

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ТВЕРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

АНО «ИНСТИТУТ НАУЧНЫХ КОММУНИКАЦИЙ» Г. ВОЛГОГРАД



ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ, ПРАКТИКИ И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Материалы ежегодной Всероссийской студенческой
научно-практической конференции
21–29 апреля 2025 года, г. Тверь

*Посвящена памяти Спартака Александровича Стукова
в связи с 90-летием со дня его рождения*

УДК 338.24(082)
ББК У050я43
Э40

Э40 Экономика и управление: проблемы теории практики и взаимодействия: материалы ежегодной Всероссийской студенческой научно-практической конференции 21–29 апреля 2025 г., г. Тверь / под ред. М.В. Цуркан. – Тверь: Издательство Тверского государственного университета, 2025. – 426 с.

Представлены тезисы докладов Всероссийской студенческой научно-практической конференции по проблемам экономики, управления и устойчивого развития проходившей в Институте экономики и управления Тверского государственного университета с 21 по 29 апреля 2025 года. В сборнике материалов особое внимание уделено вопросам развития российской экономики, экономики предприятий и отраслевых рынков, финансового, налогового учета и аудита, управленческого учета и анализа, математики, статистики и информационных технологий в экономике и управлении, управления социально-экономическими системами, персоналом организаций, социально-экономическим развитием региона и социальной сферой территории, органов государственной власти и механизмам государственного управления. Для студентов, аспирантов, а также преподавателей вузов.

© Авторы статей, 2025

© Тверской государственный университет, 2025

Содержание

Андреев В.А.

Трансформация кадровых процессов в муниципальных образованиях на примере Калининского муниципального округа Тверской области.....9

Артемяева В.С.

Особенности анализа имущественного состояния организаций швейной промышленности... 11

Боброва Д.Н.

Сравнительный анализ систем налогообложения, применяемых организациями малого и среднего бизнеса 14

Бродникова Е.П.

Бухгалтерский учет и налогообложение доходов физических лиц (на примере КСК МК «Тверь»)..... 18

Вартазарова Е.В.

Мотивация как элемент человеческого капитала в организации..... 21

Веселова А.А.

Управление государственным имуществом в регионе 24

Вечтомова П.А.

Оценка факторов внешней и внутренней среды в обеспечении финансовой устойчивости предприятий молочной перерабатывающей промышленности (на примере АО «Максатихинский маслодельный завод») 28

Власова А.В.

Проведение спортивных тренировочных сборов как способ достижения новых целевых ориентиров развития туризма в Тверском регионе 31

Власова А.В., Чжан Жань

Условия развития экономического механизма в сфере туризма в России и в Китае..... 35

Гаврилова Т.П.

Анализ современных научных подходов к построению моделей интегрального показателя прогнозирования банкротства 38

Горбунова А.А.

Внедрение цифровизации в процессы поддержки рождаемости и помощь в воспитании детей 41

Грибкова А.М.

Обзор механизмов кредитной поддержки малого и среднего бизнеса..... 44

Грибовская П.А., Валиева С.З.

Антикризисное управление в Российской Федерации как фактор обеспечения экономической безопасности..... 48

Гульпа А.Д.

Современные методы адаптации персонала 51

Джалилова А.Е., Ермолаева А.С.

Бухгалтерский и налоговый учет расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы 54

Джафарзаде Д.И. Инструменты обеспечения информационной открытости муниципального контроля в сфере благоустройства в городском округе Клин Московской области	56
Добринова А.В. Экономическая безопасность в условиях санкционного давления.....	60
Егоренкова А.А. Современные технологии подбора, отбора и расстановки персонала в организации	63
Жирнова М.Г. Подготовка кадров как инструмент устойчивого развития организации	65
Ивлев В.А. Особенности бухгалтерского учёта оплаты труда в электроэнергетической отрасли.....	68
Катанэ А. Поиск и привлечение персонала как инструмент устойчивого развития организации	71
Клычкова Д.А. Современные механизмы государственной поддержки патриотического воспитания молодёжи в Российской Федерации.....	73
Козлова И.Д. Анализ расчетов с покупателями и заказчиками как элемент кредитной политики организации (на примере ООО «Евросталь-Стандарт»).....	78
Козлова О.А. Современные методы набора персонала	81
Козлова О.В. О некоторых финансовых проблемах развития бизнеса в условиях российской экономики	85
Коньшев М.В. Современные аспекты финансового регулирования дорожного хозяйства в регионе	90
Корчагина Е.А. Изменения в бухгалтерском балансе в соответствии с ФСБУ 4/2023	94
Крушинина Е.О. Современные методы отбора персонала в организации	97
Кудрявцева Е.А. Набор и адаптация персонала как инструмент социальной устойчивости организации.....	100
Кужлева А.А. Информационные системы для целей управленческого учета	103
Кузнецова А.С., Заедалина Ю.В. Основные направления повышения кадровой составляющей экономической безопасности фирмы.....	106
Лаптева А.С. Управление финансовыми результатами: проблемы и пути их решения (на примере ПАО «Газпром Газораспределение Тверь»)	109

Лисицына В.М. Современные методы формирования кадрового резерва в организации	113
Лубенская А.В. Механизм и порядок расселения граждан из аварийного жилья в регионе	117
Лубенская А.В., Цыганков К.А. Возможности использования механизма государственно-частного партнерства для строительства жилья	120
Лукьянчук Л.И. Сущность концепции устойчивого развития и ее роль в формировании стратегии развития экономических субъектов	123
Лукьянчук Л.И., Козлов В.Г. Бухгалтерский и налоговый учет расходов на ремонт основных средств	126
Майорова О.А. Деловая карьера как основа личностно-профессионального развития персонала	129
Манцигина С.С. Развитие организационной культуры предприятия.....	132
Мельникова А.Ю., Максимова С.А. Проблема обеспечения информационной безопасности в России.....	134
Метелин Д.Г., Балашова Е.С. Особенности формирования человеческого капитала в условиях цифровизации экономики.....	137
Нестерова Ю.Д. Человеческий фактор в обеспечении информационной безопасности предприятия.....	140
Оглоблина В.А. Деловая оценка персонала как инструмент развития человеческого капитала в организации	144
Попаз О.И. Значение мероприятий для молодежи для результативности молодежной политики	148
Поскочинова В.В. Основы потребительского кредитования в российских банках	152
Привалова П.А., Мухортова С.Д. Разработка рекомендаций по повышению уровня информационной безопасности.....	155
Пряжников Д.С. Совершенствование казначейского исполнения в регионе в условиях цифровизации	158
Рафиханова Д.Р. Теоретические основы организации ипотечного кредитования в РФ	161
Ремизова К.М. Социальный контракт как финансовая мера государственной поддержки граждан в Тверской области	165

