эффективности управленческого труда.

**Ключевые слова:** мотивация, управление, эффективность труда, производительность.

Начиная с момента появления человечества управление было одним из ключевых элементов организации общества, так как без должного управления было сложно добить поставленных целей. Управление способствует структуризации процесса труда, определению целей и путей их достижения, однако управление бывает разных видов, более или менее эффективным [7]. В целом под управленческим трудом следует понимать вид трудовой деятельности по выполнению функций управления в организации, назначением которого является обеспечение целенаправленной и скоординированной деятельности трудового коллектива по решению стоящих перед ним задач [4].

Существуют организации, в которых сотрудники более продуктивны, чем в других. Подобный вопрос интересовал многих экономистов, менеджеров и бизнесменов. В результате был создан ряд школ менеджмента, в которых во главу угла ставились разные факторы, зачастую противоположные. Среди этих школ можно отметить: школу научного менеджмента, классическую школу, школу человеческих отношений, школу поведенческих наук, количественную школу. Нельзя сказать, что какая-то из этих школ права, а идеи других ошибочны. На наш взгляд, в данном случае все зависит от самой организации и ее характера: система жесткого управления будет актуальна в силовых структурах, но будет провальной в сфере, связанной с творчеством или искусством. Тем не менее, существует один элемент, который получил наибольшее признание, причем как в среде теоретиков, так и практиков, - мотивационная сфера.

Мотивация – в широком смысле представляет собой совокупность побудительных психических процессов, обуславливающая поведение живого организма [5]. Мотивация сотрудников повышает как эффективность их собственного труда, так и эффективность управления. В качестве основных функций мотивации можно выделить побуждение к действию, направление деятельности, контроль и поддержание поведения [1, с. 22]. Задача руководителя состоит в том, чтобы актуализировать внутреннюю мотивацию

(личные причины качественного выполнения работы) и создать внешнюю мотивацию [8, с. 278].

Мотивационная составляющая может быть разной, в некоторых случаях даже комбинированной. В современном мире наиболее распространена финансовая, или материальная, мотивация сотрудников, которая может иметь разную форму: высокий оклад, премиальные выплаты, различного рода надбавки. Материальная мотивация находит отклик у большинства работников, так как отражает базовые потребности. Однако существуют и негативные аспекты материальной мотивации. Во-первых, конкуренты потенциально в любой момент могут предложить более высокую заработную плату, тем самым переманив сотрудников. Во-вторых, повышение оклада или премиальных выплат способствует повышению конечной цены продуктов коммерческих компаний, что снижает их конкурентоспособность на рынке.

В результате материальная мотивация может позитивно отразиться на эффективности управленческого труда, однако на длительном периоде возможны и снижения. В качестве одного из вариантов стоит упомянуть способ, который применим в основном в перспективных или развитых организациях. Он состоит в том, чтобы поощрять сотрудников за счет либо продажи акций компании по сниженной цене, либо иная форма поощрений, связанная с передачей акций сотрудникам. Подобная схема применялась в современной известной российской компании Яндекс. В данном случае сотрудник непосредственно заинтересован в развитии компании.

В связи с этим стоит обратить внимание на нематериальную мотивацию, в которую входят перспективы карьерного роста, комфортный график работы, отношения в коллективе, престиж работы и т.д. На наш взгляд, подобная мотивация труднее в реализации, но ее эффективность может оказаться гораздо выше в перспективе.

В качестве еще одной формы нематериальной мотивации можно отметить такой тип, в рамках которого работник и организация разделяют одни и те же принципы и стремятся к достижению одной цели. Зачастую подобная цель

является высоким идеалом, например, служение обществу или человечеству. Правда стоит отметить, что подобный формат трудно реализуем в большинстве организаций, так как они являются капиталистическими, то есть ставят во главу угла увеличение собственной прибыли. Мотивация за счет каких-либо высших идеалов тем не менее с точки зрения психологии является лучшей, особенно по сравнению с финансовой мотивацией.

Также в качестве мотивации могут выступать санкции за некачественное выполнение поставленных задач, которые могут включать в себя в основном штрафы, выговоры и увольнения, или же лишение преференций, например, премий. Подобная мотивация менее всего способна увеличить эффективность управленческого труда, однако она будет препятствовать ее снижению.

Эффективность управленческого труда измерить гораздо сложнее, чем других видов труда. Это объясняется тем, что конечный результат труда обычно четко виден. Результаты же управленческого труда носят опосредованный характер, то есть нельзя точно определить их влияние [6]. Эффективность управленческого труда является социально экономической категорией, в связи с чем и оценка ее должна иметь как минимум два параметра, но не по отдельности, а во взаимосвязи [2]. Стоит отметить, что при оценке эффективности, стоит брать во внимание как количественные, так и качественные показатели [3]. В связи с этим при разработке мотивационных программ следует определить не только их цели и задачи, но и выбрать показатели эффективности [8, с. 285].

Таким образом, мотивация сотрудников выступает важным элементом повышения эффективности управленческого труда, однако для высокой продуктивности мотивация должна быть разносторонней.

### **Список литературы:**

1. Акумова, Н. В. Влияние мотивации персонала на повышение эффективности управления персоналом на примере: ООО «ВЗП-Композит» / Н.

В. Акумова, Е. В. Хордикова // Вестник Академии управления и производства. – 2024. – № 2. – С. 16-23.

2. Дымченко О. В. Подходы к определению эффективности управленческого труда // Актуальные вопросы современной науки. 2009. №5-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-opredeleniyu-effektivnosti-upravlencheskogo-truda> (дата обращения: 04.10.2024).

3. Дьяченко Е. А., Гапоненко Т. В. Комплексная оценка эффективности управленческого труда // Advanced Engineering Research (Rostov-on-Don). 2009. №01. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnaya-otsenka-effektivnosti-upravlencheskogo-truda> (дата обращения: 04.10.2024).

4. Кибанов А.Я. Оценка экономической эффективности совершенствования управления машиностроительным предприятием. - М.: МИУ, 1990.

5. Леонтьев Д. А. Мотивация // Большая российская энциклопедия. Электронная версия (2017); <https://old.bigenc.ru/philosophy/text/2234628> (дата обращения: 06.10.2024)

6. Маркова Г.И. Управленческий труд и его эффективность // Теория и практика современной науки. 2016. №4 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-trud-i-ego-effektivnost> (дата обращения: 04.10.2024).

7. Степанов, Д. В. Повышение эффективности управления проектами путем усиления мотивации персонала / Д. В. Степанов, Д. Э. Степанова, Р. Э. Сулейманова // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика: Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, Кишинев, Молдавия, 03 февраля 2017 года / Научно-издательский центр «Мир науки» (г. Нефтекамск, Республика Башкортостан, Российская Федерация), Editura «Liceul» (г. Кишинев, Молдавия); под общей редакцией А.И. Вострецова. – Кишинев, Молдавия: Научно-издательский центр "Мир науки" (ИП Вострецов Александр Ильич), 2017. – С. 248-251.

8. Тинькова, Е. В. Значение мотивации в управлении персоналом и оценка ее эффективности / Е. В. Тинькова // Социально-гуманитарные исследования: векторы развития науки и образования : Материалы VIII научно-практической конференции с международным участием, посвященной Году педагога и наставника, Москва, 20–21 апреля 2023 года. – Москва: Московский педагогический государственный университет, 2023. – С. 277-286.

## **ПРОБЛЕМА СВЕРХКВАЛИФИКАЦИИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ НА РЫНКЕ ТРУДА РФ**

*Останина М.М.*

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

*Шибанова Е.С.*

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена рассмотрению проблемы сверхквалификации новых сотрудников на рынке труда России. В ней анализируются причины возникновения этой проблемы, как она сказывается на работниках и работодателях, а также ее влияние на рынок труда и экономику страны.

**Ключевые слова:** сверхквалификация, избыточная квалификация, прием на работу, выпускники ВУЗов.

В современных условиях продолжающегося кадрового голода ситуацию усложняет появление нового термина, который только начинает набирать обороты на территории Российской Федерации - сверхквалификация (англ. Overqualification, также Overspecialization - сверхспециализация) - в контексте

найма персонала так говорят о кандидатах с большими знаниями и скиллами, чем того требует работа на должности [1].

Первое упоминание, доступное в интернете об использовании данного термина, встречается в статье Анны Фишер (журнал Fortune) «Сверхквалификация может быть отговоркой» [2], к которой мы обратимся позже в части о работодателе. В отечественных интернет-ресурсах, таких как форумы и открытые обсуждения, присутствуют рассуждения о «сверхквалификации» (начиная с 2008 года), где с усмешкой задается вопрос о том, а находятся ли вообще на повышенные ставки люди, или это просто работодатели прикрывают, таким образом, вакантные позиции, чтобы работники компании не заняли их с имеющимся набором компетенций. Развивая эту тему, можно натолкнуться на случаи составления вакансий таким образом, что указывается предел по заработной плате (например, до 50 тыс. руб.). О справедливости такого подхода рассуждают также в статье крупного журнала «HRсферы мирового масштаба» [3], тезисы которого не раз будут упомянуты.

Объектом исследования были выбраны студенты и выпускники, так как несмотря на наличие теоретических знаний и навыков, работодатели часто им отказывают, выбирая в пользу кандидатов с реальным опытом работы, пусть и с меньшими квалификациями. У этой тенденции есть несколько причин, а также последствия, как для соискателей, так и для работодателей. Сначала рассмотрим это со стороны работников.

В связи с постоянными изменениями в сфере образования, в России наблюдается растущее число университетов и образовательных программ. Это приводит к тому, что на рынке труда появляется все больше выпускников с высшим образованием. По данным сайта «Работа.ру», более 60% молодых людей получивших диплом о высшем образовании работают по смежной специальности или вообще отличной от полученной [4]. Такая ситуация создает перенасыщение рынка труда квалифицированными кадрами, а работодатели, в

свою очередь, назначают завышенные требования, не соответствующие реальным задачам, что и приводит к сверхквалификации.

Как говорилось ранее, работодатели часто отказывают молодым специалистам из-за отсутствия опыта, не смотря на наличие диплома, а практический опыт новички не могут получить из-за того, что их не берут на работу. Создается замкнутый круг. Он вызывает напряжение на рынке труда. Выпускники вынуждены соглашаться на низкоквалифицированные должности, не соответствующие их уровню образования. А это, в свою очередь, может вызвать сомнения у работодателя в том, как долго кандидат будет оставаться в компании или насколько он будет лоялен. Это также может привести к тому, что работник не получит достаточно высокую заработную плату и должность, соответствующую его опыту и знаниям [5].

Не менее важными являются социально-экономические последствия. Высокий уровень безработицы среди молодых специалистов в будущем может привести к дефициту образованных кадров, за сверхквалификацией последует деквалификация. Более того, если молодежь не сможет найти достойных путей применения свои знания, она может покинуть страну в поисках лучших условий труда. Это приводит к утечке умов, ухудшению общего уровня образования, квалификации рабочей силы и жизни в стране. А частые отказы и отсутствие занятости по специальности могут оказывать негативное влияние на психоэмоциональное состояние молодых людей. Они могут начать ставить под сомнение свои способности и выбор, что приведет к потере мотивации и снижению самооценки. Теперь рассмотрим влияние данной проблемы на работодателей.

У реки два берега. По одну сторону негативные последствия введения понятия, по другую – явные преимущества. Работодатели делятся на тех, кто нашел применение данного термина в нехороших умыслах, и на тех, кто боится его как огня. Говоря о первых, мы подразумеваем сотрудников по найму или напрямую работодателей, которые используют данную формулировку, как скрытую дискриминацию по любому признаку. Также происхождение термина

не предполагает за ним объективности, так что отказ по этой причине, может быть рассмотрен как дискриминация, планировали вы этого или нет. Во втором случае страх может быть обусловлен опасением отдела кадров о приеме сотрудника, явно на голову выше среднего уровня квалификации работающих в компании. Риски, связанные с наймом подобного сотрудника, от превосходства перед коллегами (в некоторых случаях перед работодателем) до невозможности финансово достаточно поощрять работника. В доказательство этому приведем некоторые примеры групп опасений, описанных в статье крупнейшей российской компании интернет-рекрутмента HeadHunter: коллектив (риск не сработаться, возможные проблемы с адаптацией в компании) и лояльность (сомнения в лояльности работника, карьерные амбиции) [6].

Преимущества найма сверхквалифицированного сотрудника, выпускника без опыта работы, заключаются в сниженных затратах на обучение и возможности брать более сложные задачи с начала карьерного пути. Обращаясь к опросу «Работы России» 2024 года, основным тезис которого стал: «большинство работодателей готовы брать молодых людей без опыта», можно сделать выводы, что дообучение пока имеет место быть даже при владении достаточных навыков и знаний, главное, чтобы потенциальный сотрудник был молод. Числовые показатели опроса не могут не радовать: «16% респондентов считают, что 90% молодых специалистов оправдывают ожидания работодателя», «Большинство работодателей (94%) готовы трудоустраивать молодых соискателей с недостающим опытом работы и обучать их» [7].

Для эффективной реализации потенциала начинающих специалистов, выпускников ВУЗов и укрепления экономики страны можно создать благоприятные условия только совместными усилиями образовательных организаций, работодателей и государства. Таким образом, рынок труда будет устойчивее, а комплексное решение актуальной темы затронет не только сферу экономики, но еще и социальную сферу, так как оказывает большое влияние на будущее молодого поколения.

### **Список литературы:**

1. Overqualified: преимущества и «подводные камни» найма – TestWork (ред. от 25.06.2022) – URL: <https://testwork.io/blog/overqualified/> (дата обращения: 11.10.2024)
2. Business News : <https://edition.cnn.com/business.> – 1995. – URL: [https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/2004/05/31/370688/index.htm](https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/2004/05/31/370688/index.htm) (дата обращения: 12.10.2024)
3. Too Good To Hire: Why companies don't hire overqualified candidates – HRWorld (ред. от 16.02.2024 ) – URL: <https://hr.economictimes.indiatimes.com/news/workplace-4-0/recruitment/why-companies-dont-hire-overqualified-candidates/107736259> (дата обращения: 13.10.2024)
4. Треть россиян работает по специальности – исследование Работа.ру – URL: <https://press.rabota.ru/tret-rossiyan-rabotayet-po-spetsialnosti> (дата обращения: 15.10.2024)
5. Треть россиян работает по специальности – исследование Работа.ру – URL: <https://press.rabota.ru/tret-rossiyan-rabotayet-po-spetsialnosti> (дата обращения: 15.10.2024)
6. Что делать, если вы — сверхквалифицированный специалист? – hh.ru (ред. от 15.05.2015) – URL: <https://nn.hh.ru/article/16782> (дата обращения: 12.10.2024)
7. Опрос «Работы России» - Audit-it.ru (ред. от 03.07.2024) – URL: <https://www.audit-it.ru/news/personnel/1105232.html> (дата обращения: 15.10.2024)

# ПРОБЛЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ФИРМЫ

*Павлов А.Н.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Данная статья представляет собой научную работу, которая направлена на рассмотрение проблемы управления фирмой, в частности, через призму оценки человеческого капитала, как одного из основополагающих факторов существования фирмы. В статье приведена характеристика человеческого капитала, методы оценки, разобрана его структура и дана краткая характеристика его составляющих. В заключении статьи даны общие рекомендации и рассмотрены пути использования человеческого капитала.

**Ключевые слова:** Магистратура, проблемы управления, человеческий капитал, управление, инвестиции, менеджмент.

В условиях современной рыночной экономики, демографической и политической ситуации, для каждой компании, фирмы особо острой проблемой является проблема управления человеческим капиталом. Она проявляется комплексным образом через сложности в его формировании, удержании и экономически выгодных инвестиционных вложениях, то есть в дальнейшем развитии.

В научной литературе приведены различные виды и типы термина, описывающего «человеческий капитал». На основе их совокупности была предложена версия, которая отражает ключевые моменты рассматриваемого объекта.

Человеческий капитал – это совокупность полезных навыков, знаний и способностей человека, любые виды инвестиций, которые человек использует

для повышения собственной производительности труда и, как следствие, улучшение своего социального и материального положения в будущем.

Само понятие и первоначальная мысль о существовании человеческого капитала, принадлежит Адаму Смиту, который считал, что в результате своей деятельности человек приобретает этот вид капитала, и наоборот, при бездействии человеческий капитал теряет свой объём и наполнение, то есть со временем может снижать свою стоимость [5, с. 19]. Таким образом, человеческий капитал является результатом решений и результатом деятельности человека. Данный вид капитала не может быть отделен от человека, который им обладает, но он может быть аккумулирован в результате совместной деятельности. В таком случае, приходится говорить о человеческом капитале фирмы.

Человеческий капитал в условиях фирмы является системой, содержание которой представлено на следующем рисунке:



Рисунок 1 – Структура человеческого капитала фирмы

Интеллектуальный капитал – это совокупность приобретенных и потенциально возможных к приобретению знаний, доступных фирме, в обозримом будущем. Наиболее значимый вклад в интеллектуальный капитал компании делают высококвалифицированные специалисты и работники широкого профиля [3, с.21].

Социальный капитал – это совокупность сформированных коммуникационных связей внутри компании, призванных обеспечить наиболее эффективный вариант взаимодействия персонала. За счет грамотно построенных каналов коммуникации можно достичь высокого уровня

кооперации в коллективе, и как следствие, высокого уровня производительности и конкурентоспособности персонала.

Организационный капитал – это совокупность информации фирмы, которая хранится в виде баз данных, инструкций, предписаний, правил, проектной и технической документации. Иными словами, организационный капитал фирмы представляет собой документальный архив.

Как и любой другой вид капитала, человеческий капитал должен быть измерим и оценен. Оценка человеческого капитала является достаточно сложным процессом. Она может быть проведена на основе различных методов. Далее будут перечислены некоторые методы оценки рассматриваемого ресурса. Методами оценки человеческого капитала являются [2; с. 18]:

- Анализ инвестиций в развитие человеческого капитала;
- Оценка с помощью комбинированного метода Т. Витстейна;
- Расчет на основе полных издержек;
- Оценка методом анализа главных и амортизирующих издержек на персонал;
- Расчет индекса развития человеческого капитала.
- Расчет и объяснение повышения будущих доходов;
- Измерения индивидуальной стоимости работника.

Применительно этих методов может быть проведен анализ и оценка состояния человеческого капитала, которым фирма обладает сейчас или будет обладать в будущем. И так как любая фирма стремится к непрерывному развитию, то, в большинстве случаев, после оценки капитала, руководством фирмы будет составлен и предложен план финансирования развития человеческого капитала.

Всего выделяется три главных направления инвестиций в человеческий капитал [2; с.53]:

- 1) Инвестиции в образование, которые включают внутренние и внешние источники знаний;

2) Инвестиции в здравоохранение, включающие обследование здоровья людей, затраты на медицинские услуги, повышение качества жизни и т.д.;

3) Трата средств на мобильность рабочей силы, которые направляются на миграцию работоспособного населения в зоны с высокой производительностью труда, высокой оплатой труда и высоким уровнем жизни.

При измерении эффективности вложенных инвестиционных средств в человеческий капитал фирмы, целесообразно применять такой же подход, который используется при оценке эффективности любого инвестиционного проекта, то есть с использованием трех оценочных факторов: чистого дисконтированного дохода (NPV), нормой отдачи человеческого капитала (ROR), или рентабельности, и внутренней нормы доходности (IRR).

В заключении, нужно отметить, что человеческий капитал является одним из основных факторов существования фирмы, а его оценка и инвестиции играют важную роль в развитии потенциала компании.

Наиболее важными инвестициями в работника можно считать инвестиции в здоровье и образование. Образование повышает запас знаний и их качество, что сказывается на увеличении производительности рабочей силы и благотворно влияет на коллектив [4, с. 75]. Инвестиции в здоровье работников позволяют снизить издержки на потерю той доли производственных мощностей, которые будут утеряны вследствие отсутствия работника на своем рабочем месте, так как с большой вероятностью увеличат общее время нахождения работника в пределах своего рабочего места [1, с. 51].

### **Список литературы:**

1. Голованова, Е. Н. Инвестиции в человеческий капитал предприятия: учебное пособие / Е.Н. Голованова, С.А. Лочан, Д.В. Хавин; под общ. ред.-А.М. Асалиева. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 88 с. — ISBN 978-5-16-004754-6.

2. Жигалова, В. Н. Инвестиции в человеческий капитал: учебное пособие / В. Н. Жигалова. — Москва: ТУСУР, 2019. — 104 с.

3. Паникарова, С. В. Управление интеллектуальным капиталом: учебник для среднего профессионального образования /- С. В. Паникарова, М. В. Власов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 127 с. ISBN 978-5-534-17618-6.

4. Тугускина Галина Николаевна. Управление человеческим капиталом в макроэкономике: учеб. пособие/ Г.Н. Тугускина, А.Н. Мустафин. – Пенза: Издательство ПГУ, 2022. – 160 с. ISBN 978-5-907600-85-0

5. Цибарева, М. Е. Управленческая экономика и человеческий капитал: учебное пособие / М. Е. Цибарева. — Самара: Самарский университет, 2021. — 84 с. — ISBN 978-5-78-831624-6.

## **АНАЛИЗ БЮДЖЕТНОЙ ПОЛИТИКИ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ С 2020-2024 ГОД**

*Пахтусов А.В.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассмотрены показатели эффективности реализации бюджетной политики Нижегородской области за 2020-2024 годы. Рассмотрен объем доходных и расходных частей бюджета области в среднесрочной перспективе с учетом политических и экономических реалий развития. Описаны выводы по анализу бюджетной политики области.

**Ключевые слова:** бюджетная политика Нижегородской области, доходная и расходная часть бюджета, бюджетные ресурсы, государственное и муниципальное управление, экономическая система.

Современное развитие бюджетной политики опирается на прогресс науки, техники и технологий. Ее основой является бюджетное планирование, которое позволяет регионам использовать свои собственные методы для

формирования достаточного дохода бюджета, необходимого для обеспечения социальных стандартов региона. Бюджетные ресурсы в регионах образуются за счет процессов воспроизводства, развития отраслей экономики и роста валового продукта при использовании комплексных методов управления экономической системой региона [7].

Бюджетная система Нижегородской области включает в себя бюджеты 36 муниципальных округов и 15 городских округов. Ключевым нормативно-правовым актом формирования бюджета Нижегородской области на 2024 г. и плановый период 2025-2026 гг. выступает Закон Нижегородской области от 22 декабря 2023 года № 165-З "Об областном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов"[2].

Рассмотрим основные параметры бюджета Нижегородской области в табл. 1.

Таблица 1 - Основные параметры бюджета Нижегородской области с 2020-2024 гг. [1], [2], [5], [6]

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.*	2025 г. (прогноз)	2026 г. (прогноз)
Доходы, млрд. руб.	211,9	245,1	281,2	254	316	304,2	305,8
Расходы, млрд.руб	224,4	241,3	301,1	270,8	330,5	307,9	301,3
Дефицит/профицит бюджета, млрд. руб.	-12,5	3,8	-19,9	-16,8	-14,5	-3,7	4,5
Индекс потребительских цен	105,8	108,06	111,48	106,9	104	104	104
Инфляция, %	---	8,39	11,94	7,42	7,42*	7,42*	7,42*
Доходы, скорректированный на инфляцию, млрд. руб.	276,18	294,72	302,07	254	339,4	326,8	328,5
Расходы, скорректированный на инфляцию, млрд.руб.	292,47	290,15	323,44	270,8	355,02	330,7	323,7
Дефицит/профицит бюджета, скорректированный на инфляцию, млрд. руб.	-16,29	4,57	-21,37	-16,8	-15,62	-3,9	4,8

Исходя из табл. 1, скорректированные на инфляцию доходы с 2020-2022 в Нижегородской области увеличиваются с 276,18 млрд. руб. до 302,07 млрд. руб. В 2023 году доходы снизились до 254 млрд. руб. Расходы, скорректированные на инфляцию, с 2020-2021 снизились с 292,47 млрд. руб. до 290,15 млрд. руб. В 2022 расходы увеличились и составили 323,44 млрд. руб., а в 2023 году снизились до 270,8 млрд. руб. Дефицит скорректированные на инфляцию, мы можем наблюдать в 2020 году и с 2022-2023 год. В 2022 году дефицит имеет самый наибольший показатель 21,37 млрд. руб. В 2021 году наблюдался профицит в бюджете Нижегородской области, он составил 4,57 млрд. руб. Также прогнозируют с 2024-2026 г. снижение дефицита в бюджете с 14,5 млрд. руб. до профицита 4,5 млрд. руб.

Рассмотрим динамику государственного долга Нижегородской области в табл. 2.

Таблица 2 - Динамика государственного долга Нижегородской области [3], [4], [5], [6]

Показатель	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.*	2025 г. (прогноз)	2026 г. (прогноз)
Общая сумма гос. долга Нижегородской области, млрд. руб.	104,6	109,3	147,7	154,7	152,5	140,7
Расходы на обслуживание гос. долга, млрд. руб.	3,2	3,9	3,9	4,8	5,8	7,8
Индекс потребительских цен	108,06	111,48	106,9	104	104	104
Инфляция, %	---	11,94	7,42	---	---	---
Общая сумма гос. долга Нижегородской области, скорректированные на инфляцию, млрд. руб.	125,8	117,4	147,7	---	---	---
Расходы на обслуживание гос. долга, скорректированные на инфляцию, млрд. руб.	3,8	4,2	3,9	---	---	---

С 2022-2023 мы можем наблюдать увеличение государственного долга Нижегородской области с 117,4 млрд. руб. до 147,7 млрд. руб. Планируется, что в период к 2024-2026 гг. государственный долг будет снижаться

с 154,7 млрд. руб. до 140,7 млрд. руб. Расходы на обслуживание гос. долга будут увеличиваться с 4,8 млрд. руб. до 7,8 млрд. руб.

Рассмотрим на рис. 1 сбалансированность бюджетной системы Нижегородской области.

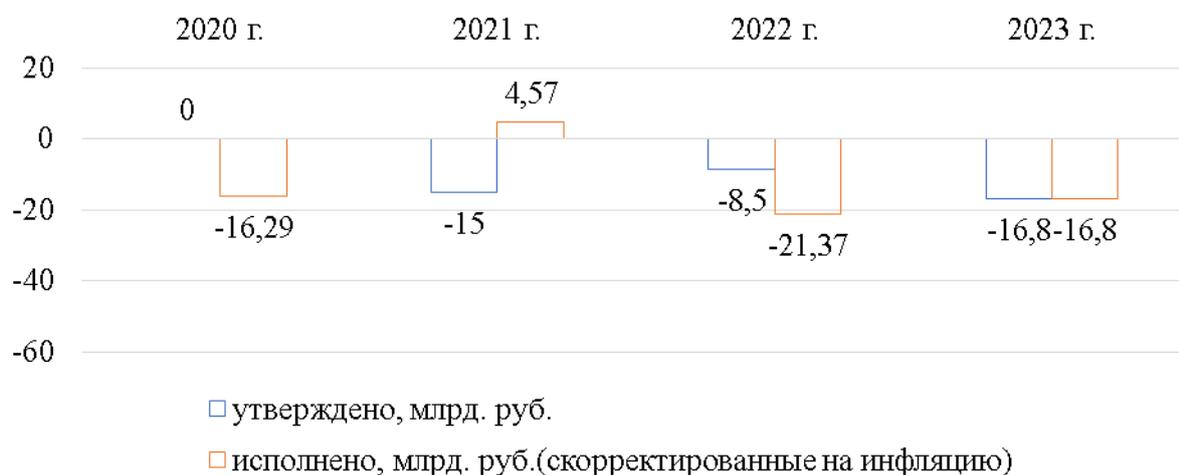


Рисунок 1 - Профицит/дефицит бюджета Нижегородской области [6].

Согласно рис. 1, в ходе анализируемого периода в регионе отмечается дефицит бюджета. В то же время, исполнение бюджета в 2021 году показывает профицит в размере 4,57 млрд. руб. В кризисные периоды 2022 года и 2023 года дефицит бюджета значительно возрастает и составляет 21,37 млрд. руб. и 16,8 млрд. руб. соответственно.

Несбалансированности бюджетной системы в Нижегородской области связана с существенными структурными сдвигами в расходах региона и превышением темпов роста затрат над доходами. На практике это приводит не только к росту дефицита бюджета, но и к негативному влиянию на инвестиции и снижению качества жизни населения в Нижегородской области. Без системных изменений и разработки эффективных мер по улучшению бюджетной политики, ситуация может усугубиться и оказать серьезное влияние на экономическое развитие Нижегородской области.

По итогам исследования можно сформулировать следующие проблемы управления региональным бюджетом Нижегородской области:

1. Нарращивание государственного долга и расходов на его обслуживание с 2022 г. по 2023 г. они увеличиваются. Общая сумма госдолга увеличивается на 30,3 млрд. руб. С 2022 г. по 2023 г. рост госдолга возрос на 21,22%. Вместе с тем, расходы на обслуживание долга с 2022 г. по 2023 г. снижаются 0,3 млрд. руб. Не смотря на планируемые позитивные изменения, на сегодняшний день вопрос наращивания государственного долга и его обслуживания является открытым.

2. Существенной проблемой бюджетной политики Нижегородской области является несбалансированность бюджетной системы Нижегородской области. В регионе в течение анализируемого периода утвержден дефицит бюджета. В кризисные периоды 2022 года и 2023 года дефицит бюджета значительно возрастает и составляет 21,37 млрд. руб. и 16,8 млрд. руб. соответственно.

Развитие региона не должно ограничиваться только внутренним рынком, важно стремиться к привлечению внешних инвестиций и развитию регионального сотрудничества.

### **Список литературы:**

1. Закон Нижегородской области от 20.12.2022 № 197-3 «Об областном бюджете на 2023 год и на плановый период 2024 и 2025 годов» // ИПС «Консультант». Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

2. Закон Нижегородской области от 22 декабря 2023 года № 165-3 "Об областном бюджете на 2024 год и на плановый период 2025 и 2026 годов" // ИПС «Консультант». Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

3. Распоряжение Правительства Нижегородской области от 31 января 2017 года № 82-р «Об утверждении бюджетного прогноза Нижегородской области на долгосрочный период» // ИПС «Консультант». Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>

4. Заключение контрольно-счетной палаты Нижегородской области на годовой отчет об исполнении областного бюджета за 2021 год // официальный

сайт контрольно-счетной палаты Нижегородской области. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://ksp.r52.ru/>

5. Ключевая ставка Банка России и инфляция // официальная сайт Центрального банка России [Электронный ресурс]. - Режим доступа: [https://cbr.ru/hd\\_base/infl/](https://cbr.ru/hd_base/infl/)

6. Бюджет для граждан Нижегородской области: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://finabr.ru/file/byudzhet-dlya-grazhdan/2024/bdg-proekt24-26.pdf>.

7. Борщ Л.М., Герасимова С.В. Анализ эффективности региональной бюджетной политики // Вестник ВолГУ. Экономика. – 2021. – №1. – С.66-78

## **СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Пиманкин Н.М.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассмотрены современные методы и подходы к оценке эффективности системы управления персоналом на основе анализа ключевых показателей результативности и вовлеченности сотрудников. Подчеркивается актуальность проблемы оптимизации кадровых процессов для повышения конкурентоспособности организаций в условиях динамично изменяющейся экономики. Приводятся результаты эмпирических исследований, демонстрирующих корреляцию между качеством управления персоналом и достижением стратегических целей компании.

**Ключевые слова:** эффективность управления персоналом, ключевые показатели результативности (KPI), мотивация, вовлеченность сотрудников, управление талантами.

Трансформация экономических процессов в современном мире привела к необходимости перестройки системы управления персоналом, поскольку это является требованием, необходимым для повышения эффективности управления. Однако традиционные подходы вроде годовой оценки деятельности сотрудников компании или линейные системы КРІ на фоне стремительного роста технологии зачастую не дают компаниям необходимых результатов. Как уместно отметили Г. Габидуллина, Р. Гизатулин и А. Мирсаяпов, человеческий капитал сегодня – главный ресурс организации, которая желает оставаться конкурентоспособной [1].

В силу вышесказанного возникает потребность обращения к современным методам и подходам управления персоналом, в частности, таковыми являются HR-аналитика и оценка вовлеченности. Данные методы позволяют собрать данные об активности и производительности сотрудников, а также проанализировать другие элементы (поведение, привычки, стрессоустойчивость и т.д.), которые нужно понимать для оценки удовлетворенности работой персоналом. А от этой оценки можно уже делать вывод, нужно ли менять и трансформировать всю систему или провести лишь корректировки отдельных элементов.

Как заметили исследователи М.Ю. Диканов и И.С. Кувалдина, компании, которые уделяют больше времени оценке структурированности системы управления персоналом достигают больших результатов и эффективности, чем те, кто этого не делает. Так, из затраты сокращаются, а эффективность повышается примерно на четверть, чем у конкурентов [2]. В качестве примера мы хотим проиллюстрировать данную мысль на известной компании ПАО «Роснефть». Было замечено, что изучение системы управления персоналом и работа с полученными результатами привели к увеличению операционной прибыли в размере 18% за последние 2 года.

Вместе с тем, КРІ является лишь небольшой составляющей всей системы оценивания управления персоналом, так как продуктивность и лояльность сотрудников можно измерить только через получение информации об их

вовлеченности. В частности, исследователи Н.Б. Завьялова и А.А. Киреева утверждают, что в компаниях со знанием вовлеченности их сотрудников зафиксирована более низкая текучесть [3]. Подобная ситуация была замечена в компании «Яндекс», несмотря на то, что ее разноплановость и огромное количество рабочих мест не могут не превосходить текучку на ряде профессий [8].

Конечно, стоит поговорить здесь не только про общие подходы, но и про управление талантами в компании. В соответствии с исследованием М.С. Слющенкова и М.Г. Побегайло современные программы обучения и удержания талантливых сотрудников включают ряд элементов, среди которых непосредственно обучение, адаптация, развитие, повышение производительности, регулярная реквалификация и переквалификация [6]. Известная нефтяная компания ПАО «Газпром» сократила расходы на поиск новых сотрудников на треть благодаря четко выстроенной системе предоставления карьерного развития и роста [6].

Результатом четко выстроенной системы управления персоналом в нынешних реалиях является автоматизация HR-процессов. По сути, это система, которая предполагает ответы на наиболее актуальные вопросы в ходе процедуры трудоустройства. В данную систему входит получение информации о сотруднике, ее анализ, формулирование возможностей развития, всех траекторий роста. Эффективность такого подхода подтверждают работы Ю.В. Павловой [5]. Был проделан анализ организации такой системы в организации «Сбербанк» - одном из крупнейших банков в Российской Федерации и в странах ближайшего зарубежья. Отмечено, что компания сократила расходы на 20% [5].

Изучая различные современные методы и подходы было отмечено множество преимуществ их применения на практике. Однако важно также сказать и о проблемах, с которыми потенциально сталкиваются современные работодатели. Ключевая проблема заключается в том, что невозможно создать универсальные метрики, которые позволили бы однозначно оценить уровень

вовлеченности персонала в жизнь организации. Многие компании могут формально оценивать те или иные показатели. Есть компании, которые в целом фиксируют активность своих сотрудников в большей или в меньшей степени, однако этот показатель также не является объективным при изучении вовлеченности. Исследователь М.В. Николаев считает, что субъективизация процесса оценки является буквально «бедой» современных российских компаний, поскольку как такового опыта управления персоналом у них значительно меньше, чем у компаний Западной Европы и США, в силу чего российские организации тратят больше средств на изучение собственного персонала [4]. Важно здесь также сказать о специфике оценки эффективности труда персонала в разных сферах. Мы уже упоминали компании нефтяного сектора и тут стоит заметить, что в них оценка организована вокруг количественных показателей. Так, эффективность персонала измеряется в выполнении или перевыполнении плана. Однако количество ни в коем случае не отражает вовлеченность сотрудников в жизни организации, не демонстрирует степень разделения корпоративной культуры.