Решетов С.А. Распространение информации о противодействии терроризму в открытом доступе	174
Рябыкина Р.А. Методические особенности аудита расчетов по НДФЛ	181
Савченко А.А. Повышение квалификации как инструмент устойчивого развития организации	184
Сазонова Т.А., Лукьянова П.К. Пути минимизации внешних угроз экономической безопасности России	187
Семенова А.В. Экономическая безопасность производственного предприятия в условиях цифровизации ...	189
Сергеева Ю.А. Отечественный и зарубежный опыт инновационного управления человеческим капиталом в организации	194
Серёгин М.А. Оценка возможностей субъектов малого предпринимательства в сфере пассажирских перевозок (на примере ООО «САВИС»)	197
Серёгин М.А., Шептала И.А. Бухгалтерский и налоговый учет освоения природных ресурсов.....	201
Смирнова Л.Д. Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов в контексте инвестиционной деятельности.....	204
Соколова А.Д. Сравнение требований к предоставлению бухгалтерского баланса в соответствии с российскими нормативными документами и по МСФО.....	207
Степанова А.О. Сравнительный анализ традиционных и цифровых каналов обслуживания клиентов банка ..	210
Терлюк П.И. Цифровые технологии в обучении персонала как инструмент развития человеческого капитала	212
Тиханин А.М. К вопросу о рациональности поведения экономических субъектов	215
Тихенко Н.В. Особенности формирования финансовых результатов деятельности ресурсоснабжающей организации	219
Третьякова В.В. Проблемы формирования и использования финансовых ресурсов бюджетных образовательных учреждений в Российской Федерации.....	222
Тузова Е.В. Формирования прямой и обратной связи в рамках работы с обращениями граждан.....	226
Тузова Е.В., Клычкова Д.А. Информационное взаимодействие власти и населения на примере Тверской области.....	229

Федоров Е.В., Королева Д.Д. Геймификация в маркетинге	233
Худакова Д.С. УСН 2025: изменения и их последствия для организаций-субъектов МСП.....	236
Цыганков К.А. Понятие комплексного развития территории и механизмы его реализации	241
Чжан Жань Сравнение деятельности некоммерческих организаций в разных сферах в России и Китае	244
Чихачёва А.С. Профессиональное обучение как инструмент развития человеческого капитала	247
Шептала И.А. Формирование нефинансовой отчетности как инструмент реализации стратегии устойчивого развития	250
Шерстнева М.В. Учет основных средств в ЗАО БКК «Коломенский»	254
Шкварова Е.А. Аналитические возможности отчета о финансовых результатах в принятии экономических решений хозяйствующим субъектом	257
Шумилова А.М. Особенности функционирования казённых учреждений в новых реалиях	262
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И ЭКОНОМИКЕ	
Андреева Д.В. «Модель управления руководителем» в контексте устойчивого развития организации.....	265
Аракелян К.А. Молодежь и устойчивое развитие: точки сопряжения.....	274
Беляков П.С. Методические подходы к оценке состояния маркетинговой деятельности в системе предпринимательства на основе принципов устойчивого развития.....	281
Бранов Д.Д. Эффективное управление персоналом в эпоху цифровизации деятельности организации.....	289
Бушманов Г.В. Искусственный интеллект в маркетинге в контексте вопросов обеспечения устойчивости развития организации	299
Виноградов В.А. E-COMMERCE как модель инновационного и устойчивого развития аптечного бизнеса в России.....	309
Картиков В.Е. Стратегии устойчивого развития промышленных предприятий: теория и российская практика	316

Комиссарова П.Ю. «Зеленая логистика» как фактор устойчивого развития логистической системы промышленного предприятия.....	323
Константинова А.Р. Место стратегии управления персоналом в концепции устойчивого развития организаций АПК.....	329
Луценко Л.А. Модель повышения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности на основе концепции устойчивого развития	334
Майоров В.В. Процессно-ориентированный подход как метод управления, достижения целей предприятия.....	341
Михайлов С.С. Современные тренды антикризисного маркетинга как фактор устойчивого развития организации: теория и практика	346
Мишурова К.Н. Устойчивое развитие и высшее образование: новые горизонты для формирования экологически ответственного общества	353
Нгуен Лоан Ким Исследование корпоративного управления во Вьетнаме: актуализация проблем	360
Новиков Д.Р. Дополнительное профессиональное образование и устойчивое развитие организации: научный поиск в целях формирования компетенций будущего	367
Свиридов Н.М. Эффективные коммуникации как инструмент устойчивого развития организации.....	374
Собиров М.С. Инновационные системы управления персоналом как условие устойчивого развития организации	378
Суворов М.В. Инициативные инновации в сфере управления персоналом	382
Трофимов К.В. Стратегии управления персоналом в соотношении с целями устойчивого развития	394
Чегринцова В.Н. Манипулирование как метод управления устойчивым развитием организации.....	402
Чегринцова В.Н., Матвиец А.Г. Роль человеческого капитала в борьбе с манипуляциями на рабочем месте	408
Ширякова П.А. Кадровый резерв в контексте устойчивого развития организации.....	413
Шэн Пэн Чан Особенности стратегического управления персоналом в корпорациях: опыт Китая.....	417

Трансформация кадровых процессов в муниципальных образованиях на примере Калининского муниципального округа Тверской области

Андреев В.А., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент управления Генз В.А.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Системные изменения, происходящие в сфере государственного управления и кадровой политики, требуют от муниципальных образований адаптации к новым условиям. Одним из таких примеров является Калининский муниципальный округ Тверской области, который внедряет современные подходы к трансформации кадровых процессов. В данной статье рассматриваются основные направления реформации кадровой работы и их значение для повышения эффективности управления и качества предоставляемых услуг населению.

На сегодняшний день муниципальные образования России сталкиваются с рядом проблем в кадровой сфере:

- Нехватка квалифицированных кадров: Многие муниципальные учреждения испытывают дефицит специалистов, особенно в небольших муниципалитетах [1].

- Высокая текучесть кадров: Низкий уровень мотивации и отсутствие карьерных перспектив становятся причиной увольнения работников [2].

- Недостаточная автоматизация процессов: Множество процедур остается нецифровыми, что приводит к снижению скорости обработки документов и увеличению вероятности ошибок [3].

Калининский муниципальный округ Тверской области инициировал внедрение новых методов подбора кадров, включая:

- Использование психометрических тестов и ситуационных задач для оценки кандидатов [5].

- Организация программ стажировок для студентов и выпускников, что способствует привлечению молодых специалистов в местное самоуправление.

Система KPI (ключевых показателей эффективности) была разработана для мониторинга работы сотрудников. Это позволяет:

- Установить ясные цели и ориентиры для каждого работника.

- Повысить уровень ответственности сотрудников за достигнутые результаты [4].