Несмотря на имеющиеся проблемы, на сегодняшний день существует много литературы, а также специалистов и, собственно, практики, позволяющие компаниями активно внедрять современные методы оценки эффективности работы персонала. Так, в ПАО «Лукойл» уже имеются разработанные самой компанией при сотрудничестве со специалистами программы по материальному и нематериальному стимулированию. Ко второй части относятся возможности и перспективы дальнейшего карьерного роста в компании. Благодаря этому компания стала меньше испытывать проблему, связанную с текучестью кадров [7].

Следовательно, резюмируя вышесказанное, компаниям нужно интегрировать все методы оценки – как традиционные, так и современные – чтобы понять, какое сочетание лучше всего подходит той или иной модели работы с персоналом, с талантами, с проблемой утечки и текучести кадров и т.д. У современных методов есть очевидное преимущество в качестве снижения

затрат как финансовых, так и человеческих. Н.Г. Трегулова считает, что модернизация системы оценки эффективности управления персоналом позволит решить проблемы как краткосрочной перспективы, так и решить долгосрочные задачи компании [8]. Помимо вышеупомянутых примеров мы бы хотели отметить кейс с компанией «МТС», которая активно применяет нематериальное стимулирование, ангажирует новый персонал через предоставление траектории будущего, дает многочисленные бонусы молодым сотрудникам и др. [8].

Таким образом, повышение эффективности управления персоналом в современных условиях достигается благодаря постоянному развитию и совершенствованию. Давно нет таких компаний, которые не осознают роль человеческого капитала в повышении конкурентоспособности организации. Компании все активнее формируют программы развития, изучают собственный персонал посредством сбора и анализа полученной информации, проводят дискуссии и формулируют новые варианты оценки.

### **Список литературы:**

1. Габидуллина Г., Гизатулин Р., Мирсаяпов А. Обоснование и выбор критериев эффективности системы управления персоналом предприятия // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2022. – №. 1. – С. 163.
2. Диканов М. Ю., Кувалдина И. С. Методологические подходы к оценке системы управления современным предприятием // Economics: the strategy and practice. – 2020. – Т. 15. – №. 4. – С. 21-38.
3. Завьялова Н. Б., Киреева А. А. Автоматизация управления талантами в повышении эффективности компании // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – Т. 10. – №. 5. – С. 1413-1424.
4. Николаев М. В. Оценка эффективности системы управления персоналом организаций в современных экономических условиях // Раздел I. Экономика, менеджмент, маркетинг. – 2022. – С. 115.

5. Павлова Ю. В. Управление персоналом в организации: современные подходы к построению системы управления персоналом // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – №. 8-3. – С. 5-11.

6. Слющенкова М. С., Побегайло М. Г. Направления совершенствования системы адаптации персонала предприятия // Вестник молодежной науки. – 2021. – №. 1 (28). – С. 5.

7. Трегулова Н. Г. Теоретико-методические основы оценки управления персоналом // Вектор экономики. – 2020. – №. 4. – С. 101-101.

8. Хальфин Р. А. и др. Современные подходы к оценке эффективности использования ресурсов здравоохранения (обзор) // Проблемы стандартизации в здравоохранении. – 2020. – №. 3-4. – С. 3-12.

**ВЛИЯНИЕ КАДРОВЫХ ТРЕНДОВ  
НА ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЕ  
ИСПОЛНИТЕЛЬНЫХ ОРГАНОВ ВЛАСТИ  
ЯМАЛО-НЕНЕЦКОГО АВТОНОМНОГО ОКРУГА**

*Рыбьяков Н.Н.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Проблема поиска, удержания кадров всегда остро стояла в отдаленных субъектах Российской Федерации. Статья посвящена изучению трендов в области кадров и кадровой политики исполнительных органов власти Ямало-Ненецкого автономного округа. В статье анализируются различные данные, а также предполагаются дальнейшие перспективы и варианты развития кадровой политики.

**Ключевые слова:** статистические данные, Ямало-Ненецкий автономный округ, государственная служба, тренд.

В настоящее время в Российской Федерации и за ее пределами происходит большое количество событий. У страны появляются геополитические риски, но они должны послужить не в негативном ключе, а как возможность для роста и трансформации большинства секторов экономики, новый виток развития. Такой подход требует пристального внимания со стороны государства в лице федеральных и региональных органов власти, так как необходимо превентивно знать о потенциальных проблемах и возможностях для роста, чтобы начать изменения.

Одним из регионов, который вносит большой вклад в ВВП страны, а также находится на лидирующих позициях по экономическим показателям среди других является Ямало-Ненецкий автономный округ [1]. Регион имеет большое количество природных ресурсов, но находится в зоне с экстремальными климатическими условиями, что может помешать притоку новых кадров. За последние несколько лет в ЯНАО ярко выражен тренд на снижение численности работников в органах власти. Это становится серьезным вызовом, так как именно профессионализм и стабильность кадров обеспечивают успешное выполнение задач, поставленных перед органами власти в условиях динамично меняющейся экономической среды.



Рисунок 1 – Среднегодовая численность занятых в сфере государственного управления в ЯНАО

По данным Росстата, за последние 7 лет в Ямало-Ненецком автономном округе наблюдается снижение численности государственных служащих [2]. Данное снижение не коррелирует с численностью рабочей силы в регионе, так как она оставалась примерно одинаковой за тот же период времени. Это говорит о том, что проблематика состоит не в общем оттоке кадров из ЯНАО.

Кадровая политика в исполнительных органах государственной власти Ямало-Ненецкого автономного округа с каждым годом привлекает всё больше внимания со стороны экспертов и специалистов. Это связано с экономической важностью региона. Еще одним вызовом и сложностью в поиске квалифицированных кадров может послужить низкий уровень безработицы. За IV квартал 2023 года безработица в ЯНАО была на рекордно низком уровне – 1,5% от всей рабочей силы в регионе. Такие показатели только увеличивают затраты различных ресурсов на поиск и содержание новых сотрудников [3].

Возрастная структура кадрового состава, а также снижение доли молодых специалистов может оказать очень сильное влияние на количество государственных служащих в исполнительных органах власти Ямало-Ненецкого автономного округа в перспективе.

Таблица 1 – Анализ доли молодых специалистов и среднего возраста государственных служащих в Ямало-Ненецком автономном округе

Показатель	2016	2019	2022
Доля сотрудников до 30 лет, %	8,1	4,2	3,3
Средний возраст, лет	44,6	45,9	46,7

Важной тенденцией является низкий уровень молодежи на государственной службе. Согласно данным Росстата, численность молодых сотрудников в государственных органах ЯНАО снижается как минимум 6 лет, имеется потребность в таких кадрах, чтобы замещать и перенимать опыт старшего поколения. Тем не менее, поиск и трудоустройство молодых специалистов может быть затруднительным [4].

При этом высока доля работников пенсионного и предпенсионного возраста, что создаёт риск дальнейшего увеличения дефицита кадров в регионе. Например, около 17% сотрудников находятся в возрасте старше пятидесяти лет. При их уходе на пенсию восполнение кадрового дефицита может стать серьёзной проблемой.

Все вышесказанные тренды требуют глобального анализа кадровой политики и внедрения новых подходов к управлению человеческими ресурсами. Так, например, необходимо рассмотреть возможность включения стратегии кадровой политики органов власти в стратегию социально-экономического развития Ямало-Ненецкого автономного округа с целью недопущения дальнейшего оттока кадров, а также унификации подходов и применения лучших практик других регионов. Главная цель такого подхода – формирование высокопрофессионального, эффективного, многозадачного и интенсивного кадрового состава в органах власти [5]. Важно учитывать не только демографические факторы, но и внедрять механизмы, направленные на автоматизацию и цифровизацию, а также развитие кадрового потенциала.

Только комплексный подход и четкое понимание перспектив развития кадровой политики могут дать положительный эффект при принятии стратегических решений.

### **Список литературы:**

1. Суптело Наталья Петровна, Русов Валерий Вячеславович Особенности экономического развития Ямало-Ненецкого автономного округа и их влияние на социальную сферу региона // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2018. №3 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ekonomicheskogo-razvitiya-yamalonenetskogo-avtonomnogo-okruga-i-ih-vliyanie-na-sotsialnuyu-sferu-regiona>.
2. Распределение среднегодовой численности занятых в экономике по видам экономической деятельности за 2017-2023 годы / [Электронный ресурс] / Управление Федеральной службы государственной статистики по Тюменской

области, Ханты-Мансийскому автономному округу-Югре и Ямало-Ненецкому автономному округу : [сайт]. — URL: [https://72.rosstat.gov.ru/ofs\\_trud\\_ynaо](https://72.rosstat.gov.ru/ofs_trud_ynaо).

3. Заздравных Алексей Витальевич ВЛИЯНИЕ БЕЗРАБОТИЦЫ НА ДИНАМИКУ ВХОДА НОВЫХ КОМПАНИЙ // Вестник ВолГУ. Экономика. 2023. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-bezrabortitsy-na-dinamiku-vhoda-novyh-kompaniy>.

4. Особенности привлечения молодых специалистов и негативные тенденции на рынке труда России / Е. В. Дробот, И. Н. Макаров, О. В. Журавлева, А. М. Нерсисян // Экономика труда. – 2020. – Т. 7, № 3. – С. 253-266.

5. Гаганова, Е. В. Основные проблемы и направления совершенствования кадровой политики в государственных органах власти субъектов РФ/ Е.В. Гаганова// Вестник университета. – 2014. – № 7.– С. 112-114.

## **ПРОБЛЕМЫ СОХРАНЕНИЯ ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ В МАЛЫХ ГОРОДАХ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Селезнева Н.В.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена анализу текущего состояния касемо численности населения в малых городах Нижегородской области. В статье рассмотрены проблемы сохранения численности населения в малых городах Нижегородской области. Представлены пути совершенствования стратегического муниципального управления процессами демографии в малых городах Нижегородской области на примере лучших практик применения малыми городами мер, направленных на повышение качества жизни в городах.

**Ключевые слова:** малые города, численность населения, демографическая ситуация, стратегическое муниципальное управление.

Малые города России представляют особую значимость для страны, поскольку являются самым многочисленным типом городских поселений и напрямую оказывают влияние на социально-экономическое развитие и благополучие регионов и страны в целом. Геополитическое значение малых городов для страны неоспоримо велико, составляя более 70% всех населенных пунктов России, малые города способны определять уровень развития регионов, оказывая влияние на качество населения, воздействуя на социальные, экономические и культурные процессы.

Кроме того, стоит отметить, что малые города представляют историческую ценность для развития России, поскольку каждый малый город представляет собой своего рода самобытный исторический центр, концентрируя в себе уникальное наследие благодаря преемственности знаний, сохранению традиций и исконной культуры. В связи с чем, к развитию малых городов и их состоянию необходимо особое внимание и грамотное выстраивание стратегии управления и развития малых городов.

Однако стоит отметить, что для всех малых городов России, в том числе городов Нижегородской области характерен ряд идентичных проблем, среди которых особое значение имеют проблемы сохранения численности населения в малых городах. Проблема сохранения малых городов становится все более актуальной в последнее время, поскольку наблюдается огромный отток населения из малых городов.

Анализируя Нижегородскую область, стоит отметить, что на данный момент в Нижегородской области находится около 20 малых городов.

Анализируя данные по численности населения, исходя из рис. 1, таких малых городов Нижегородской области, как Первомайск, Навашино, Лысково, Богородск и Балахна, стоит отметить, что во всех исследуемых городах отмечается уменьшение численности населения.

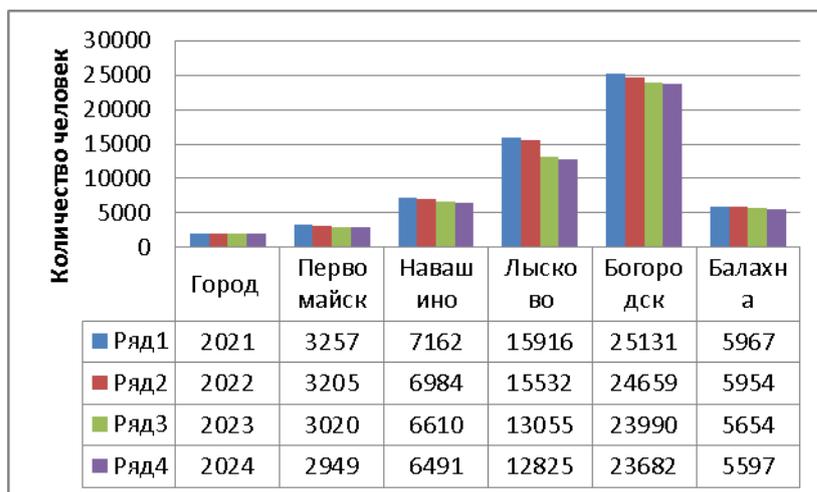


Рисунок 1 - Численность населения малых городов Нижегородской области

Кроме того, по данным анализа естественного прироста (убыли) населения малых городов Нижегородской области, наибольшая убыль населения наблюдается в таких городах, как Княгинино, Ветлуга, Володарск, а в городах Первомайск и Лукоянов отмечается прирост населения.

Характеризуя внутримиграционные процессы, происходящие в Нижегородской области, стоит отметить, что большая часть жителей переезжают в такие города как Нижний Новгород, Дзержинск, Арзамас, Кстово.

Демографическая ситуация, сложившаяся в малых городах Нижегородской области, свидетельствует о необходимости и важности усиленного внимания к повышению уровня качества жизни в городах и привлечению населения к жизни в малых городах, их сохранению и регулированию внутримиграционных процессов в Нижегородской области. Поскольку, проводя анализ численности, в Нижегородской области в малых городах за последние десять лет отмечается негативная динамика снижения численности населения на 6,24%.

Существует достаточное количество проблем сохранения численности населения в малых городах Нижегородской области, которые необходимо решать, поскольку это напрямую отражается на развитии и состоянии самих малых городов. К данным проблемам относятся:

1. Кадровый дефицит и отток квалифицированных кадров. Доходы населения малых городов Нижегородской области имеют значение гораздо ниже среднего показателя по Нижегородской области, который составляет 60%. Наибольшие трудности испытывают такие малые города, как Выкса, Дзержинск и Кулебаки, в которых не хватает более 10 000 квалифицированных кадров. Несмотря на предоставляемые меры поддержки в городах наблюдается огромный отток квалифицированных кадров, которые по ряду причин вынуждены искать работу в более крупных городах.

2. Ухудшение качества жизни. Согласно рейтингу Нижегородской области самые низкие позиции по социально-экономическому развитию среди малых городов Нижегородской области занимают Ветлуга и Княгинино. Кроме того, малые города Павлово, Заволжье, Кулебаки возглавляют топ-5 малых городов, характеризующихся низкой демографической ситуацией. Дзержинск в отличие от всех городов Нижегородской области характеризуется самой неблагоприятной экологической обстановкой, он также занесен в список самых загрязненных городов России, поскольку в данном городе имеются захоронения токсичных отходов и ряд химических предприятий.

3. Неравномерное развитие инфраструктуры в малых городах. Малые города Нижегородской области развиваются неравномерно, многие города сталкиваются с большим износом объектов инфраструктуры и медленными процессами обновления. Кулебаки имеют проблемы дорожного хозяйства, проблемы ограничения культурного досуга населения. В целом, для малых городов Нижегородской области острыми являются проблемы в сферах здравоохранения, образования и ЖКХ.

4. Миграция молодежи. В городах Нижегородской области отмечается огромный всплеск миграции среди молодого поколения. Численность населения молодого поколения снижается в таких городах, как Ворсма, Володарск, Ветлуга, Богородск.

Несмотря на то, что малые города Нижегородской области развиваются неравномерно, наряду с городами, которые занимают отстающие позиции в

рейтинге социально-экономического развития, имеются города, которые опережают в своем развитии, и управление в которых направлено на всестороннее повышение качества жизни населения. Так, согласно рейтингу Министерства строительства РФ Семенов вошел в топ- 50 лучших малых городов России по качеству городской среды. Кроме того, малые города Городец и Семенов являются примерами лучших практик развития, которые занесены на портал в специально созданную базу решений для других регионов. Более того, многие малые города Нижегородской области отличаются высоким опытом реализации по формированию комфортной городской среды. Например, Сергач реализовал проект по благоустройству пруда, а в малых городах Городец, Навашино, Заволжье реализуется ряд проектов, которые касаются обновления скверов и парков. В малых городах также реализуется ряд мер, направленных на сокращение показателей смертности от всех причин, а рекордно низких показателей смертности удалось достичь таким малым городам, как Лысково, Володарск.

Таким образом, значение малых городов неоспоримо велико, развитие малых городов обеспечивает развитие самих регионов и страны в целом. Малые города сталкиваются с демографическими вызовами, а сами возникающие проблемы сохранения численности населения в малых городах Нижегородской области требуют комплексного подхода к их решению и необходимости уделять особого внимания к ним, поскольку необходимо создавать все благоприятные условия для устойчивого развития малых городов, повышения качества жизни в них, напрямую влияющего на сохранение численности населения в малых городах Нижегородской области.

### **Список литературы:**

1. Данилова Н.М. Малые города Нижегородского Поволжья: проблемы и перспективы // Малые города в социальном пространстве России: [монография] / [А. Ю. Ардальянова, П. В. Бизюков, Р. Г. Браславский и др.];

отв. ред. В. В. Маркин, М. Ф. Черныш; предисл. ак. М. К. Горшков. – М.: ФНИСЦ РАН, 2019. С. 241-265.

2. База данных муниципальных образований – URL: <https://rosstat.gov.ru/dbscripts/munst/munst22/DBInet.cgi> (дата обращения - 05.10.2024).

3. Куконков П. И. МАЛЫЕ ГОРОДА НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ: НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ПЕРСПЕКТИВ // Большая Евразия: развитие, безопасность, сотрудничество. 2023. №6-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malye-goroda-nizhegorodskoy-oblasti-neopredelennost-perspektiv> (дата обращения: 08.10.2024).

4. Малые города Нижегородской области – URL: <https://52.rosstat.gov.ru/folder/175502/document/175509> (дата обращения - 05.10.2024).

5. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики Нижегородской области – URL: <https://52.rosstat.gov.ru/> (дата обращения - 05.10.2024).

**ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ  
ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО ТУРИЗМА  
В НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Смирнова А.А.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматриваются ключевые аспекты развития сферы народно-художественных промыслов Нижегородской области, являющейся приоритетным направлением туризма региона согласно стратегии социально-экономического развития Нижегородской области на период до 2035 года. Особое внимание уделяется анализу проблем, влияющих на продвижение

данного туристического направления. Также предлагаются мероприятия по развитию историко-культурного туризма в регионе.

**Ключевые слова:** народно-художественные промыслы, туризм, проблемы, пути решения проблем, малые города.

Историко-культурный туризм является одним из приоритетных направлений туризма Нижегородской области и способствует развитию историко-культурного туризма. Регион занимает первое место среди субъектов Российской Федерации по числу сохраненных видов народных художественных промыслов (далее - НХП). Хохломская роспись и городецкая роспись по дереву входят в топ-25 НХП России [3].

По итогам 2017 года 2 нижегородских фестивалей вошли в топ-200 лучших событийных проектов России межрегионального и международного уровня - это "Мастеров народных братство" (г. Городец) и "Золотая Хохлома" (г. Семенов).

По производству продукции НХП регион занимает 2 место среди субъектов РФ. По состоянию на 2022 год доля Нижегородской области в общероссийском объеме производства продукции народных художественных промыслов составила 11% [1].

Также регион занимает первое место в Приволжском федеральном округе по выпуску продукции НХП.

В целях популяризации НХП проводятся фестивали, пользующиеся большой популярностью среди гостей региона и жителей области. В 2022 году XVIII Международный фестиваль НХП «Золотая Хохлома» получил гран-при в номинации «Лучший проект по популяризации событийного туризма» XI Национальной премии в области событийного туризма Russian Event Awards. Данный фестиваль был приурочен к празднованию 100-летия Семеновской матрешки.

Несмотря на высокий потенциал развития НХП региона, существуют проблемы, которые негативно влияют на продвижение данного туристического направления.

С 2017 года по 2023 год в Нижегородской области снижается количество занятых в сфере народных художественных промыслов: за последние 7 лет количество занятых уменьшилось на 550 человек. Последние 4 года данный показатель остается стабильным, но не увеличивается.

Также значительно устаревает кадровый состав мастеров НХП, а приток молодых мастеров минимален. Причиной этого может служить отсутствие разнообразных программ обучения по направлениям мастеров НХП. Так, на территории Нижегородской области функционирует 1 профессиональное учреждение, занимающееся подготовкой кадров в сфере НХП – ГБПОУ «Павловский техникум народных художественных промыслов России». Техникум представляет всего 4 специальности: ювелир, изготовитель художественных изделий из металла, дизайн, декоративно-прикладное искусство [4]. Данные направления не охватывают все виды ремесел и НХП, сосредоточенных на территории Нижегородской области. Также техникум не предусматривает возможность расселения студентов в общежития в связи с его отсутствием.

Также необходимо рассмотреть возможность введения в закон понятия «молодой специалист народных художественных промыслов» и возможность введения государственных мер поддержки региональном и федеральном уровнях: предоставление бесплатного жилья молодым мастерам, осуществившим переезд в отдаленные населенные пункты региона для работы в мастерских; единовременные выплаты при трудоустройстве и в период наработки навыков; введение системы грантов для вложений в открытие мастерских ремесел и НХП Нижегородской области. Таким образом, можно сохранить и передать будущим поколениям богатое наследие народных художественных промыслов региона.

Нижегородская область является родиной более чем 200 видов народных художественных промыслов и ремесел, из которых наиболее известны и сохранены [5].

Таблица 1 - Виды НХП и ремесел Нижегородской области и их местонахождение

Вид НХП и ремесел	Местонахождение
Чернолощенная керамика	село большое Казариново
Городецкая золотная вышивка	г. Городец
Балахнинское кружево	г. Балахна
Городецкая роспись	г. Городец
Нижегородский гипюр	г. Чкаловск
Резьба по камню	село Борнуково
Художественная керамика	г. Богородск
Гончарное ремесло	г. Богородск; г. Городец, с. Большое Болдино
Лозоплетение	г. Павлово, г. Арзамас, г. Лысково, г. Городец
Валяльный промысел	г. Бор, г. Арзамас
Художественная обработка металла	г. Павлово
Резьба по кости	поселок Варнавино
Полховско – Майданская роспись	село Полховский Майдан
Семеновская роспись	деревня Мериново
Хохломкая роспись	поселок Ковернино
Резьба по дереву	г. Семенов, г. Балахна, г. Городец
Казаковская филигрань	поселок Вача
Ножевой промысел	г. Ворсма

По состоянию на 2023 год в Нижегородской области зарегистрировано лишь 5 центров ремесел: «МБУК Центр ремесел г. Чкаловск», МАУК «Город мастеров» в Городце, МБУК «Арзамасский центр ремесел» г. Арзамас, МБУК «Лапшангский центр ремесел им. В.А. Долинина» с. Лапшанга, МБУДО «Центр художественных ремёсел» г. Дзержинск.

Данные центры проводят мастер-классы лишь по 8 видам ремесел и НХП региона (лозоплетение, нижегородский гипюр, городецкая роспись, гончарное ремесло, золотная вышивка, золотная вышивка, валяльный промысел, резьба и роспись по дереву, художественная обработка металла).

Таким образом, можно обозначить проблему недостатка центров ремесел в Нижегородской области.

Также затрудняет самостоятельный туризм по ознакомлению с НХП и ремеслами региона отсутствие в малых городах достаточной инфраструктуры в виде коллективных средств размещения.

Количество мест в КСР рекомендуется из расчета одно место на 50-60 человек населения. Таким образом, на 1000 человек населения должно быть от 20 до 24 мест [2].

Таблица 2 - Количество мест в КСР в малых городах Нижегородской области по состоянию на 2023 год

Населенный пункт	КСР	Кол-во мест в КСР	Рекомендуемое кол-во в КСР	Вывод
Большое Болдино	Гостиница «Болдино отель»	100	От 120 до 144	Не соответствует норме
Село большое Казариново	Отсутствует	-	-	-
г. Балахна	Загородный отель «Волга», отель «Fresh», гостевой дом «Квартира», Апартаменты на улице 40 лет Пионерской Организации	523	От 980 до 1176	Не соответствует норме
Г. Чкаловск	Гостевой дом «Гостевой двор белая дача», мотель «Автодом», Дом рыбака, Гостиница «Судоверфи»	65	От 220 до 264	Не соответствует норме
Село Борнуково	Отсутствует	-	-	-
Поселок Варнавино	Гостиница «Медведь»	20	От 60 до 72	Не соответствует норме
Г. Ворсма	Гостиница «Лесной Ключ», Гостевые дома «Гостиный дом медведь» и «Загородный дом HouseVorma»	54	От 240 до 288	Не соответствует норме
Село Полоховский Майдан	Отсутствует	-	-	-
Деревня Мериново	Отсутствует	-	-	-
Поселок Ковернино	Гостиница «Welcome», гостиница «Имение», гостиница «Premium», Апартаменты на Советской	32	От 140 до 168	Не соответствует норме
Поселок Вача	Отсутствует	-	-	-

Из перечня городов были исключены такие города, как Городец, Богородск, Семёнов и Арзамас, поскольку они являются одними из крупнейших туристических центров региона.

Из табл. 2 можно сделать вывод, что в малых городах Нижегородской области плохо развита туристская инфраструктура в виде мест в КСР, что затрудняет планирование самостоятельного ознакомительного туризма по месторождениям НХП и ремесел и негативно влияет на развитие туризма Нижегородской области в целом.

В Нижегородской области необходимо развивать историко-культурный туризм, поскольку НХП являются важной частью культурного наследия народов, проживающих в регионе. Посещение мест, где промыслы развиваются и применяются, способствует сохранению уникальных традиций и ремесел.

#### **Список литературы:**

1. Постановление Правительства Нижегородской области от 18.12.2023 №1081 «Об утверждении государственной программы Нижегородской области «Развитие туризма, промыслов и выставочно-конгрессной деятельности Нижегородской области»;
2. ГОСТ Р 51185-2014 Национальный стандарт Российской Федерации. Туристские услуги. Средства размещения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200114767>;
3. Официальный сайт информационного агентства «Время Н» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://goo.su/ZsZWANu>;
4. Официальный сайт ГПБОУ «Павловский техникум народных художественных промыслов России» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://arts-college.ros-obr.ru/>;
5. Ресурсный центр развития народных художественных промыслов и ДПИ Нижегородской области [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nhp.mininuniver.ru/o-proekte/turistam/>.

**АВТОМАТИЗИРОВАННЫЙ АНАЛИЗ  
ПРОЦЕССОВ ЦИФРОВИЗАЦИИ РЕГИОНОВ РФ  
НА БАЗЕ АЛГОРИТМОВ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ**

*Спирина Ю.И.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В данной работе был проведен автоматизированный анализ процессов цифровизации субъектов РФ. Подготовленный массив данных был подвергнут кластеризации, что позволило выявить типовые группы регионов и проанализировать далее уровень цифрового неравенства с помощью индекса Джини. Определены популярные цифровые навыки. Вычисления проведены с использованием библиотек языка Python.

**Ключевые слова:** большие данные, искусственный интеллект, машинное обучение, типология регионов, цифровое общество.

Глобальный тренд цифровизации поднимает значимость роли цифровых технологий в экономике страны. Информатизация не только трансформирует структуру производственных бизнес-процессов, но и требует кардинальных изменений в области менеджмента. В таких условиях особенно остро стоит проблема адаптации сотрудников к цифровым изменениям. Отсутствие информационных навыков и компетенций у отдельных групп населения, различия регионов России в уровне цифровой зрелости является барьером для экономического развития страны.

Актуальность исследования процессов цифровизации в регионах РФ определена двумя ключевыми моментами. Во-первых, важностью реализации национальных проектов Российской Федерации в этом направлении, а также выбором актуального инструмента для автоматизации анализа больших данных по цифровизации регионов страны. В статьях [1, с. 83-96; 2, с. 217-223] описано применение нейронных самоорганизующихся сетей для анализа деятельности

регионов РФ и определения их типологий. Авторы работы [5, с. 291] применили аналогичные инструменты для изучения субъектов РФ с точки зрения их экономического развития и его влияния на экологическую ситуацию в этих регионах. Примененные методы показали свою эффективность в исследовании деятельности административно-территориальных образований РФ, поэтому целесообразно их использование в данной работе.

Цель данного исследования - определение типологии регионов РФ с точки зрения развития цифрового общества. Для реализации необходимо решение следующих задач: отбор наиболее значимых показателей; выявление подходящего метода для кластеризации выборки; исследование рынка труда на предмет популярных требований к кандидату; анализ полученных результатов. Была выдвинута гипотеза, о неравномерном переходе регионов к цифровому обществу из-за различных климатических условий, уровней финансирования и территориального расположения. Для исследования был собран массив больших данных по 81 региону на базе статистики за 2023 год.

Анализ данных был проведён при помощи программ на языке Python. Этот язык применялся для аналогичных исследований [3, с. 203-208; 4, с. 173-177] и показал свою эффективность. Предварительное тестирование показало, что метод агломеративной кластеризации наиболее предпочтителен для данной выборки (коэффициент силуэта 0,66).

Для определения уровня цифрового развития в регионе было выделено три группы показателей. Первая группа - «экономика», включающая пять переменных, которые отражают уровень инвестиций в цифровые технологии, распространённость широкополосного доступа к интернету и другие. Вторая - «цифровая грамотность» (ЦГ):  $x_1$  не использовавшие средства защиты информации;  $x_2$  не использовавшие Интернет;  $x_3$  столкнувшиеся с проблемами информационной безопасности (взлом учетных записей);  $x_4$  не использовавшие Интернет, по причине высокой абонентской платы;  $x_5$  использовавшие Интернет в течение последних 3-х месяцев в общественном месте. Третья группа - «Промышленность» включает данные 68 регионов по использованию

передовых производственных технологий, затраты на инновационную деятельность, удельный вес инновационных товаров, число малых предприятий, использующих цифровые технологии, а также число замещённых рабочих мест. Для исключения мультиколлинеарности и определения наиболее значимых показателей был использован метод корреляции Пирсона.

В экономически развитых регионах происходит активное финансирование цифровой трансформации. К ним относятся Московская область и город Санкт-Петербург, они стали абсолютными лидерами для всех трёх групп. Регионы-аутсайдеры по показателям ЦГ совпадают с областями из группы экономики. Это демонстрирует зависимость между уровнем экономического развития территории и цифровыми способностями населения. Лидерами выборки по уровню вовлеченности населения в цифровую среду и в области промышленности стали: Нижегородская, Свердловская и Самарская области. В этих регионах зафиксировано не только активное внедрение цифровых технологий, но и высокие темпы инновационного развития. Тем не менее, автоматизированный анализ показал преобладающее число регионов с низким уровнем ЦГ, подтверждающее гипотезу о неравномерной цифровизации регионов в РФ.

Одна из задач данного исследования - определение востребованных цифровых навыков населения. Для этого использован метод, описанный в публикации [4, с. 173-177]. Анализ более 10 тысяч вакансий на рекрутинговой платформе hh.ru показал наиболее часто встречающиеся требования по всей России: знание 1С и умение работать с базами данных. Несмотря на то, что работодатели не всегда указывают навыки, самый востребованный – документооборот.

Определение уровня цифрового неравенства и визуализация данных были проведены автоматически с использованием индекса Джини на базе показателя «Использование Интернета населением в возрасте 15-74 лет» в абсолютном значении. Полученный индекс  $G \approx 0.439$  указывает на высокий уровень цифрового неравенства РФ.

Анализ данных позволил проверить гипотезу исследования. Он показал неравномерный уровень цифровизации в регионах России. Разделение по кластерам показало, что области объединяются в группы вне зависимости от климатических и других условий, за исключением уровня финансирования. Московская область и Санкт-Петербург, являются наиболее развитыми с точки зрения цифровой экономики, регионы демонстрируют высокие темпы внедрения технологий и активное финансирование инноваций. Регионы-аутсайдеры, такие как Ингушетия, Карачаево-Черкесская Республика, характеризуются низкими показателями цифровой грамотности и слабыми экономическими инвестициями в цифровую трансформацию.

Выявлена закономерность между уровнем экономического развития и цифровой активности населения. Например, наличие электронной подписи оказалось индикатором высокого уровня цифровой активности и риска информационной безопасности. Однако, в большинстве регионов наблюдается низкий уровень цифровой грамотности, что подтверждает гипотезу о неравномерном переходе к цифровому обществу. Высокий уровень цифрового неравенства в России, подтверждён рассчитанным индексом Джини (0.439).

Анализ трудового рынка показал наиболее востребованные цифровые навыки: знание 1С, работа с базами данных и документооборот, что необходимо учитывать в системе профессионального образования.

### **Список литературы:**

1. Летягина, Е. Н. Исследование развития цифровой экономики России с использованием методов искусственного интеллекта / Е. Н. Летягина, В. И. Перова, А. М. Подольская // Развитие и безопасность. – 2021. – № 1(9). – С. 83-96. – DOI 10.46960/2713-2633\_2021\_1\_83. – EDN UOZQCF.

2. Сочков, А.Л. Алгоритм оценки конкурентоспособности регионов с учетом их инновационного потенциала для нейросетевого моделирования / А.Л. Сочков, А.В. Субботин // Проблемы и перспективы развития научно-технологического пространства: Материалы IV Международной научной

интернет-конференции. В 2-х частях, Вологда, 15–19 июня 2020 года. Том Часть I. – Вологда: Вологодский научный центр Российской академии наук, 2020. – С. 217-223. – EDN USBSPX.

3. Спирина, Ю. И. Методы автоматизации подбора персонала на базе искусственного интеллекта (на примере строительной отрасли) / Ю. И. Спирина // Математическое и компьютерное моделирование и бизнес-анализ в условиях цифровизации экономики: Сборник научных статей по итогам IV Всероссийского научно-практического семинара, Нижний Новгород, 23 апреля 2024 года. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2024. – С. 203-208. – EDN GMVYBW.

4. Спирина, Ю. И. Автоматизация процесса подбора кадров на базе технологий искусственного интеллекта и анализа данных (на примере школьного персонала) / Ю. И. Спирина, А. Л. Сочков // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сборник научных статей IX Международной научно-практической конференции, Москва, 19–21 марта 2024 года. – Москва: ООО "Эдельвейс", 2024. – С. 173-177.

5. Research of the innovative development of the Russian Federation regions and its impact on the eco-friendliness of the economy based on neural network cluster analysis for the purpose of economic security / S. Yashin, Yu. Trifonov, A. Sochkov [et al.] // E3S Web of Conferences. – 2021. – Vol. 291. – P. 03008. – DOI 10.1051/e3sconf/202129103008. – EDN ZVOVWC.