Создание кадрового резерва и развитие существующих сотрудников становятся приоритетными задачами:

- Определение перспективных молодых специалистов для дальнейшего карьерного роста.

- Обучение и наставничество для повышения квалификации сотрудников [2].

Акцент на постоянное обучение и развитие является важным направлением трансформации:

- Организация регулярных тренингов и семинаров для повышения квалификации [6].

- Использование дистанционного обучения позволяет обеспечить доступ к образовательным материалам для большего числа сотрудников.

Калининский муниципальный округ Тверской области акцентирует внимание на внедрении цифровых технологий, где создание единой информационной системы, которая объединит все кадровые процессы и улучшит управление документацией [7].

Вследствие чего реализация указанных мероприятий и программ в Калининском муниципальном округе позволит достичь следующих результатов:

1. Увеличение качества предоставляемых услуг: Повышение квалификации кадров приведет к улучшению работы с населением.

2. Снижение текучести кадров: Оптимизация системы мотивации и карьерного роста увеличит лояльность сотрудников.

3. Улучшение эффективности управления: Автоматизация процессов обеспечит более быстрое и качественное принятие решений.

Таким образом, трансформация кадровых процессов в Калининском муниципальном округе Тверской области является важным шагом на пути к созданию современного и эффективного муниципального управления. Принятые меры не только решают существующие проблемы, но и создают прочную основу для дальнейшего развития кадрового потенциала. Результаты данной трансформации могут стать примером для других муниципальных образований, стремящихся к улучшению своей работы и повышению доверия со стороны граждан.

Список использованных источников

1. Астахова, Н. В., Григорьева, Е. А. (2020). «Кадровая политика государственного управления: теория и практика». Москва: Издательство Юрайт.
2. Баранова, Е. А., Кузнецова, И. Р. (2019). «Стратегическое управление кадрами в органах государственной власти». Санкт-Петербург: Питер.
3. Зерцалова, Т. А. (2021). «Тенденции развития кадровой политики в России». Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление, 4(1), 23-35.
4. Козлов, А. В. (2022). «Автоматизация процессов управления в муниципальных образованиях». Администрация Тверской области. Известия органов местного самоуправления.
5. Методические указания по организации работы с кадрами для органов местного самоуправления. (2020). Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации.
6. Спецификация образовательных программ для муниципальных служащих. (2021). Тверской областной институт повышения квалификации и переподготовки работников образования.
7. Калининский округ: Программа по цифровизации муниципальных служб. (2022). Официальный сайт администрации Калининского муниципального округа Тверской области.

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

Особенности анализа имущественного состояния организаций швейной промышленности

Артемьева В.С., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Толкаченко О.Ю.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Для предприятий швейной промышленности очень важно регулярное проведение оценки имущественного состояния, поскольку для данной отрасли характерны изменения, связанные с трендами, модой, а также быстро меняющейся технологией производства. Поэтому необходимо, чтобы имущество организации использовалось эффективно вне зависимости от внешних факторов.

Анализ имущественного состояния организаций швейной промышленности требует применения системного и отраслево-специфичного подхода, включающего четкий алгоритм аналитических процедур и совокупность методов, обеспечивающих получение достоверной и полной информации о структуре и динамике имущества предприятия.

Основой исходных данных для проведения анализа имущественного состояния организации выступает бухгалтерский баланс, поскольку он отражает не только состав и структуру имущества организации, но и источники, за счет которых имущество было сформировано. Благодаря этому, анализ, проводимый по данным баланса, позволяет определить не только направления и масштабы деятельности организации, но и эффективность использования её активов, платежеспособность и финансовую устойчивость.

Выбор методики для проведения анализа определяется, прежде всего, поставленными целями и задачами. Цель анализа имущественного положения организации состоит в проведении комплексного исследования структуры имущества, его динамики, а также эффективности использования активов организации. Это позволяет в дальнейшем принимать обоснованные управленческие решения, разрабатывать стратегии развития компании и своевременно выявлять потенциальные риски.

Исходя из поставленной цели, сформулируем следующие задачи:

- 1) изучение структуры и динамики активов;
- 2) анализ эффективности использования имущества;
- 3) оценка источников финансирования активов;
- 4) выявление направлений повышения эффективности использования имущества организации.

Для решения поставленных задач следует взять за основу методику, предложенную доктором экономических наук, профессором Н.П. Любушиным (рис. 1) [1, с. 114].

Алгоритм проведения анализа, представленный отечественным исследователем, позволяет провести всесторонний, многоаспектный анализ имущественного состояния организации для достижения поставленной цели.

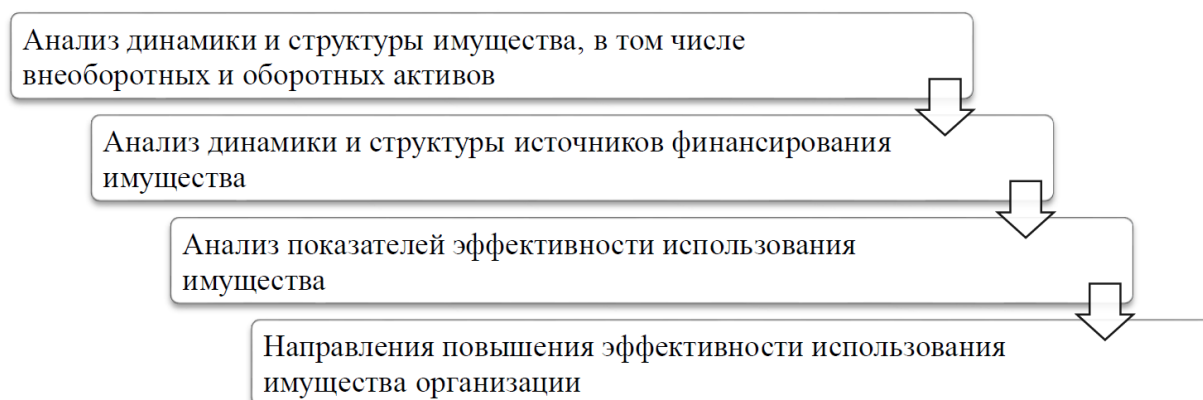


Рис. 1. Алгоритм анализа имущественного состояния организации

Методика анализа предполагает, что начать оценку имущественного положения организации следует с изучения динамики стоимости имущества организации за анализируемый период. Для этого применяется горизонтальный метод, который, применительно к бухгалтерскому балансу, «предполагает проведение сравнительного анализа показателей статей отчетного периода с показателями предшествующего».

В рамках проведения горизонтального анализа необходимо проанализировать динамику как внеоборотных, так и оборотных активов, а также соотнести данные показатели. При этом важно учитывать особенности отрасли, так как не существует единственно верной трактовки результатов.

Для конкретизации результатов горизонтального анализа необходимо также оценить изменения в структуре имущества. Таким образом, на втором этапе выполняется вертикальный анализ, который «предполагает вычисление удельного веса каждой определённой статьи в выбранном итоговом показателе, итоге по разделу или валюте баланса, с помощью нахождения доли данной статьи баланса» [2, с. 32].

Для целей анализа имущественного состояния следует определять долю каждой статьи в составе внеоборотных и оборотных активов соответственно, а также доли оборотных и внеоборотных активов в валюте баланса. Это необходимо для того, чтобы впоследствии провести сравнение удельного веса данных групп имущества и выяснить, является ли их соотношение оптимальным.

На следующем этапе необходимо провести коэффициентный анализ, позволяющий оценить эффективность имущества организации и источников его финансирования.

Что касается значимости коэффициентного анализа в оценке имущественного положения организации, он позволяет сделать выводы об эффективности использования имущества организации с точки зрения

финансовой устойчивости, деловой активности, платежеспособности и рентабельности. Благодаря расчету представленных коэффициентов в совокупности с проведенным горизонтальным и вертикальным анализом, можно сформировать наиболее полную информацию об имущественном состоянии организации, выявить потенциальные риски и разработать пути их преодоления.

Таким образом, регулярное проведение полного, всестороннего анализа имущественного состояния организаций швейной промышленности позволяет определить направления повышения эффективности использования имущества, должным образом скорректировать систему управления и избежать возможных трудностей и даже банкротства.

Список использованных источников

1. Любушин Н. П. и др. Финансовый анализ. Учебник. М.: КНОРУС, 2021 – 304 с.
2. Экспресс-анализ бухгалтерского баланса как метод финансового анализа состояния организации / М.В. Никулина, П.К. Соломатина // Вестник магистратуры – 2024 – №6-4 (153) – 138 с.

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Сравнительный анализ систем налогообложения, применяемых организациями малого и среднего бизнеса

Боброва Д.Н., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Грушко Е.С.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Российское налоговое законодательство предусматривает множество режимов налогообложения для субъектов малого и среднего бизнеса (далее – МСП). Из числа доступных для организаций налоговых режимов можно выделить общую систему налогообложения (далее – ОСНО), а также специальные налоговые режимы: систему налогообложения для сельскохозяйственных товаропроизводителей и упрощенную систему налогообложения (далее – УСН) [1].

Налоговая донастройка 2025 года, внесшая значительные коррективы в налоговое законодательство Российской Федерации, в значительной степени актуализировала вопрос эффективности применения различных систем налогообложения, доступных организациям малого и среднего бизнеса [2].

В силу специфики применения единого сельскохозяйственного налога в рамках данной статьи будут проанализированы две наиболее востребованные системы: ОСНО и УСН.

ОСНО признается базовым режимом налогообложения, доступным для применения всеми организациями малого и среднего бизнеса, независимо от специфики деятельности, уровня доходов и количества работников.

УСН выступает специальным налоговым режимом, переход и применение которого требует соблюдения ряда условий. Принципиальные отличия УСН от ОСНО приведены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнение некоторых элементов налогообложения при ОСНО и УСН

Критерии	ОСНО	УСН
Ограничения применения	Отсутствуют	Годовой доход ≤ 450 млн.руб.; Средняя численность работников за год ≤ 130 чел.; Остаточная стоимость ОС ≤ 200 млн. руб.; Отсутствие филиалов Доля участия других организаций менее 25%; Критерий по видам деятельности

Требующиеся к уплате налоги	Налог на прибыль НДС Налог на имущество Страховые взносы за работников Транспортный налог Земельный налог НДФЛ с зарплаты работников	Единый налог НДС (освобождение при доходе менее 60 млн.руб.) Налог на имущество (только по недвижимости, облагаемой по кадастровой стоимости) Страховые взносы за работников Транспортный налог Земельный налог НДФЛ с зарплаты работников
НДС	Обязательное начисление и вычет по общим ставкам 0%, 10%, 20%	1. Освобождение при доходе ≤ 60 млн руб. 2. Льготные ставки 5%, 7% без права получения вычетов 3. Общие ставки 0%, 10%, 20% с правом на получение вычетов
Налоговая отчетность	В полном объеме	Упрощенная форма годовой отчетности

Учитывая особенности малого бизнеса, ОСНО представляет собой достаточно сложную систему, требующую исчисления и уплаты всех установленных законодательством налогов и сборов по общим ставкам, а также ведения отчетности в полном объеме.

Несомненным преимуществом общего режима является его доступность и обеспечение стабильности налогового планирования, в отличие от порогового характера применения УСН, требующего от налогоплательщиков тщательного мониторинга ключевых показателей.

Особенностью применения УСН является сочетание элементов льготного режима с постепенным усложнением фискальных обязательств. Так, с 2025 года в рамках упрощенной системы введена прогрессивная шкала обложения НДС, что существенно трансформировало экономическую сущность данного режима. Выбор льготных ставок по НДС (5% и 7%) позволяет минимизировать отчетность и сократить налоговую нагрузку по НДС, но потенциально способствует увеличению совокупной налоговой нагрузки в силу запрета на получение вычетов по НДС. Применение стандартных ставок по НДС (0%, 10%, 20%) сохраняет возможность вычетов, но увеличивает административную нагрузку и требует ведения полного налогового учета по НДС. Данные аспекты рожают проблему выбора организациями малого бизнеса наиболее эффективной системы налогообложения, особенно этот вопрос актуален для организаций с высокой долей «входного» НДС, для которых налоговый анализ может показать целесообразность применения ОСНО. [3], [5]

Для организаций, отвечающих критериям микропредприятия с доходом менее 60 млн. руб. и освобождением от уплаты НДС, традиционно наиболее оптимальным выбором будет УСН.

Особого внимания заслуживает гибкость применения УСН в сравнении с общей системой. ОСНО предусматривает жесткие фиксированные ставки основных налогов, в 2025 году ставка по налогу на прибыль составляет 25%,

стандартные ставки по НДС составляют 0%, 10% и 20% в зависимости от вида объекта налогообложения. [1]

УСН отличается дифференциацией налоговой нагрузки в зависимости от выбранного объекта налогообложения: «Доходы» по ставке 6% или «Доходы уменьшенные на величину расходов» по ставке 15%. Опираясь исключительно на критерий величины расходов организации, можно говорить об эффективности применения объекта «Доходы» в организациях с низкой долей материальных затрат, как правило, к таковым относят сектор услуг. Объект «Доходы уменьшенные на величину расходов» экономически оправдан в организациях с высокой долей расходов относительно выручки, что характерно для торговых организаций и производственных предприятий. Данный режим играет особую роль для микропредприятий, освобожденных от уплаты НДС, но имеющих на балансе значительную сумму «входного» НДС. В этом случае организации не имеют права на вычет по НДС, снизить налоговую нагрузку возможно посредством включения суммы налога в расходы организации [1, 4].