**ПРОДЮСИРОВАНИЕ КУЛЬТУРНЫХ ПРОЕКТОВ  
В ИСТОРИЧЕСКОМ КВАРТАЛЕ.  
АНАЛИЗ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ (НА ПРИМЕРЕ СТУДЁНОГО  
КВАРТАЛА Г.О.Г. НИЖНИЙ НОВГОРОД)**

*Сумина Е.С.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Территория Студеного квартала в Нижнем Новгороде представляет собой уникальное пространство, богатое историей и культурным наследием. Однако в современном контексте эта территория не развивается должным образом, что приводит к потере ее потенциала и значимости для города в целом. Данное исследование направлено на выявление целевой (ядерной) аудитории Студеного квартала в Нижнем Новгороде и определении степени и формата вовлечения этой аудитории в соучастное проектирование культурного проекта, направленного на для ревитализации исторической территории, активизацию жизни в Студеном квартале, привлечение новой аудитории, сохранение и популяризацию его исторического наследия.

**Ключевые слова:** изучение аудитории, историческая городская территория, туристическая политика, потребности и мотивации аудитории, ревитализация, целенаправленные маркетинговые кампании.

Главная достопримечательность исторической территории Студеного квартала – усадьба М. Н. Щелокова окружении 12 архитектурно-ценных домов. Здесь же расположены здания бывшего католического храма и действующего (католики появляются в Студеном квартале за несколько лет до Октябрьской революции). Сегодня территория частично находится в депрессивном состоянии. При этом квартал может стать новой точкой притяжения для горожан и туристов. Один из возможных этапов включения территории в границы “активного” города - реализация здесь культурных проектов.

Безучастное наблюдение («пассивное наблюдение») [5] должно подтвердить нашу гипотезу о том, что целевая аудитория Студеного квартала – католический приход.

Отец Георгий - лидер католической общины Нижегородской области и настоятель прихода Успения Пресвятой Девы Марии в Студеном квартале. Его мнение о перспективах развития территории является крайне важным для разработки стратегии продюсирования культурных проектов. Глубинное интервью позволит получить информацию о: готовности католической общины к открытию территории квартала горожанам и туристам, целях и форматах культурных проектов, вариантах участия общины в их реализации. Эта информация станет основой для разработки стратегии продюсирования культурных проектов с целью его ревитализации.

Наблюдения проводились в одно и то же время в течение двух дней, буднего и выходного, что позволило получить более полную картину поведения аудитории. Результаты исследования подтвердили нашу гипотезу о ядерной аудитории квартала: это представители католической общины.

Для анализа аудитории нами были выбраны “спокойные” дни - пространство квартала не использовалось как выставочное, в храме не проводились традиционные для выходного дня органные концерты, не велась воскресная служба.

В рамках глубинного интервью с настоятелем прихода Георгием Кромкиным были рассмотрены аспекты готовности католической общины к реализации на исторической городской территории культурных проектов для ее ревитализации.

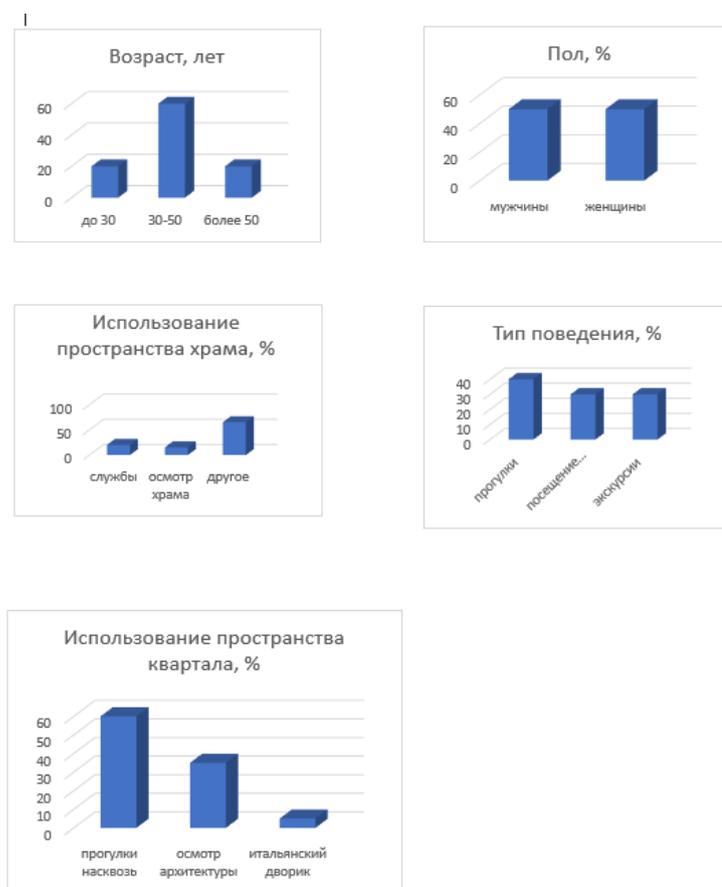


Рисунок 1 – Аудитория Студеного квартала

Исходя из ответов, мы можем обозначить следующие данные: приходу важно внешнее благоустройство территории, как приметы “европейскости” квартала; католическая община готова стать “хранителем” территории, следить за ее состоянием и поддерживать ее благоустройство, финансово вкладываться в этот процесс; община открыта к диалогу со стейкхолдерами территории; общине важно, чтобы стейкхолдеры и пользователи территории учитывали ее духовные интересы (например, сохранение молитвенного покоя, границ храма, ритуалов, уважение христианских символов); стремление быть открытыми и доступными для посетителей территории вне зависимости от конфессиональной принадлежности последних; открытость сообществам (историки, архитекторы, художники и так далее); открытость к коммерческим отношениям с деятелями культуры; важно сохранение камерности территории; готовность прихода (через влияние настоятеля) к переменам в связи с

развитием территории квартала; у части прихожан есть опасение потери приватности территории с ее развитием; приходу важно сохранять и продюсировать новые христианские символы территории; католики стремятся сохранить внимание ко всем историческим доминантам квартала вне привязки к религиозной составляющей (усадьба Щелокова, исторический сад) и считают правильным сохранить связанные с ними смыслы; лидер общины не видит рисков при заходе на территорию инвесторов; приход (через влияние лидера) видит Студеный квартал после ревитализации как “европейский квартал”; у прихода есть ориентир развития – Анненкирхе в Санкт-Петербурге; территорию квартала рассматривается как выставочное пространство; культурные проекты не должны нарушать камерности и тишины территории; из возможных культурных проектов – камерные концерты в саду, кинопросмотры, встречи клубов по интересам под открытым небом, фото- и картинные выставки; приход положительно рассматривает коммерциализацию культурных проектов на территории Студеного квартала.

Кроме того, мы можем обозначить цели ядерной аудитории, которые могут быть достигнуты через реализацию в Студеном квартале культурных проектов (для его ревитализации): интегрировать прихожан в жизнь города, сделать их участниками изменений; сформировать справедливое (уважительное) отношение к сложному прошлому прихода на этой территории у всех стейкхолдеров и посетителей; развенчание мифов о католической церкви, пропаганда исторической достоверности контекста территории; привлечение денежных средств на содержание территории.

Глубинное интервью позволило обозначить возможные функции католического прихода в процессе реализации культурного проекта в границах Студеного квартала (для его ревитализации): инициирование, соучастие, информационная поддержка, финансирование.

Анализ аудитории Студеного квартала, проведенный методами наблюдения и глубинного интервью, позволяет сделать вывод о возможности

реализации культурного проекта в границах городской исторической территории на основе принципов соучастия [2].

### **Список литературы:**

1. Евдокимова О.В. Классификация посетителей городских исторических мест по целям и мотивам посещения // Вестник Алтайского государственного университета. 2016. № 1 (81). С. 107-111.

2. Зверева Н.В. Соучастие в культурной политике: теоретические основы и практические аспекты // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета культуры и искусств. 2016. № 4. С. 142-150.

3. Кузнецов А.С. Изучение аудитории городских исторических мест: проблемы и перспективы // Известия Российского государственного университета туризма и сервиса. 2015. № 4. С. 132-137.

4. Методические рекомендации по использованию глубинного интервью для изучения аудитории городской территории / И.А. Кузнецова [и др.]. – М.: Центр исследований городской среды, 2021. 32 с.

5. Рязанцева С.В. Городская антропология: теоретические подходы и методы исследования // Вестник РГГУ. Серия «Социология. Экономика. Управление». 2017. № 4. С. 142-153.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ ПУТЕМ РАЗВИТИЯ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «МУШУ ГРУПП»)**

*Тарасова О.Е.*

Студент бакалавриата,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье излагается современная проблема многих организаций общественного питания, которые сталкиваются со сниженной

мотивацией персонала, независимо от того, что компании находятся в состоянии стабильности на рынке, имеют хорошую репутацию, стабильную посещаемость, а также хорошую заработную плату. Автором предложены варианты повышения мотивации персонала для организации общественного питания (ресторана) сети ООО «МУШУ ГРУПП».

**Ключевые слова:** Материальная мотивация, нематериальная мотивация, производительность труда, корпоративная культура, система оплаты труда.

Успешность почти каждой организации непосредственно зависит от эффективной производительности труда его персонала, мало замотивированный персонал не будет приносить «пользы» и роста в целом для организации. Замотивированный персонал является главным преимуществом в основных рабочих процессах, происходящих в организации [3].

Мотивация — это достаточно сложный процесс, он направлен на побуждение людей для выполнения определенных действий и в следствие достижения поставленных целей с максимальной отдачей для компании [5].

Материальной мотивацией являются денежные средства, которые работники получают за выполненную работу. Заработная плата состоит из нескольких частей: постоянной – которая указана в трудовом договоре и называется оклад, а также переменной – которая зависит от производительности труда лично каждого сотрудника.

Нематериальная мотивация не относится к заработной плате. Нематериальная мотивация в каждой организации может быть абсолютно разной, на усмотрение руководства, например служебное такси для сотрудников, корпоративные обеды, подарочные сертификаты по праздникам, различные вечеринки вне работы, которые способны укрепить командный дух сотрудников и т.п.

Существует множество факторов, которые оказывают влияние на мотивационный процесс, из этого можно сделать вывод о том, что у всех

сотрудников не может быть одинакова степень удовлетворения потребностей и поэтому к каждому нужен индивидуальный подход [4].

При рассмотрении основных проблем трудовой мотивации сотрудников организации нужен учет различных факторов: индивидуальных характеристик (пол, возраст, образование, стаж работы и потребности сотрудника на рабочем месте), характеристик выполняемой работы (сложность работы, степень рутинности рабочих обязанностей, степень самостоятельности и ответственности работника) и характеристик выполняемой ситуации (организационная культура компании, также ее система развития и мотивации, условия труда и непосредственно рабочее окружение).

На основе приведенных факторов, можно утверждать, что каждый сотрудник является индивидом и имеет определенную специфику структуры трудовой мотивации, которая зависит от его личных особенностей и устоявшихся трудовых норм и ценностей. Каждому руководителю необходимо знать и учитывать данные факторы для составления системы мотивации и соединения интересов сотрудника и организации [2].

Низкая трудовая активность персонала, в следствие чего некачественное исполнение прямых обязанностей сотрудников, безынициативность сотрудников, а также потеря выручки и посетителей - эти последствия являются итогом разработки некачественной системы мотивации или вовсе ее отсутствие.

Так как сейчас возникает множество новых различных условий для трудовой деятельности, а также происходит рост потребностей у работников, система мотивации может достаточно быстро потерять свою актуальность, именно поэтому нужно постоянно проводить анализ эффективности и в необходимом случае, когда система становится «устаревшей» нужно изменять условия системы мотивации [1].

Предложенные методы решения для разработки системы мотивации:

1. Проведение анкетирования среди сотрудников, для выявления их потребностей в рабочем процессе для повышения результативности

2. Разработка плана мотивации в соответствии с полученными данными из анкетирования

3. Введение 2 мероприятий по монетарной/немонетарной мотивации

4. Отслеживание эффекта от введенных мероприятий

В выбранном заведении из сети ООО «МУШУ ГРУПП» существует проблема с персоналом, который не хочет качественно работать, не смотря на стабильную заработную плату и условия труда, в компании у директора есть желание развиваться, а у персонала нет. Проведя опрос среди сотрудников было выявлено, что им не хватает на рабочем месте комфортного места для отдыха, а также что они хотели бы поощрения за свою работу, кроме заработной платы. Было принято решение замотивировать персонал нематериальными способами.

После анкетирования сотрудников были предложены такие мероприятия как:

1. Введение системы поощрения для выдающихся сотрудников.

Данный способ мотивации используем, для того чтобы удовлетворить потребность работников в признании. По итогам квартала будет произведен подсчет поставленного плана по KPI, и сотрудники, которые его выполнили, а также перевыполнили будут награждены сертификатами на определенную сумму, места, где они смогут их потратить будет предложено сотрудникам на выбор по их необходимости (магазины, кинотеатры, салоны красоты и т.д.). Также в ресторане разместим стенд куда будем прикреплять фото сотрудников с подписью об их личных достижениях.

Это подтолкнет сотрудников работать лучше, для получения наград.

2. Организация зоны отдыха

Будет отведено специальное место для сотрудников, с целью предоставить им комфортные условия для отдыха и для обеденного перерыва. Это поможет сотрудникам более качественно отдыхать на рабочем месте, а затем снова приступать к своим обязанностям с новыми силами.

После введенных мероприятий нужно посмотреть изменилось ли качество работы в течение 1-2 месяцев.

Далее нужно будет измерить эффект от предложенных мероприятий, а именно провести опрос для сотрудников, по поводу их мнения на введенные мероприятия, также посмотреть изменилось ли отношение сотрудников к рабочему процессу, отразилось ли это на выручке и обслуживании гостей ресторана.

Если всех сотрудников устраивают нововведения, а также повысился уровень работоспособности, то стоит оставить все мероприятия, а также периодически отслеживать эффективность и при необходимости пересматривать систему мотивации.

Таким образом, предложенные вами мероприятия должны помочь нам сохранить постоянный штат сотрудников и побудить сотрудников действовать в интересах компании; повысить качество и производительность труда. Самое главное нужно получать обратную связь от своих сотрудников вовремя и не допускать, чтобы персонал терял интерес к работе.

Руководителю нужно всегда помнить о своих сотрудниках и их потребностях на рабочем месте, ведь именно комплексный подход к системе мотивации является эффективным для компании.

### **Список литературы:**

1. Адамчук, В. В. Социология труда и экономика / В. В. Адамчук, О. В. Ромашов, М. Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2014, – 385 с.
2. Виханский, О. С. Менеджмент персонала / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2016. – 685 с.
3. Добренъков, В. И. Фундаментальные основы социологии и экономики труда персонала / В. И. Добренъков, А. И. Кравченко. – СПб: Речь 2014. – 352 с.
4. И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская. управление человеческими ресурсами: Учебное пособие для студентов,

обучающихся по направлению 080200.62 «Менеджмент» М: МГУП, 2012. ISBN 978-5-8122-1171-4

5. Маренков Н.Л., Косаренко Н.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Академический проект; Трикста, 2011 – 464.

## **СПЕЦИФИКА ДИСТАНЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

*Тютин Е.И.*

Студентка магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена особенностям управления персоналом в дистанционном формате. Описаны проблемы, с которыми может столкнуться организация при переходе в дистанционный формат управления, и пути их решения. В статье особое внимание уделяется роли тайм-менеджмента, коммуникации, планированию и контролю.

**Ключевые слова:** управление, дистанционный формат, тайм-менеджмент, коммуникация, информационные технологии.

Управление персоналом является одним из ключевых видов деятельности в любой компании, так как позволяет структурировать и налаживать рабочий процесс. Форма управления, как и многие другие процессы взаимодействия, со временем меняется в силу субъективных и объективных процессов, но ключевым параметром в этом плане является внешняя среда, влияние которой сложно преодолеть. Развитие высоких технологий и увеличение потоков информации в XXI веке привели к тому, что вопрос о дистанционном формате управления персоналом стал актуальным, однако лишь после начала пандемии Covid-19 и объявления карантинных мер в разных странах такой формат стал не только актуальным, но и необходимым.

Пандемия коронавируса поставила многие организации перед выбором: либо переходить в той или иной степени в дистанционный режим, либо закрываться на период карантина. Закрытие на определенный срок с высокой долей вероятности приведет к тому, что организация больше не сможет открыться. В связи с этим компании старались переходить в дистанционный формат, насколько это было возможно в каждой отдельной отрасли. Ряд организаций вообще не могли прекратить работу в силу важности их работы [3, с. 353]. В таких случаях, как правило, принимались решения о переходе на дистанционное управление, также известное как дистанционный менеджмент или управление виртуальными командами [7, с. 86].

Дистанционный формат предполагает, что члены организации находятся на расстоянии друг от друга и взаимодействуют посредством современных технологий связи [7, с. 86]. Сложность перехода на дистанционный формат состояла в том, что большинство компаний, в частности, в России, несмотря на развитость цифровых технологий, не были готовы к подобному переходу. На начальном этапе перехода на дистанционный формат эффективность и производительность многих сотрудников снизилась в связи с отсутствием опыта управления персоналом в подобной среде: негативное влияние отметило более 80% руководителей и более 40% рядовых сотрудников [4, с. 180].

Отечественный исследователь Фоменко О.В. в качестве специфических черт дистанционного управления отмечает следующие нестандартные процессы в сферах: регламентация, планирование, распределение и делегирование полномочий, наличие баз данных и знаний, отчетность, контроль [6, с. 326]. В качестве стратегии по решению проблем в этих сферах он в основном выделяет ужесточение контроля. В случае, когда работник находится в одном здании со своим непосредственным начальником, последний может в любой момент проверить, как продвигается рабочий процесс у его подчиненного, а также указать на недочеты, ошибки и пути их решения. В дистанционном же формате подобные возможности сильно ограничены в силу сниженных коммуникационных возможностей. В качестве

инструментов дистанционного управления Фоменко О.В. выделяет в основном компьютерные программы и электронные платформы.