Межсубъектные различия в налоговой нагрузке на УСН также обусловлены возможностью снижения региональными властями базовых ставок по единому налогу при объекте «Доходы» до 1%, при объекте «Доходы уменьшенные на величину расходов» до 6%. Данные послабления подтверждают неоднозначность в выборе единой системы налогообложения эффективной для всех организаций, относящихся к малому бизнесу.

Сравнительный анализ общей системы налогообложения с упрощенной показал, что проблема выбора наиболее эффективной системы налогообложения для организаций сектора МСП представляет собой многокритериальную задачу, не имеющую универсального решения в силу влияния множества взаимосвязанных факторов применительно к конкретным организациям. В общем порядке УСН, как специальный налоговый режим, отвечает особенностям сектора МСП, но изменения 2025 года требуют более тщательного налогового планирования, ОСНО же, несмотря на стабильность правил применения, для большинства организаций малого бизнеса является избыточно сложным режимом.

Список использованных источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (ред. от 24.12.2024) – [Электронные и текстовые данные] – СПС «КонсультантПлюс». – <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 10.04.2025)
2. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 12.07.2024 N 176-ФЗ – [Электронные и текстовые данные] – СПС «КонсультантПлюс». – <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 15.04.2025)
3. Методические рекомендации для налогоплательщиков, применяющих упрощенную систему налогообложения, которые с 1 января 2025 года признаются налогоплательщиками налога на добавленную стоимость: Письмо ФНС России от 17.10.2024 №СД – 4 – 3/11815@ – [Электронные и текстовые данные] – СПС «КонсультантПлюс». – <https://www.consultant.ru/> (дата обращения 15.04.2025)

4. Воликов О.А., Худякова А.К. Выбор системы налогообложения для предприятий малого бизнеса // StudNet. 2022. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 20.04.2025).
5. Голова Е.Е. Уплата и учёт НДС при упрощенной системе налогообложения с 2025 года // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. №8 (114). URL: <https://cyberleninka.ru/> (дата обращения: 10.04.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 20.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Бухгалтерский учет и налогообложение доходов физических лиц (на примере КСК МК «Тверь»)

Бродникова Е.П., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Толкаченко О.Ю.

Тверской государственный университет, экономический факультет

Актуальность работы обоснована тем, что обязанность по исчислению, удержанию и перечислению в бюджет налога на доходы физических лиц в соответствии с Налоговым кодексом Российской Федерации возложена на работодателя, являющегося налоговым агентом, поэтому необходим бухгалтерский и налоговый учет расчетов по налогу на доходы физических лиц в организации.

Предметом исследования являются бухгалтерский и налоговый учет расчетов по налогу на доходы физических лиц. Объектом исследования выбран ООО «КСК МК «Тверь».

В результате проведенного анализа показателей бухгалтерской (финансовой) отчетности ООО «КСК МК «Тверь» за 2021-2023 гг. структура обязательств была однородной. Наибольший удельный вес приходился на кредиторскую задолженность, доля которой в составе обязательств снизилась с 71,13% в 2021 г. до 64,02% в 2023 г. Сумма кредиторской задолженности предприятия за период увеличилась в 1,9 раза и по состоянию на 31.12.2023 г. составила 24 244,09 млн руб.

Налоговая нагрузка к концу 2023 г. составила 1,16%, что ниже рекомендуемого значения налоговыми органами для предприятий производственной сферы (не менее 3%). При условии низкой налоговой нагрузки рекомендуется проверить данные, задействованные в расчете, на наличие ошибок и при их правильности подготовить для ИФНС аргументы, объясняющие причины низкой налоговой нагрузки.

Баланс ООО «КСК МК «Тверь» на 31.12.2023 г. является низколиквидным. Значения коэффициентов ликвидности ООО «КСК МК «Тверь» свидетельствуют о низкой платежеспособности предприятия на 31.12.2023 г. На 31.12.2023 г. деятельность ООО «КСК МК» убыточна. Анализируя показатели рентабельности, в целом, можно сделать вывод о том, что деятельности Общества не эффективна, уровень отдачи средств по итогам 2023 г. – нулевой.

В ООО «КСК МК «Тверь», подход к ведению учета налога на доходы лиц, работающих на себя, заключается в использовании синтетического счета 68 «Расчеты по налогам и сборам». Этот метод позволяет не только отслеживать доходы, заработанные сотрудниками за определенный налоговый период, но и фиксировать предоставленные им налоговые вычеты, а также размеры начисленного и удержанного с этих доходов налога, что отражается в специализированных регистрах налогового учета.

ООО «КСК МК «Тверь» точно и своевременно выполняет передачу налогов и других обязательных платежей в бюджет, а также предоставляет отчетность по бухгалтерии, налоговые расчеты и декларации. Бухгалтерский учет предприятия является основой для составления налоговой отчетности. Каждый сотрудник имеет налоговую карточку, в которой отражаются начисленные суммы, удержания и применение налоговых вычетов.

Существует целый ряд законных способов по оптимизации НДФЛ и страховых взносов, которые исключают любые риски, в том числе и двойственное толкование налоговыми органами. Но для внедрения предложений по оптимизации НДФЛ необходимо провести комплексный анализ направлений деятельности предприятия и учесть все нюансы и риски, связанные с ними. Возможно применение одного из четырех способов:

1. Применение налоговых вычетов по НДФЛ. Большим плюсом применения данного способа является отсутствие каких-либо рисков по причине законодательного закрепления. Но использование вычетов зачастую может быть осложнено несовершенством налогового законодательства либо неоднозначностью его норм. Например, может ли сотрудник, поменяв место работы претендовать на получение стандартного вычета с учетом сумм дохода, полученного у прежнего работодателя с учетом того, что вычет ранее не предоставлялся. В Налоговом кодексе РФ нет однозначного ответа по данному вопросу.

2. Перевод части штата на модель работы по аутсорсингу и самозанятости. Основной плюс применения данного способа – значительное снижение налоговой нагрузки для организации. У работодателя есть возможность уменьшения прибыли на стоимость услуг, оказываемых самозанятым гражданином. Но в таком предложении есть и риски: для работника – отсутствие социальных гарантий, для самой организации – ограничения по категории сотрудников, способных работать по самозанятости в найме.

3. Компенсация сотрудникам части их расходов (на проезд, уплату процентов по ипотеке, оплату обучения, мобильной связи), а также выплаты материальной помощи. Согласно ст. 217 Налогового кодекса РФ материальная помощь, выплаченная сотрудникам организаций, например, в связи с бракосочетанием, похоронами, лечением не облагается НДФЛ и страховыми взносами. Особенностью применения данного способа является множество вариантов компенсационных выплат. Например, организация может заменить часть зарплаты сотруднику компенсацией на уплату процентов по ипотечному кредиту жилого помещения. Данная компенсация законодательно не облагается ни НДФЛ, ни страховыми взносами.

В таблице 1 представлены сведения о доходах Сидорова Д.Е., менеджера по снабжению ООО «КСК МК «Тверь», за январь-апрель 2025 г.

В качестве отчетных периодов возьмем январь и февраль 2025 г. Сумма НДФЛ за январь 2025 г. составила 5 618 руб. Если принять сумму материальной помощи к налогообложению, то сумма НДФЛ составит 5 924 руб., а значит удастся сэкономить на налоге 307 руб. В феврале 2025 г. сумма налога составит

6 806 руб. Если принять суммы материальной помощи к налогообложению, то НДФЛ будет составлять 7 019,58 руб. (экономия 194 руб.).

Таблица 1

Расчет налога на доходы физических лиц без исключения материальной помощи из налоговой базы

Месяц	Сумма дохода, руб.	Нарастающим итогом с начала года, руб.	Стандартные вычеты		Налоговая база нарастающим итогом	НДФЛ
			на 1 ребенка	на 2 ребенка		
Январь	60376.81	60376.81	1400	13400	43216.81	5618
Февраль	68789.21	129166.02	1400	13400	95566.02	6806
Март	54667.8	183833.82	1400	13400	135433.82	5182
Апрель	54020.1	237853.92	1400	13400	174653.92	5099
Итого	237853,92	237853.92	5600	53600	174653.92	22705

4. Страхование сотрудника. Трудность применения данного способа – налоговый риск. Налоговые органы могут усомниться в экономической целесообразности действий организации. Если в договоре со страховщиком (по обязательному и добровольному личному страхованию, а также добровольному пенсионному страхованию) указано, что выгодоприобретатель может получать часть средств ежемесячно, то организация может часть зарплаты выдавать непосредственно работнику, а дополнительный доход он будет получать в страховой компании.

Таким образом, по результатам исследования был произведен расчет экономии налоговой нагрузки на примере одного из работников Общества Сидорова Д.Е. и сделан следующий вывод. По расчетам двух отчетных периодов можно увидеть, что применение налоговых вычетов значительно, практически в 4 раза, снизило налоговую нагрузку как на ООО «КСК МК «Тверь», так и на сотрудника Сидорова Д.Е. компенсация сотрудникам части их расходов (на проезд, уплату процентов по ипотеке, оплату обучения, мобильной связи), а также выплаты материальной помощи.

Список использованных источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ [Электронный ресурс] (в ред. от 27.12.2019 № 491-ФЗ) – URL: <http://www.consultant.ru>.
2. Красноперова, О.А. Вычеты по налогу на доходы физических лиц. Понятие, виды, условия и порядок предоставления / О.А. Красноперова. – Москва: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2022. – 208 с.
3. Пансков, В.Г. Налоги и налогообложение: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В.Г. Пансков. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 472 с.
4. Полетаев, А.В. Налог на доходы физических лиц: практическое пособие / А.В. Полетаев. – Москва: Дело и сервис (ДиС), 2020. – 143 с.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Мотивация как элемент человеческого капитала в организации

Вартазарова Е.В., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. психол. наук, доцент Чегринцова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Персонал организации на сегодняшний день является важным фактором успешного развития и функционирования любой организации. Без квалифицированных специалистов будут бесполезны современное новейшее оборудование, дорогостоящие материалы и приборы, сложные бизнес-технологии и стратегии. Эффективная производственная деятельность организации, прежде всего, будет зависеть от её сотрудников, которые достаточно мотивированы, лояльны и нацелены на достижение общих с предприятием целей и результатов. Именно такие условия необходимы для создания современной управленческой команды, которой необходимо приобретать опыт в реализации различных программ мотивации, а также привлечения, развития и удержания сотрудников. По этой причине, инвестиции в человеческие ресурсы и капитал важны также, как и инвестиции в новейшие производственные технологии.

Современные предприятия и организации в условиях современных реалий всё большее внимание уделяют вопросам стимулирования и трудовой мотивации персонала. Мотивация персонала на сегодняшний день является, пожалуй, одним из главных инструментов повышения имеющегося кадрового потенциала в целях обеспечения максимально рационального использования ресурсов. Ни одна система управления не сможет функционировать действенно при отсутствии эффективной модели мотивации и стимулирования, ведь именно эти инструменты способны побудить конкретного индивида и весь коллектив в целом к достижению как личных, так и коллективных целей. Современные компании ставят своей задачей усиление и развитие нематериальных активов – в первую очередь речь идёт о повышении потенциала человеческих ресурсов, которое, в свою очередь, реализуется в большей степени именно через усиление мотивации сотрудников.

Человеческий капитал – совокупность знаний, умений и навыков, используемых для удовлетворения потребностей человека и общества (способность к трудовой деятельности, долговременный экономический ресурс, совокупность качеств, определяющих производительность и являющихся источником дохода для индивида, его семьи, общества) [1].

Мотивация – это процесс, с помощью которого руководство организаций побуждает своих работников осуществлять трудовую деятельность так, как ими было запланировано и организовано ранее. Сотрудник получает внутренний стимул, повышающий производительность труда и направленный на достижение общей цели. Другими словами, это состояние индивида, которое определяет степень направленности и активности сотрудника в конкретной

ситуации, то есть речь идёт о процессе, побуждающем работника вести себя конкретным образом в определённой ситуации [2].

При этом бесспорным является необходимость использования как внешних, так и внутренних факторов, вызывающих у персонала заинтересованность в высоких результатах своего труда. Чем большее внимание уделяется данному вопросу, тем на большую результативность труда сотрудников можно рассчитывать. В то же время максимально задействуется весь человеческий капитал, который в настоящее время имеет высокую значимость для достижения поставленных целей и получения конкурентных преимуществ.

Каждый работодатель самостоятельно принимает решение об использовании тех или иных методов мотивации, побуждающих сотрудников к активной трудовой деятельности, которая будет направлена как на удовлетворение личных потребностей сотрудника, так и на достижение общей цели организации. Мотивированный и вовлечённый в трудовой процесс сотрудник будет получать удовлетворение от своей работы, от вклада, который он приносит непосредственно в организацию, соответственно, будет повышаться и эффективность его труда. Подобного результата никак нельзя достичь насильственным образом. Именно поэтому для руководителя действительно важно выбрать верные методы стимулирования своих подчинённых, учитывая при этом индивидуальный подход к каждому отдельному сотруднику. Руководителю важно знать о структуре ведущих мотивов трудовой деятельности каждого сотрудника и применять индивидуальный подход в управлении. Это будет способствовать не только развитию человеческого капитала, но и достижению организационных целей.