При переходе на новые платформы и программы необходимо предварительно обучить владению ими сотрудников. Также важно развить у них виртуальные навыки, в частности, «эффективное управление временем, использование онлайн-коллаборации и соблюдение виртуального профессионального этикета» [7, с. 88].

Мнения о необходимости использования программных продуктов (таблиц, облачных хранилищ, информационные системы функционального назначения) придерживается абсолютное большинство исследователей [5]. Подобные решения также способствуют автоматизации и повышению эффективности работников [2, с. 28].

Другими важными элементами являются планирование и отчетность, которые в формате дистанционного управления еще более актуальны. В данном формате могут применяться ежедневные отчеты и планы, производительность труда. Поддубная М.Н. особо отмечает роль именно тайм-менеджмента, то есть планирования. В условиях, когда за работником нет жесткого контроля, домашняя обстановка способствует тому, что он будет чаще отвлекаться от работы. Тайм-менеджмент призван решить данную проблему. Опираясь на статистические данные, исследователи заключают, что «повышение эффективности работы в дистанционном формате представляется возможным только посредством приближенности графика в домашних условиях к графику на рабочем месте» [4, с. 182].

Для своевременного выполнения задач у сотрудников должны быть четко обозначены сроки выполнения работы, дедлайны. Это позволяет в условиях многозадачности эффективнее распределять время и следовать разработанному графику [1, с. 217]. В данном случае можно использовать следующие приемы: принцип Парето (соотношение времени работы и отдыха определяется как 80 к 20), «поедание лягушек» (выполнение в начале рабочего дня наиболее сложных или наименее привлекательных задач, чтобы последующие задания казались

легче), разделение больших задач на ряд мелких. При этом важно учитывать индивидуальные особенности, например, биоритмы человека.

Коммуникация между сотрудниками (как между управляющим и подчиненными, так и между коллегами) также является немаловажным аспектом трудовой деятельности, однако в дистанционном формате она не является полноценной. Часть информации от управляющего к подчиненному передается через жесты, мимику, интонации, а при дистанционном общении невербальное общение зачастую минимизируется или отсутствует. В связи с этим управляющему нужно устраивать встречи один на один для обсуждения текущих задач и общие собрания для всей команды, поддерживать оперативную связь, необходимую для координации рабочего процесса. Также необходимым элементом является неформальная коммуникация, которая чаще всего проявляется в формате организации общих рабочих чатов в социальных сетях. Последний пункт является необходимым для поддержания рабочего духа в коллективе [2, с. 25-27].

Таким образом, дистанционное управление персоналом имеет ряд специфических характеристик, которые необходимо принимать во внимание для повышения производительности и сохранения эффективности труда. Наиболее важными аспектами являются контроль, четкое планирование и расширение применения цифровых технологий, а также поддержание коммуникаций на разных уровнях.

### **Список литературы:**

1. Аллен Д. Как привести дела в порядок: искусство продуктивности без стресса // Пер. с англ. Ю. Константинова. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 416 с.
2. Антимонова, А. М. Особенности дистанционного управления персоналом / А. М. Антимонова, А. А. Подоляко // Экономика, прикладная информатика, гуманитарные науки: современные тренды и перспективы развития : Сборник научных статей и материалов международной научно-

практической конференции, Москва, 14 апреля 2021 года. – Москва: Образовательное учреждение профсоюзов высшего образования "Академия труда и социальных отношений", 2021. – С. 24-31.

3. Лагутин, П. С. Влияние пандемии на экономику России / П. С. Лагутин, О. И. Шевченко. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 16 (411). – С. 352-355.

4. Поддубная, М. Н. Тайм-менеджмент как эффективный инструмент управления в условиях дистанционной работы / М. Н. Поддубная, А. И. Шалбарова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1-1(83). – С. 180-183.

5. Управление персоналом в России: вызовы XXI века. Книга 6: монография / под ред. И.Б. Дураковой. М.: ИНФРА-М, 2019. 297 с.

6. Фоменко, О. В. Специфика и инструменты дистанционного менеджмента / О. В. Фоменко // Вестник Московского международного университета. – 2024. – № 1(1). – С. 324-328.

7. Шульга, Н. И. Дистанционный (виртуальный) менеджмент: современное состояние и перспективы развития / Н. И. Шульга, М. А. Корниенко // Управление развитием социально-экономических систем: глобализация, предпринимательство, устойчивый экономический рост : Материалы XXIV Международной научной конференции молодых учёных и студентов, Донецк, 07 декабря 2023 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2023. – С. 86-88.

# КЛАСТЕРНЫЙ АНАЛИЗ РЕГИОНОВ РФ С УЧЕТОМ ОТРАСЛЕВОЙ СТРУКТУРЫ ВРП

*Устюжанина Д.К.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена кластерному анализу субъектов РФ. В качестве характеристик регионов были использованы количественные показатели структуры ВРП и его величина на душу населения. Вычисления проводились с использованием библиотек языка Python.

**Ключевые слова:** валовой региональный продукт, кластерный анализ, машинное обучение, субъекты Российской Федерации, структура экономики.

Согласно закону «О стратегическом планировании в РФ» в каждом регионе должны быть разработаны стратегические документы, а также осуществляться мониторинг и контроль их выполнения. При этом особое внимание уделяется оценке эффективности использования ресурсов в регионах Российской Федерации. Особенно актуально это сейчас, когда экономика страны переживает непростые времена, а почти у половины регионов наблюдается дефицит бюджета, превышающий средние показатели по стране, что отмечается в статье [1]. Необходимо проанализировать как используются имеющиеся факторы производства, т. е. труда и капитала, в регионах Российской Федерации.

Для изучения деятельности субъектов РФ часто используются методы на базе искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения (МО). Это поддерживается национальной стратегией развития таких технологий. В работе [2] применена нейронная сеть для моделирования ВРП и проведено сравнение различных инструментов для ее синтеза. Публикация [3] касается вопросов нейросетевого моделирования инновационной деятельности регионов РФ. В статье [4] использованы модели машинного обучения для анализа сфер

регионального здравоохранения. Авторы работы [5] применяют нейросетевой кластерный анализ для изучения влияния инновационной деятельности в регионах РФ на экологическую ситуацию в них. В данном исследовании также целесообразно использовать эти передовые методы и инструменты.

Объектом работы выступают субъекты РФ, предметом – их отраслевая структура ВРП. Цель работы – поиск типовых групп регионов РФ с аналогичной структурой экономики на базе кластерного анализа. Для этого решались следующие задачи: сбор массива данных; его кластеризация; анализ полученных кластеров; вывод на основе полученных результатов.

Структура ВРП имеет 19 видов экономической деятельности. В связи с наличием большого количества показателей было решено отбросить некоторые факторы, которые оказывают незначительное влияние на результаты исследования (максимальное значение показателя по фактору менее 20%). Кроме этого, ряд факторов были объединены, например, хранение, транспортировка и торговля. В результате был сформирован датасет со следующими показателями:  $x_1$  - сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство;  $x_2$  - добыча полезных ископаемых;  $x_3$  - обрабатывающие производства и обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха;  $x_4$  - строительство и деятельность по операциям с недвижимым имуществом;  $x_5$  - торговля оптовая и розничная и транспортировка и хранение;  $x_6$  - государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение;  $x_7$  – ВРП на душу населения. Информация по 85 субъектов РФ была получена из официальных источников госстатистики за 2022 год.

Кластерный анализ проводился с использованием классических моделей машинного обучения типа K-средних и иерархическая кластеризация на языке программирования Python в среде разработки Google Colab. В первую очередь, были импортированы все библиотеки, которые требуются для анализа данных, затем собранный датасет, состоящий из 7 показателей, был стандартизован, т.е. приведен к определённому формату, далее была проведена кластеризация. Для

оценки качества модели использовался коэффициент силуэта, который получился больше 0,314 при использовании метода К-средних с 7 кластерами.

Таблица 1 – Средние значения по кластерам

Кластеры	x1, %	x2, %	x3, %	x4, %	x5, %	x6, %	x7, тыс. руб.
Кластер 1	8,11	1,87	13,81	27,86	20,78	7,69	557,02
Кластер 2	0,20	78,30	4,95	7,00	3,40	2,10	11119,92
Кластер 3	16,88	2,59	20,08	16,29	18,42	7,84	483,95
Кластер 4	4,02	13,21	12,40	16,56	24,91	8,78	1128,35
Кластер 5	3,05	54,38	7,56	8,93	10,40	4,69	1938,89
Кластер 6	13,34	4,07	6,27	18,23	15,06	18,01	444,90
Кластер 7	5,24	6,68	31,75	15,43	17,86	5,97	732,56
Среднее по России	8,32	12,14	19,50	16,52	18,02	7,75	1048,53

Анализ полученных данных позволил выделить несколько характерных групп регионов, ситуации в которых отличаются друг от друга. Первый кластер, состоящий из 9 регионов (Республика Крым, Калининградская область и др.), можно охарактеризовать по наибольшему количеству ВРП в сегментах строительства и операций по недвижимости, однако имеет худшую ситуацию с показателем по добыче полезных ископаемых. Ситуация второго кластера, в который вошли 2 региона (Ненецкий автономный округ и Ямало-Ненецкий автономный округ), состоит в высоких показателях по добыче полезных ископаемых и ВРП на душу населения, однако другие виды деятельности отличаются самыми низкими значениями. В третьем кластере оказались 19 субъектов РФ (Ростовская область, Воронежская область и др.), в основном показатели в этих регионах превышают средние по стране. Значения факторов

пятого кластера, который включает в себя 8 регионов (Магаданская область, Сахалинская область и др.), напротив, ниже средних значений по России. Шестой кластер из 7 регионов (Камчатский край, Республика Алтай и пр.) характеризуется максимальным значением в рамках фактора государственного управления и минимальным – валового регионального продукта на душу населения по сравнению с другими группами. Показатели самого многочисленного седьмого кластера из 28 областей (Нижегородская область, Челябинская область и др.) в целом находятся на среднем уровне, однако стоит отметить высокий уровень по обрабатывающей промышленности. Ситуация в четвертом кластере среди 12 регионов (Москва, Санкт-Петербург и др.) похожа на предыдущую, однако здесь мы видим более высокие показатели по торговле и транспортировке.

В заключение отметим, что для дальнейшего экономического развития субъектов Российской Федерации результаты данного исследования могут быть использованы как на федеральном, так и на региональном уровне.

### **Список литературы:**

1. Айвазян С.А., Афанасьев М.Ю., Кудров А.В. Метод кластеризации регионов РФ с учетом отраслевой структуры ВРП // Прикладная эконометрика. 2016. №1 (41). С.24-46.

2. Сочков А.Л., Соловьев А.Е. Сравнение нейросетевых модулей пакетов «Deductor» и «Loginom» при решении задачи прогнозирования экономического развития регионов РФ // Математическое и компьютерное моделирование и бизнес-анализ в условиях цифровизации экономики: Сб. научных статей по итогам I Всероссийского научно-практического семинара, Нижний Новгород, 27 октября 2021 года. – Нижний Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2022. С.95-103. – EDN HNMOUB.

3. Сочков А.Л., Субботин А.В. Алгоритм оценки конкурентоспособности регионов с учетом их инновационного потенциала для нейросетевого моделирования // Проблемы и перспективы развития научно-технологического

пространства: Материалы IV Международной научной интернет-конференции. В 2-х частях, Вологда, 15–19 июня 2020 года. Ч.1. – Вологда: Вологодский НЦ РАН, 2020. С. 217-223. – EDN USBSPX.

4. Устюжанина Д.К., Сочков А.Л. Исследование региональных рынков труда в сфере здравоохранения на базе кластерного анализа // Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами: Сб. научных статей IX Международной научно-практической конференции, Москва, 19–21 марта 2024 года. – М.: ООО «Эдельвейс», 2024. С. 200-205. – EDN LXWTQY.

5. Research of the innovative development of the Russian Federation regions and its impact on the eco-friendliness of the economy based on neural network cluster analysis for the purpose of economic security / S. Yashin, Yu. Trifonov, A. Sochkov [et al.] // E3S Web of Conferences. 2021. Vol.291. P.03008. DOI 10.1051/e3sconf/202129103008. – EDN ZVOVWC.

## **СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЕЙСТВИЙ ЦБ РФ В 2024 ГОДУ**

*Уткин А.И.*

Студент бакалавриата,

Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет

Научный руководитель:

*Плотников В.А.*

Доктор эконом. наук, профессор

Санкт-Петербургский Государственный Экономический Университет

**Аннотация.** В статье проводится анализ действий ЦБ РФ в 2024 году. Оцениваются сходства и различия в действиях Пола Уокера на посту главы ФРС и Э.С. Набиуллиной как главы Центрального Банка России. Выдвигаются гипотезы причин ускорения инфляции в РФ, а также прогноз развития экономической ситуации.

**Ключевые слова:** Центральный Банк, ключевая ставка, Федеральная Резервная Система, инфляция, экономика

В последнее время мы всё чаще можем услышать большое количество критики в адрес Центрального Банка РФ. Пожалуй, граждан, которые были бы довольны ключевой ставкой в 19% можно пересчитать по пальцам, тем более в последние дни перспектива её повышения до 20% на заседании 25.10.2024 и вовсе пугает. Всё дело в том, что такой высокой ставки рефинансирования не было с начала СВО. Однако, тогда в экономике случился настоящий «чёрный лебедь», и ситуация требовала решительных мер со стороны регулятора. И меры эти длились не долго – уже в апреле 2022 года начался цикл понижения ставки, ведь выдержать длительный период с таким высоким «ключом» будет большим испытанием для любой экономики.

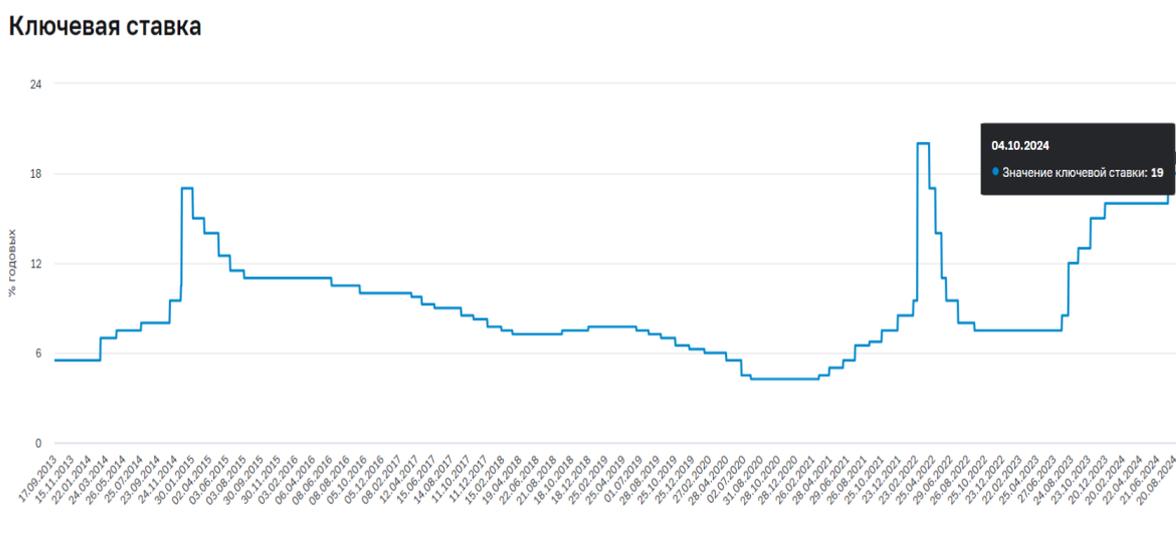


Рисунок 1 - Ключевая ставка ЦБ РФ по месяцам  
[Материал взят с сайта Cbr.ru]

Как видно из рис. 1, новый цикл повышения начался ещё в июле 2023 года, тогда ставку подняли на 100 б.п. до 8,5%, а уже в августе россияне столкнулись с «ключом» в 12%, и с тех пор ставка ни разу не опускалась.

С такой высокой ставкой деньги становятся очень дорогими, уровень производства падает, снижаются инвестиции в акции в пользу долгового рынка

и депозитов, спрос на новое жилье падает, как, впрочем, и на большую часть товаров и услуг [1]. В общем, экономика охлаждается, и, самое главное, должна падать инфляция, но именно здесь сейчас наблюдаются проблемы.

Одна из главных причин, почему действия Центробанка сейчас подвергаются активной и жёсткой критике – это отсутствие замедления инфляции при довольно сильном падении производства, а это сигнализирует о риске наступления стагфляции – пожалуй, главного кошмара в хоть сколько-нибудь рыночной экономике. Вероятно, действия регулятора являются ошибочными? На самом деле, всё не так просто.

Похожая ситуация уже происходила в США на рубеже 1970 – 1980 годов. Именно тогда Пол Уокер, которого позже стали называть «убийцей инфляции» столкнулся с похожими условиями [3]. В 1979 году инфляция в Америке превысила 13%, а в 1980 и вовсе практически достигла 15%, что являлось для США просто астрономическими цифрами. Именно тогда, в марте 1980, новый глава ФРС Уокер повысил ставку до 20%, что стало самым большим показателем в стране со времен Гражданской войны. После непродолжительного удержания на катастрофически высоком уровне «ключ» всё-таки был снижен, но это действие стало ошибкой, и в декабре того же года Уокер вновь поднял его до 20%. После этого регулятор ещё дважды опускал ставку и «задирали» до 20%, а полноценный цикл снижения начался лишь в июне 1981, когда уровень потерял 450 б.п.