Основная цель мотивации персонала на любом предприятии заключается в отождествлении целей каждого сотрудника с целями компании. Именно благодаря этому осуществляется стимулирование деятельности персонала и, как следствие, увеличение производительности. Важно отметить, что мотивация тесно связана с профессиональным развитием сотрудников. Когда организация инвестирует в развитие персонала, это повышает уровень мотивации работников, которые чувствуют свою ценность для компании и стремятся к дальнейшему росту [4].

Потемкин М.С. отмечает, что «развитие человеческого потенциала в процессе формирования профессиональных управленческих компетенций затрагивает ключевую проблему включённости работников в деятельность предприятий и организаций, а именно мотивы, что отражается на реальном поведении и реальных социальных действиях в приобретении новых знаний, опыта работы приобщённости к коллективному (совместному) труду различных профессионально-квалификационных и статусных групп работников» [3].

Подводя итоги, можно сделать вывод, что мотивация является неотъемлемой частью человеческого капитала организации и требует постоянного внимания со стороны руководства. Эффективная система мотивации позволяет не только максимально использовать имеющийся

потенциал сотрудников, но и способствует развитию новых компетенций, повышению лояльности и вовлеченности персонала.

В современных условиях динамичного развития бизнеса регулярная оптимизация мотивационных инструментов становится необходимым условием для достижения устойчивого прогресса в формировании заинтересованности персонала в результатах его труда. При этом важно помнить, что мотивация должна быть направлена не только на коллектив в целом, но и учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника.

Список использованных источников

1. Герман М.В., Помулева Н.С. Человеческий капитал как основной фактор инновационного развития// Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2012. – № 1. – С. 149-153.
2. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы [Текст]: учебное пособие / Е.П. Ильин, СПб.: Питер, 2021. – 512 с.
4. Исаева, О.М. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов [Текст] / О.М. Исаева, Е.А. Припорова. – М.: Издательство Юрайт, 2023. – 178 с.
3. Потемкин М.С. Развитие человеческого потенциала в деятельности современного предприятия //Телескоп. 2024. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-chelovecheskogo-potentsiala-v-deyatelnostisovremennogo-predpriyatiya> (дата обращения: 25.04.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2024.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2024.

Управление государственным имуществом в регионе

Веселова А.А., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Анисимова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Актуальность управления государственным имуществом в Тверской области обусловлена его ключевой ролью в обеспечении устойчивого экономического роста и социального благополучия региона. Эффективное управление активами позволяет оптимизировать использование ресурсов, повысить финансовую стабильность и улучшить качество жизни граждан. Государственная собственность субъекта РФ включает имущество, необходимое для реализации полномочий органов власти региона, обеспечения их деятельности и выполнения публичных функций (рис. 1) [1]. Определение чёткого перечня имущества, относящегося к собственности субъекта РФ, является основой для эффективного управления и реализации возложенных на регион функций.

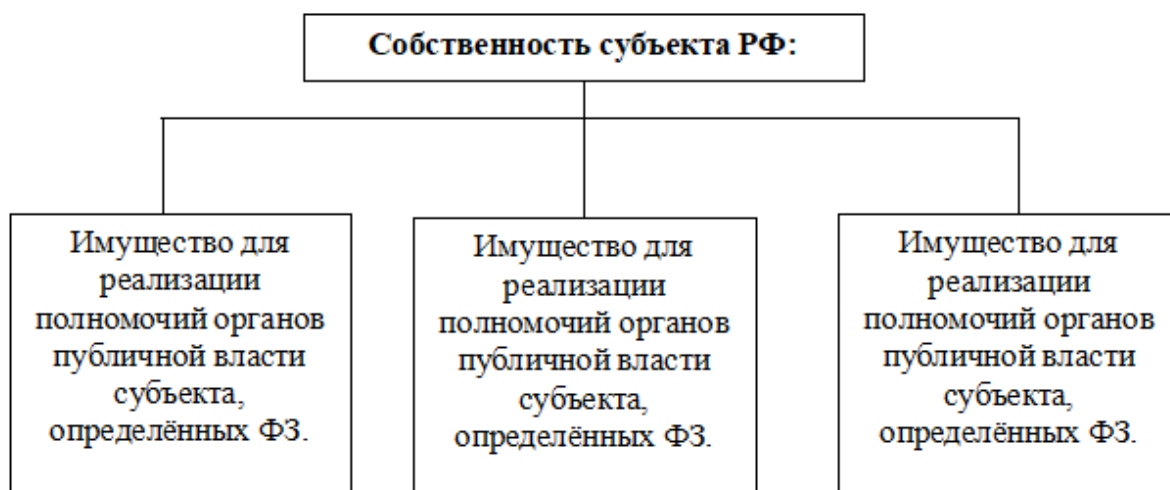


Рис. 1. Имущество, относящееся к собственности субъекта РФ

Управление осуществляется через систему органов исполнительной власти, где ключевую роль играет Министерство имущественных и земельных отношений. Законодательное Собрание и Правительство также являются важными субъектами управления [6, 8, 9]. Важным аспектом этой системы является наличие подведомственных организаций. Эти структуры занимаются различными аспектами управления имуществом, включая кадастровую оценку, управление земельными ресурсами и коммунальными системами, что позволяет обеспечивать эффективное решение социальных задач в сфере жилищно-коммунального хозяйства региона и координировать действия органов власти (рис. 2).



Рис. 2. Субъекты управления государственным имуществом в Тверской области

Государственные программы «Управление имуществом и земельными ресурсами в Тверской области» на 2021-2026 года и «Управление имуществом и земельными ресурсами в Тверской области» на 2024-2029 года направлены на повышение эффективности использования имущества, его сохранность и увеличение бюджетных поступлений. Программа 2021-2026 годов сосредоточена на традиционных методах управления, а программа 2024-2029 годов делает акцент на цифровых технологиях и устойчивом развитии [2, 3].

В 2021-2023 гг. доходы от госимущества превышали прогноз, благодаря погашению долгов и новым договорам. Однако, вовлечение госимущества в оборот отставало от плана из-за оптимизации земли, расторжения аренды и особенностей предоставления участков. Неисполнение показателя финансово состоятельных предприятий связано с долгами МУП "Водоканал" и банкротством других предприятий [7].

Анализ управления госимуществом Тверской области в 2021-2023 гг. выявил стабильное перевыполнение плана по доходам от использования имущества и высокое исполнение неналоговых доходов (табл. 1). Однако наблюдается отрицательная динамика вовлечения имущества в оборот. После снижения в 2021, выросли доходы от долей в уставных капиталах, а доля финансово состоятельных хозяйственных обществ демонстрировала положительную динамику в 2021, с небольшим снижением в последующие годы. В 2024 году доходы от использования госимущества значительно превысили план, а финансирование программы было выполнено почти полностью, что в целом признано успешным [7].