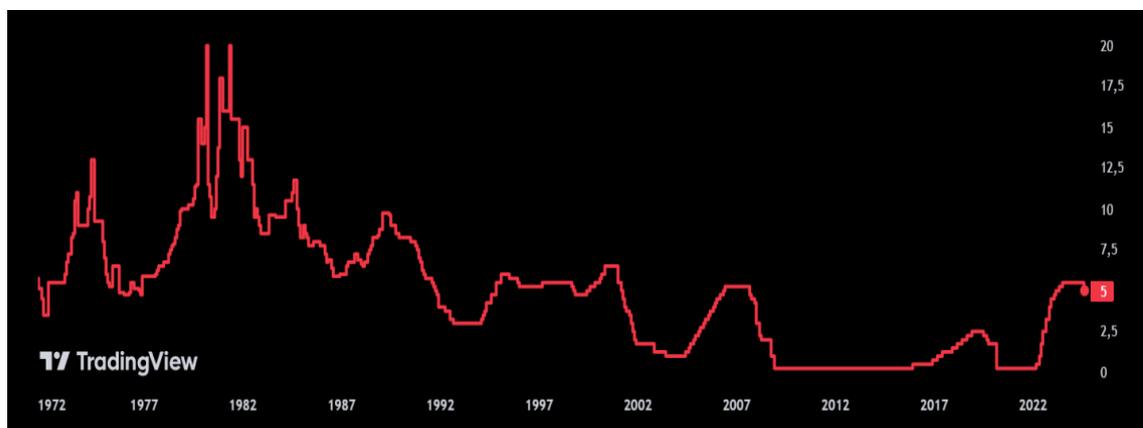


Рисунок 2 - Ключевая ставка ФРС США по годам

[Материал взят с сайта [ru.tradingview.com](https://ru.tradingview.com)]

Такой «холодный душ» для экономики сделал своё дело, и инфляция быстро начала снижаться. Уже в 1981 году она не превышала 9% против почти 15% годом ранее, а в 1982 удалось и вовсе снизить рост цен до 4% [5]. Но ФРС не спешил серьёзно опускать ставку, удерживая её в диапазоне от 12 до 15% долгое время

В хозяйственной системе Соединённых Штатов начала наблюдаться настоящая деградация. Строительство практически полностью остановилось, компании – застройщики несли огромные потери, а глава регулятора получал надломанные деревянные доски в знак протеста. Автодилеры высылали Полу Уокеру ключи от непроданных машин, а задыхавшиеся в долгах фермеры ездили на тракторах кругами вокруг здания резервной системы. Огромное число экономистов критиковало председателя, но всё это было лишь необходимой жертвой во имя великих целей. Продержавшись на примерно одинаковом уровне несколько лет, в 1986 году показатель годовой инфляции в США упал до 1,1 %, - и это было оглушительной победой (ставка рефинансирования на тот момент равнялась 6,5%). После этого в экономике США стал наблюдаться небывалый подъём, ВВП от года к году увеличивался на 2-4% (лишь в 1992 году наблюдалось падение), а годовая инфляция не превышала 5% до самого 2022 года [4].

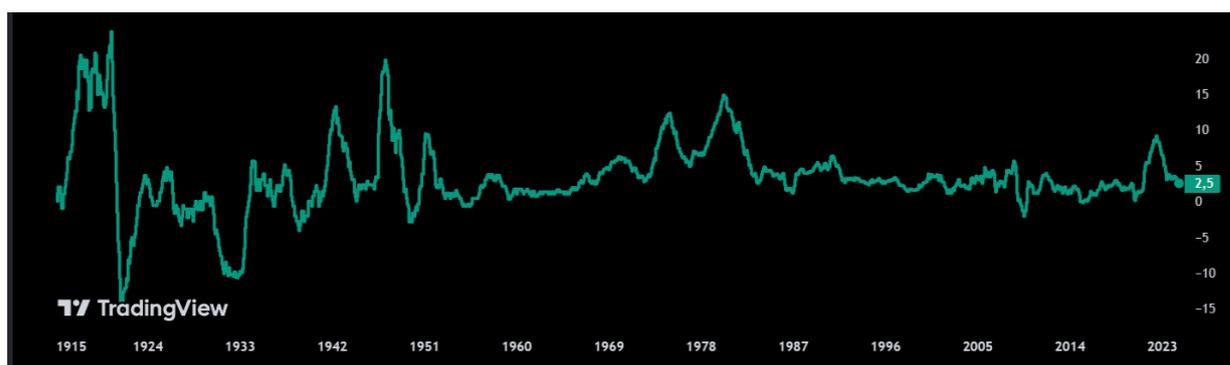


Рисунок 3 - Потребительская инфляция в США по годам

[Материал взят с сайта [ru.tradingview.com](https://ru.tradingview.com)]

Великий «убийца инфляции» смог победить само ожидание инфляции, являющееся мощным «катализатором» роста цен и серьёзной проблемой

множества стран. Всё дело в психологии потребителей, которые, ожидая повышения цен, начинают наращивать спрос на товары и услуги (часто с целью защиты денег, хотя перспективы здесь сомнительны), что и ускоряет рост цен, которого, говоря простым языком, могло бы и не быть, если бы его не ждали.

Пол Уокер не просто изменил экономику США, он на несколько десятков лет заставил людей практически забыть об инфляции, как о неотъемлемом явлении хозяйственной системы [2]. Американский «убийца инфляции» стал олицетворением идеи политически смертельных, но экономически необходимых решений. А в момент наибольших трудностей руководство ни одной из американских компаний не могло и предположить, какой силы подъём ждёт их в очень скором будущем.

На наш взгляд, сейчас Центробанк Российской Федерации во главе с Эльвирой Набиуллиной делает примерно то же самое, что и ФРС в 1980-е годы. Для дальнейшего экономического развития нашей страны необходимо уничтожить сам факт инфляционных ожиданий в сознании хозяйствующих субъектов – именно тогда мы получим шанс на аналогичный экономический скачок, какой наблюдался очень долгое время за океаном.

Проанализировав антиинфляционные мероприятия, проводимые ФРС в 1980-е годы и денежно-кредитную политику Центрального Банка России в 2024 году, мы можем найти много общего. Причём, оно заключается как в схожести действий, так и в экономической ситуации в стране. Давая субъективную оценку действиям регулятора, мы не готовы поддержать столь активную критику, которую можно наблюдать сейчас почти повсеместно. С высокой долей вероятности стратегия Центробанка окажется верной, и намеченные регулятором цели будут достигнуты. Что же касается ухудшения экономических условий в стране – важно различать причины и следствия.

В заключение стоит привести небольшой факт из истории, описывающий наш взгляд на часто безосновательные претензии в адрес ЦБ РФ. В Европе, во время эпидемии «Чёрной смерти», если с приходом доктора в деревню местные

жители начинали умирать от болезни, никто не думал, что врач пришёл для предотвращения смертей. Все полагали, что именно он и принёс чуму.

### **Список литературы:**

1. Инфляция и ведущие теоретические концепции инфляции/ Мисякова Е.С., Власова С.С. / Аллея науки. 2023. Т. 1. № 5 (80). С. 169-173.
2. «Укротитель инфляции»: умер экс-глава Федрезерва Пол Волкер/ WWW.Forbes.ru: сайт. – URL: <https://www.forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/389081-ukrotitel-inflyacii-umer-eks-glava-fedrezerva-pol-volker>
3. «Убийца инфляции». Чем прославился экс-глава ФРС США Пол Волкер/ Tass.ru: сайт. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/7308589>
4. Соединенные Штаты – ВВП | 1960 – 1993 Данные | 2024 – 2026 прогноз/ Tradingeconomics.com: сайт. – URL: <https://ru.tradingeconomics.com/united-states/gdp>
5. United States Historical Inflation Rates/ WWW.Inflationtool.com: сайт. – URL: <https://www.inflationtool.com/rates/usa/historical>

## **ТЕНДЕНЦИИ В СФЕРЕ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

*Харитонова Л.А.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Цифровизация госуслуг, применение больших данных, интеграция искусственного интеллекта и защита кибербезопасности являются значимыми аспектами для государства. Однако при реализации этих инициатив возникают определённые трудности, которые требуют устранения. В данном

исследовании рассматриваются тренды в области цифрового управления государством.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, цифровое правительство, клиентоцентричность, государственное управление, цифровизация.

Современное общество претерпевает стремительные преобразования. Эволюция цифровых технологий началась с автоматизации, затем перешла к информационной эпохе, а сейчас развивается в направлении цифровизации.

Цифровизация означает применение цифровых инструментов для общения, усовершенствование рабочих процедур, разработку инновационных товаров и сервисов, а также улучшение связей между руководством и подконтрольными субъектами. Данный процесс включает автоматизацию внедряемых в работу комбинаций действий, внедрение интернет-решений, использование анализа данных для увеличения продуктивности и конкурентоспособности как конкретных граждан и компаний, так и всей страны. В результате таких усилий создается более эффективная экосистема, способствующая развитию и росту на всех уровнях экономики и общества. На данном этапе актуальна тема перехода от цифровизации к цифровой трансформации [1, с. 73].

На сегодняшний день перевод государственных услуг и информации, предназначенной как для граждан, так и для предпринимателей, в электронный формат представляет собой одну из наиболее приоритетных задач для России. Этот шаг способствует не только значительно усовершенствованному доступу к различным государственным сервисам. Он позволяет существенно сократить затраты времени и ресурсов, что в свою очередь повышает общую результативность и комфортность процесса получения необходимых услуг или сведений [2, с. 38]. Государственные сервисы должны быть адаптированы к современным условиям, которые требуют гибкости и инновационного подхода. В этой связи необходимо применять все доступные средства и технологии для достижения наивысшей производительности. При этом следует обеспечить

доступность использования всех этих средств для всех категорий населения, чтобы каждый мог воспользоваться преимуществами цифровизации государственных услуг.

Также перевод государственных услуг в электронный формат способствует развитию цифровой экономики, что является целью приоритетного национального проекта «Цифровая экономика», а также повышает прозрачность государственной деятельности [4, с. 8]. Этот алгоритм выступает в роли фактора, способствующего снижению уровня коррупции, поскольку процессы автоматизируются, а влияние человеческого фактора уменьшается.

Цифровое правительство на данном этапе ориентировано на расширение спектра услуг, предоставляемых в электронном виде в режиме «одного окна». В частности, экосистема «Единый портал государственных услуг» (ЕПГУ) считается одной из самых лучших в мире и предлагает широкий набор возможностей для населения. Также очень важным аспектом является фокус на потребностях человека, обуславливающийся оперативностью предлагаемых решений, комфортом и безопасностью цифрового пространства. Этому способствует создание единой системы учёта и аналитики, позволяющее предоставлять услуги более высокого качества. Клиентоцентричность является важной составляющей взаимодействия между государством и населением.

В настоящее время наблюдается значительное изменение в подходах к государственному управлению: сервисное государство постепенно трансформируется в модель, ориентированную на человека: изолированные процессы, которые ранее фокусировались на решении конкретных вопросов или удовлетворении отдельных потребностей, становятся более комплексными и взаимосвязанными. Концепция клиентоцентричности подразумевает, что внимание должно быть сосредоточено на анализе целостной жизненной ситуации каждого гражданина, которая включает в себя разнообразные потребности и запросы: они аккумулируются в рамках клиентского профиля, что позволяет более эффективно подходить к каждому случаю, учитывать

уникальные обстоятельства, возможности и предпочтения. Совокупность заранее предусмотренных процессов, рассчитанных таким образом, чтобы максимально эффективно решать задачи, составляет клиентский путь. Говоря другими словами, клиентский путь есть рассчитанный (в том числе, при помощи искусственного интеллекта) алгоритм действий, который необходим при решении конкретной ситуации. Причём такое решение может быть готово ещё до осознания лицом потребности в решении вопроса.

Сейчас государственные сервисы организованы по категориям, исходя из частоты использования или функций правительственных учреждений, что требует от гражданина самостоятельного поиска нужной услуги (информации). Модель будущего, проактивная, строится вокруг полного цифрового профиля каждого человека (а впоследствии и организации) отдельно. Такой профиль заранее определяет актуальные жизненные обстоятельства и автоматически предоставляет подходящие услуги в данный момент. Чтобы воплотить концепцию «невидимого государства», требуется проанализировать жизненные ситуации, которые в дальнейшем будут интегрированы в соответствующие службы. Этот анализ можно представить в виде пирамиды, разделённой на секторы, где на первом уровне находятся жизненные ситуации, на втором уровне – конкретные потребности, а на третьем уровне – цифровые сервисы, способные быстро удовлетворить возникающие потребности.

Тем не менее, существуют вызовы в области цифровой трансформации. К ним относится необходимость обеспечения информационной безопасности и повышения цифровой грамотности среди населения. Важно отметить, что несмотря на растущее число пользователей электронных инструментов, многие граждане предпочитают личное общение [5, с. 11-12]. Это явление отражает социокультурный профиль России (Звездограмма Хофстеде): «И - Россия» представляет индивидуалистическую культуру с готовностью к изменениям, тогда как «К - Россия» характеризуется коллективистскими чертами с предпочтением медленных изменений. Такая культура населения России

объясняет неприятие новых технологий – коллективистской России требуется «живая» коммуникация с государством, которую необходимо обеспечить.

Следует учитывать угрозу неспешной смены культурных кодов, дополняющейся неподготовленностью отдельных лиц, влияющую на принятие новых цифровых решений. Важна также и скорость интеграции технологий в государственные структуры: новые потребности часто требуют совершенствования существующих сервисов или внедрения новых технологий. Поэтому внедряемые решения должны быть комплексными (это позволит минимизировать угрозы подобного характера).

Следовательно, развитие цифрового государственного управления создаёт позитивные тренды, улучшая качество жизни современного и будущего поколений. Тем не менее, многообразие интегрируемых технологий может привести к неподготовленности некоторых участников вышеописанных взаимоотношений к таким важным изменениям.

Цифровое правительство в Российской Федерации является значимым шагом в модернизации управления государством. Такие решения способствуют более эффективному взаимодействию между властями и населением. Для успешного внедрения этой концепции необходим комплексный подход, включающий в себя технологические инновации, изменения в законодательстве и повышение цифровой грамотности среди граждан. Крайне важно продолжать развивать данную инициативу, принимая во внимание как её положительные стороны, так и трудности, которые могут возникать.

### **Список литературы:**

1. Джикия, М.Д. Цифровая трансформация государственного управления в российской федерации: задачи и проблемы и методы оценки эффективности / А.А. Джикия, Э.А. Тихонович // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – №1-4 (88). – С. 73-76. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-gosudarstvennogo->

upravleniya-v-rossiyskoy-federatsii-zadachi-i-problemy-i-metody-otsenki-effektivnosti

2. Калганов, И.С. Оценка результатов функционирования электронного правительства и цифровизации государственных услуг / И.С. Калганов // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2024. – №1. – С. 29-41. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-rezultatov-funktsionirovaniya-elektronnogo-pravitelstva-i-tsifrovizatsii-gosudarstvennyh-uslug-1>

3. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента РФ от 21.07.2020 № 474 // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 30. – Ст. 4884.

4. Швецов, А.Н. От «электронного правительства» к «цифровому государству»: смысл и последствия новаций / А.Н. Швецов // ЭКО. – 2019. – №12 (546). – С. 8-26. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ot-elektronnogo-pravitelstva-k-tsifrovomu-gosudarstvu-smysl-i-posledstviya-novatsiy>

5. Юрченко, Н.Н. Антропологические факторы трансформации социально-политических институтов под влиянием цифровизации / Н.Н. Юрченко // PolitBook. – 2024. – №1. – С. 6–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/antropologicheskie-factory-transformatsii-sotsialno-politicheskikh-institutov-pod-vliyaniem-tsifrovizatsii>

**ПРЕДПОСЫЛКИ СОЗДАНИЯ МАГИСТЕРСКОЙ ПРОГРАММЫ  
«ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ  
ПРОГНОЗИРОВАНИЯ КРЕДИТНОГО РИСКА»**

*Цветков М.П.*

Студент магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** Статья посвящена использованию методов машинного обучения для прогнозирования кредитного риска. Рассмотрены различные

методы машинного обучения, а именно, логистическая регрессия, дерево решений и нейронные сети. Целью работы является демонстрация работы методов и того, что применение всех их сразу, обеспечивает наилучшие результаты в области прогнозирования

**Ключевые слова:** машинное обучение, кредитный риск, банкротство, методы принятия решений, дерево решений,

Век, в котором мы живем без преувеличения можно назвать веком данных. И, безусловно, весь этот объем данных широко доступен для большинства компаний, которые пытаются извлечь максимум выгоды из этой ценнейшей информации. Подмечая плодотворность этого метода, нельзя не отметить то, что коммерция определенно считает задействие машинного обучения одним из важнейших факторов роста компаний.

Чтобы понять, почему это имеет наивысшую значимость, можно вспомнить крах крупнейшего американского держателя ипотечных бумаг, банк Lehman Brothers. Огромные суммы были потеряны компаниями и частными лицами в результате их инвестиций в Lehman Brothers. Именно банкротство Lehman Brothers считается отправной точкой кризиса 2008 года [2]. Настоящее финансовое цунами произошло по всему миру, и все это не произошло в момент, данный инцидент можно было проследить по неким закономерностям по данным за годы.

Прогнозирование кредитного риска существует уже несколько столетий, ведь надежные методы прогнозирования могли выявить проблемы с финансами до наступления банкротства, что было весьма надобно для акционеров, кредиторов и аудиторов. Наиболее популярными и широко распространёнными моделями считаются пятифакторная модель Э. Альтмана и модель У. Бивера [1], эти модели показали, что возможно предугадать неудачу компании на пять лет вперед.

Для этого также существует большое количество методов, но в данной статье будут рассмотрены лишь несколько популярных, а главное,

современных методов. Логистическая регрессия прогнозирует вероятность некоторого события, находящуюся в пределах от 0 до 1 [3]. Это помогает сделать трактовку итогового результата настолько простой, что её смогут понять даже люди, совершенно далекие от сферы финансов.

Одним из наиболее широко применяемых методов принятия решений является дерево решений – графическое систематизирование процесса принятия решений, отражающее альтернативные решения и состояния среды, а также возможные риски и выигрыши для любых комбинаций данных альтернатив [4]. Благодаря дереву решений аналитики компании могут получить ответы на все их вопросы, связанные с функциями, чтобы найти слабые и сильные стороны.

Самые популярные в данный момент времени, нейронные сети, основаны на подобию работы нашего человеческого мозга. Нейронные сети помогают компьютерам принимать разумные решения с ограниченным участием человека [5], например, они могут соединить огромное количество простых решений в сложную, нелинейную границу принятия решений.

В качестве примера рассмотрены данные по Польским компаниям, использован датасет, содержащий 5910 экземпляров с 64 количественными атрибутами [6].

Данные, представленные на рисунке 1 помогают выбрать наилучшую модель, используя данные Польских компаний. На рисунке показана 10-кратная кривая ROS и матрица путаницы, и рассматривая все три, можно сделать вывод, что у дерева решений самая наилучшая форма, таким образом, дерево решений может выявить компании банкроты с точностью в 57%.

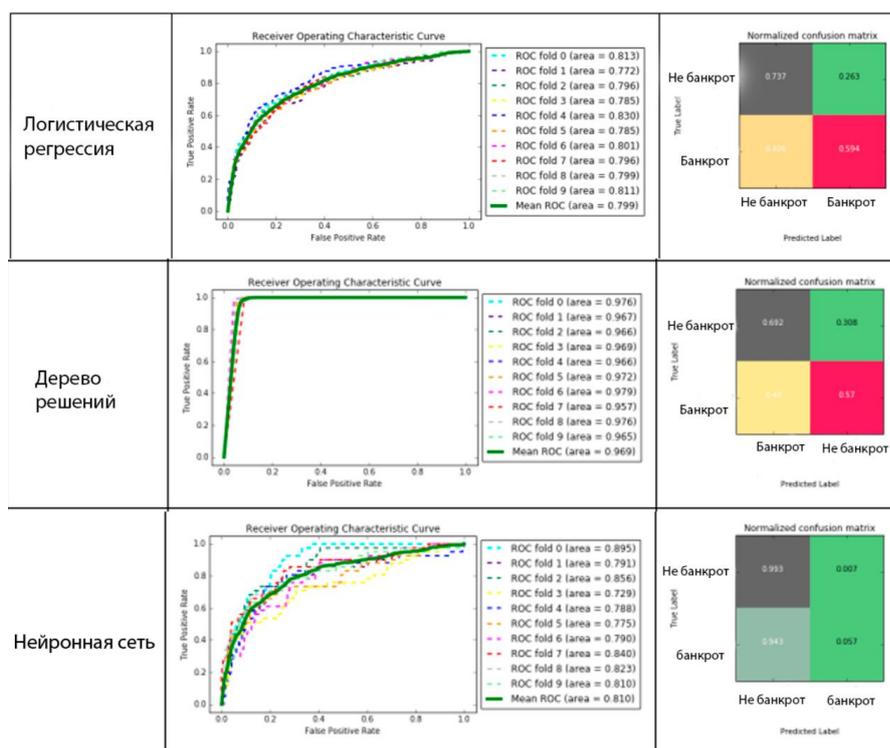


Рисунок 1 – Кривая ROC и матрица путаницы, полученные в результате ранее названных методов машинного обучения

Далее мы рассмотрим получившиеся данные из табл. 1. Видно, что дерево решений и логистическая регрессия получились сбалансированными методами, не без своих недостатков, но показывая не самую плохую производительность, и даже не смотря на высокую точность, достигнутой нейронной сетью, по остальным показателям она показала достаточно плачевные результаты, из это следует то, что модель нуждается в доработке, переобучении, ведь она не так эффективна в прогнозировании кредитного риска, как остальные.

Таблица 1 – Контроль качества рассматриваемых методов машинного обучения

	Общая точность	Точность	Полнота	F1-мера	Площадь под ROC-кривой
Логистическая регрессия	66.4%	70.4%	59.4%	64.4%	79.9%

Дерево решений	62.9%	66.1%	57.0%	61.2%	96.9%
Нейронная сеть	92.4%	38.5%	5.7%	10.0%	81.0%

В этой статье были рассмотрено применение современных методов машинного обучения для прогнозирования кредитного риска и банкротства на основе набора данных компаний Польши. Можно сказать, что машинное обучение несомненно, необходимый в наши дни инструмент, что помогает в принятии решений и тщательно прогнозирует на основе закономерности в данных. Из них сложно выделить лидера, моделей множество, поэтому специалисту в области обработки данных выгоднее всего использовать их всех, их сильные стороны, закрывая ими слабые стороны других, как нейронные сети, комбинировать для того, чтобы быть более точным и логически обоснованным в принятии решений.

#### **Список литературы:**

1. В. А. Казакова Анализ угрозы банкротства предприятия по зарубежным методикам // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №5-2.
2. Шаптефрац Алина Владиславовна Начало конца: история краха гиганта Lehman Brothers // Наука и образование сегодня. 2018. №1 (24).
3. Тырсин Александр Николаевич, Костин Кирилл Константинович Оценивание логистической регрессии как экстремальная задача // Вестн. Том. гос. ун-та. Управление, вычислительная техника и информатика. 2017.
4. Некрасов М. В. Применение метода «Дерево решений» при принятии инвестиционных решений // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2013. №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-metoda-derevo-resheniy-pri-prinyatii-investitsionnyh-resheniy> (дата обращения: 18.10.2024).
5. Бекназаров С. Б. НЕЙРОННАЯ СЕТЬ // Символ науки. 2023. №4-

6. Chow, J.C.K. Analysis of Financial Credit Risk Using Machine Learning: дисс. магистра бизнес-администрирования. Aston University; 2017

## **СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ HR-МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИИ**

*Шанина Д.Ю.*

Студентка магистратуры,

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные методы и актуальные подходы к оптимизации системы управления персоналом в быстро меняющейся бизнес-среде. Особое внимание уделяется влиянию цифровизации на систему HR-менеджмента, а также необходимости уделять внимание на личные качества сотрудника. Рассмотрены факторы, которые на которые компания должна обращать особое внимание из-за их высокой результативности.

**Ключевые слова:** HR-менеджмент, цифровизация, рекрутинг, производительность.

В настоящее время бизнес вынужден работать в нестабильных условиях, что требует от него оперативного принятия решения и способности быстрой адаптации. В таких условиях не все компании могут стабильно развиваться, применяя обыденные и классические модели системы HR-менеджмента. Они становятся неэффективными и даже начинают мешать развитию деятельности предприятий. Поэтому для стабильного развития и создания конкурентного преимущества на рынке, предприятиям необходимо внедрять новые методы и способы управления персоналом, необходимо совершенствовать систему HR-менеджмента с учетом изменения факторов внешней среды.

Но, прежде чем внедрять новые методы и способы, необходимо определиться с целями внедрения, поскольку они могут сильно отличаться в зависимости от размера бизнеса, ниши деятельности предприятия и его стратегических планов. Цели применения новых методов будут значительно влиять на деятельность предприятия и его конечные результаты. Классическими и основными целями совершенствования системы HR-менеджмента, которые далее будут редактироваться и изменяться под каждую деятельность предприятия отдельно, будут являться:

- подбор высококвалифицированных сотрудников и совершенствование трудовых кадров;
- рационально использование времени и труда каждого сотрудника;
- возможность обучения кадров.

Система HR-менеджмента должна подстраиваться под размеры компании. Например, крупным и масштабным предприятиям необходимы сложная и структурированная система, которая включает себя множество этапов. Для этого создаются специальные отделы и подразделения, которые разрабатывают кадровую стратегию, занимаются повышением квалификации кадров, разрабатывают систему финансового поощрения и решают вопросы, касающиеся трудового характера. В свою очередь, малой компании хватит и упрощенной системы, которая будет оперативной и гибкой.

Чтобы система HR-менеджмента была эффективной и работала без перебоев, предприятию необходимо придерживаться ряду правил. Первое и основное – этап производства на предприятии должно быть важнее, чем этап управления и менеджмента. При этом, все, что касается управления персоналом, должно выстраиваться в структурированную систему и должно реализовываться по определенному плану.

Далее, необходимо подбирать кадры с учетом не только их профессиональных качеств, но и личных. К сожалению, сейчас эта основная проблема для рынка. Многие компании уделяют слишком много внимания образованию сотрудников, их знаниям и опыту, не смотря на их личные

качества. Также, важно сохранять баланс между молодыми кадрами и уже опытными и квалифицированными, которые много времени в данном бизнесе. Сотрудники, которые вложили много сил в работу, сохраняют преемственность и будут приоритетом для компании. В свою очередь, молодежь будет предлагать новые идеи, и гармония между двумя типами кадров будет работать успешнее и эффективнее, которая будет приводить к высоким результатам.

Необходимо постоянно обеспечивать карьерный рост персонала, повышать их квалификацию и обучать. Рынок никогда не будет постоянным, он меняется, как и технологии, так и модели и способы управления персоналом. Вследствие этого будет появляться больше возможностей для использования знаний и опыта своих сотрудников, которые будут более мобильными, которые будут брать на себя разнообразные задачи. С другой стороны, стоит обращать внимания на способности и возможности человека. В зависимости от знаний и личных качеств человека, не все поставленные задачи и обязанности могут быть посильны каждому сотруднику.

В настоящее время предприятия нуждаются в оперативных и инновационных методах системы HR-менеджмента. В первую очередь, руководство должно задуматься об цифровизации HR. Цифровизация процессов показывает высокие результаты на этапах рекрутинга, обучения, развития, адаптации и управления персоналом. Появляется обратная связь от сотрудников, появляется возможность выполнять большой объем работы без расширения штата, улучшаются операционные показатели и бизнес-показатели компании.

Большую популярность набирает модель *well-being*. Суть модели в том, чтобы сформировать комфортную атмосферу на рабочем месте для построения долгосрочных отношений с руководством. Применяв данную модель, руководитель будет давать возможность сотрудникам оперативно выявлять риски выгорания до возникновения серьезных проблем, а также стараться обеспечивать здоровый психологический климат внутри коллектива.

В момент, когда развиваются технологии и внедряются инновации в производственные, технологические и управленческие процессы, предприятия также должны придерживаться этого направления. Использование искусственного интеллекта на различных этапах деятельности повышает производительность на 37% и качество на 20%. Необходимо модернизировать технологию управления персоналом рекрутинга и системы L&D, чтобы в дальнейшем использовать возможности искусственного интеллекта.

В нынешнее время развивается модель *work-life blend*, которая заключается в соответствии между работой и личной жизнью. Задача состоит не в том, чтобы пытаться находить баланс между работой и личной жизнью, а наоборот расставлять приоритеты в зависимости от состояния сотрудников и их ресурсов. В этом случае, нужно уметь совмещать две разные противоположности. Такая гибкая модель помогает сотрудникам работать продуктивнее, появляется дополнительная энергия и мотивация к выполнению задач. Впоследствии, в будущем HR-менеджменты будут стремиться к созданию новой модели, которая будет заключаться во взаимовыгоде каждого компонента.

Таким образом, нынешняя система HR-менеджмента направлена на укрепление позиций поддержания благополучия сотрудников и поддержание их здорового психологического здоровья. Она должна сочетать в себе цифровизацию и применение искусственного интеллекта в соответствии с новыми трендами и методиками. Скорость, обоснованность, ценность – основные составляющие эффективной системы HR-менеджмента.

### **Список литературы:**

1. Сафонова, Л. А. HR-менеджмент : учебное пособие / Л. А. Сафонова, Г. Н. Смолвик. - Новосибирск : Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики ; каф. экономики и менеджмента, 2021. – 115 с.
2. Управление персоналом: учебное пособие / А.Я. Кибанов, Г.П. Гагаринская, О.Ю. Калмыкова, Е.В. Мюллер. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 238 с.

3. Аксенова Е.А. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд. – М.: ЮНИТИ, 2017. - 560 с.
4. Семенова, В. В. Управление персоналом: основные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К, 2020. - 84 с.
5. Подовжня, Г. HR без стереотипов : научно-популярное издание / Г. Подовжня. - Москва : Альпина Паблишер, 2022. - 260 с.
6. Переосмысление роли HR : научно-популярное издание / Москва : Альпина Паблишер, 2021. – 204 с.
7. Новосадова, О. М. 5 шагов к успеху : HR-пособие : научно-популярное издание / О. М. Новосадова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. - 77 с.
8. Зинурова, Р. И. Zinurova, R. HR: The Key Elements : tutorial / R. Zinurova, E. Turner ; The Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation. - Kazan National Research Technological University. - Kazan : KNRTU Press, 2019. - 116 p.

## **ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ КРИЗИС КАК УГРОЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИИ**

***Шульц В.В.***

Студент специалитета,

Саратовский государственный технический университет им. Ю.А. Гагарина

***Толмачева Е.Р.***

Студент специалитета,

Саратовский государственный технический университет им. Ю.А. Гагарина

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные последствия и угрозы демографического кризиса и их влияние на экономическую безопасность государства. Демографическая политика имеет стратегическое значение в сфере обеспечения национальных интересов, поскольку определяет границы и

направленность развития экономики. Преодоление данного кризиса создаст дополнительные возможности роста национального благосостояния.

**Ключевые слова:** демография, демографический кризис, экономическая безопасность, низкий уровень рождаемости, миграционные показатели.

Демографические показатели – одни из ключевых социально-экономических индикаторов государства, которые характеризует состав и структуру населения. Эффективная демографическая политика – залог обеспечения национальных интересов страны, особенно сегодня, когда человеческий капитал становится все более ценным ресурсом. Исследователи утверждают: «От состояния человеческого капитала зависит результативность использования всех остальных видов экономических ресурсов и эффективность экономики в целом» [1].

Российская Федерация сталкивается с рядом вызовов, которые негативно влияют на демографическую ситуацию, а как следствие, на экономическую безопасность.

Низкий уровень рождаемости является одним из показателей демографического кризиса в РФ. Причинами этого могут являться:

- малое количество людей репродуктивного возраста.

Демографическая волна, возникшая в 80–90-е годы прошлого столетия, весьма существенно повлияла и ещё будет влиять на числа родившихся в 20-е годы нынешнего столетия [2, с. 279];

- изменение ценностей среди молодежи репродуктивного возраста;
- кризисная ситуация в экономике;
- последствия пандемии;
- занятость большого количества молодых, трудоспособных мужчин в зоне специальной военной операции.

Последствия низкого уровня рождаемости носят долгосрочный характер. В будущем они могут выражаться в: уменьшении количества рабочей силы, снижении потребительского спроса, создание дополнительной нагрузки на

пенсионную систему. Все эти последствия негативно сказываются на экономическом росте.

Другим индикатором являются миграционные показатели. В этой категории помимо количественного выражения особую значимость имеет качественный состав уезжающих и прибывающих. Из России активно эмигрируют ученые, IT – специалисты, квалифицированные кадры. Данное явление известно, как «утечка мозгов». Специалисты покидают Россию в поисках лучших условий труда и повышения уровня жизни. Решить эту проблему возможно с помощью, продуманной и эффективной миграционной политики [3, с. 73].

Комбинация показателей низкой рождаемости населения и высокой миграции приводит к замещению коренного населения. «Утечка мозгов» так же отрицательно сказывается на экономическом потенциале государства, снижается инновационная активность и средний уровень квалификации кадров.

Государство прилагает ряд усилий, стремящихся исправить сложившуюся ситуацию, однако ряд экспертов утверждают: «В России финансирование социальной сферы ниже, чем в западных странах, из-за шоковой терапии в 90-х годах и низкого уровня финансирования из федерального бюджета» [4, с. 118].

По инициативе государства реализуются национальные проекты, однако не все они являются удачными. Например, национальный проект «Демография» является неэффективным, по мнению некоторых исследователей [5, с. 258].

Однако стоит продолжать улучшать демографическую ситуацию России и использовать неудачи, как опыт для будущих инициатив.

### **Список литературы:**

1. Свечнов, В. Д. Практическое применение демографии / В. Д. Свечнов, К. Г. Коновалова // Вектор экономики. – 2023. – № 11(89).
2. Рыбаковский, Л. Л. Региональная динамика рождаемости населения России во второе пятнадцатилетие XXI столетия / Л. Л. Рыбаковский,

Т. А. Фадеева // Уровень жизни населения регионов России. – 2024. – Т. 20, № 2. – С. 271-281.

3. Трухачев, М. М. Миграционная политика и проблемы национальной безопасности в РФ / М. М. Трухачев // Вестник Воронежского института экономики и социального управления. – 2024. – № 2. – С. 71-73.

4. Сайпулаева, К. Р. Социально -экономические факторы влияния на демографию России / К. Р. Сайпулаева // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита : Материалы XVI Всероссийской молодежной научно-практической конференции, Курск, 25 апреля 2024 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2024. – С. 115-118.

5. Попов, Г. Е. Оценка влияния национального проекта "Демография" на социально-экономические показатели России / Г. Е. Попов // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и статистика: информационные инструменты достижения целей устойчивого развития экономики : Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной 70-летию Учетно-экономического факультета, Ростов-на-Дону, 23 ноября 2023 года. – Ростов-на-Дону: АзовПринт, 2023. – С. 255-258.

## **Актуальные проблемы управления**

Сборник научных статей по итогам XI Всероссийской научно- практической конференции «Актуальные проблемы управления» (22 октября 2024 г.).

Электронное издание

Верстка и оформление: Иванов А.А., Борисов С.А.,  
Захарова Ю.В., Кулагова И.А., Нестерова Т.А.,  
Оранова М.В., Салмина Н.А., Ширяева Ю.С.

**г. Нижний Новгород, 2025 год**