Таблица 1

Некоторые результаты реализации государственной программы «Управление имуществом и земельными ресурсами Тверской области» на 2021-2026 года *

Показатель	2021		2022		2023	
	План	Факт	План	Факт	План	Факт
Доходы от использования госимущества (без приватизации, прибыли от долей и дивидендов).	67467 тыс руб	84661,7 тыс руб	85036,3 тыс руб	106884,5 тыс руб	70426,2 тыс руб	79681,8 тыс руб
Доля государственного имущества Тверской области, вовлечённого в хозяйственный оборот	77 %	65,5 %	79 %	67,43 %	80 %	67 %
Исполнение неналоговых доходов от использования госимущества (без приватизации).	100 %	125 %	100 %	125 %	100 %	127 %
Доходы от прибыли с долей в уставных капиталах и дивидендов.	6988,3 тыс руб	5396,4 тыс руб	4874,6 тыс руб	5606 тыс руб	6621 тыс руб	18519,6 тыс руб
Доля финансово состоятельных предприятий с государственным участием.	73,81 %	86,4%	84,44 %	84,1 %	84,44 %	82,6 %

*Рассчитано по данным: [3].

Эффективное управление государственным имуществом – ключевой фактор устойчивого развития региона, требующий комплексной системы, основанной на актуальной нормативно-правовой базе. Положительная динамика программы в 2021-2023 гг. (увеличение доходов, привлечение арендаторов) подчёркивает важность внедрения инноваций для повышения доли госимущества в экономическом обороте, что в конечном итоге способствует экономическому росту и улучшению качества жизни граждан.

Список использованных источников

1. Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации : Федер. закон от 21 декабря 2021 г. № 414-ФЗ : послед. ред. // КонсультантПлюс: справочно-правовая система / ЗАО «КонсультантПлюс». – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/ (дата обращения: 21.03.2025).
2. О государственной программе Тверской области «Управление имуществом и земельными ресурсами Тверской области» : Постановление Правительства Тверской обл. от 9 апреля 2024 г. № 140-пп // ГАРАНТ : информационно-правовой портал / ООО «НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». – URL: <https://base.garant.ru/408862663/> (дата обращения: 21.03.2025).
3. О государственной программе Тверской области «Управление имуществом и земельными ресурсами Тверской области» : Постановление Правительства Тверской обл. от 14 января 2021 г. № 5-пп // ГАРАНТ : информационно-правовой портал / ООО «НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». – URL: <https://base.garant.ru/400192830/> (дата обращения: 21.03.2025).

4. Купцов, А.В., Соменкова, Н.С. Управление государственной и муниципальной собственностью: учебно-методическое пособие / А.В. Купцов, Н.С. Соменкова. – Нижний Новгород. : ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2020. – 60 с.
5. Михеев, А.А. О методах управления государственным имуществом региона // Управление социально-экономическим развитием региона: Сборник научных трудов / Редкол.: Д. В. Шопенко, В. Б. Фраймович (отв. ред.) [и др.]. – СПб. : СПбГИЭУ, 2007. – С. 174-178.– URL: https://mgimo.ru/upload/iblock/cf8/cf8c20c1164f2ca34f5e546eb43d583b.pdf?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru (дата обращения: 22.03.2025).
6. Информация о подведомственных организациях: раздел сайта // Министерство имущественных и земельных отношений Тверской области: офиц.сайт. – URL: <https://мизо.тверскаяобласть.рф/ob-iogv-to/prav-osn/> (дата обращения: 22.03.2025).
7. Отчет о реализации государственной программы: раздел сайта // Министерство имущественных и земельных отношений Тверской области: офиц.сайт. – URL: <https://мизо.тверскаяобласть.рф/deyatelnost-iogv/gosprogrammy/otchet/> (дата обращения: 08.04.2025).
8. Полномочия Законодательного Собрания Тверской области: раздел сайта // Законодательное собрание Тверской области: офиц.сайт. – URL: <https://www.zsto.ru/index.php/1f05c7fa-6a8e-071f-a52b-99384a75768c/99fc3cf0-431e-264c-f712-45e5aa72ccdd> (дата обращения: 25.03.2025).
9. Сведения о полномочиях Правительства Тверской области, перечень законов и иных нормативных правовых актов, определяющих полномочия Правительства Тверской области: раздел сайта // Правительство Тверской области: офиц.сайт. – URL: <https://тверскаяобласть.рф/sistema-organov-gosudarstvennoy-vlasti/pravitelstvo-tverskoy-oblasti/svedeniya-o-polnomochiyakh-pravitelstva-tverskoy-oblasti-perechen-zakonov-i-inykh-normativnykh-pravo.php> (дата обращения: 22.03.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию: 21.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

**Оценка факторов внешней и внутренней среды
в обеспечении финансовой устойчивости предприятий
молочной перерабатывающей промышленности
(на примере АО «Максатихинский маслодельный завод»)**

Вечтомова П.А., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Фёдорова Т.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Для успешной работы в изменчивой среде важна оценка устойчивости развития. Она требует исследования внешних и внутренних факторов, определяющих возможности и ограничения. Комплексный подход рассматривает экономические, социальные, экологические и институциональные аспекты, чтобы понять их взаимосвязь и влияние на устойчивость. Внешний анализ включает макроэкономику, гос. политику, конкуренцию, технологические изменения и социальные тренды. Внутренний анализ оценивает структуру, культуру, ресурсы и компетенции, необходимые для адаптации и эффективного использования ресурсов. Интеграция внешних и внутренних факторов позволяет выявлять риски и возможности, разрабатывая стратегии их минимизации и использования. Финансовая устойчивость – ключевой показатель состояния финансов и способности к стабильному развитию.

Применяя данный подход к АО «Максатихинский маслодельный завод», который является одним из лидеров молочной отрасли Тверской области, можно лучше понять его положение на рынке. Завод предлагает разнообразную продукцию: сливочное масло, молочные продукты, йогурты и мягкий сыр «Адыгейский». Успех завода основан на сохранении традиций, талантливом коллективе и совершенствовании производства. Внедряется система менеджмента качества по ГОСТ Р ИСО 22000–2007. Продукция востребована не только в Тверской области, но и в Санкт-Петербурге. Завод становился лауреатом конкурсов «100 лучших товаров России». Комплексный подход к оценке устойчивости завода поможет определить его текущее состояние и разработать стратегии дальнейшего развития в условиях изменчивого рынка

Понимание текущих тенденций и их влияния на АО «Максатихинский маслодельный завод» является ключевым для разработки стратегии реагирования. Прекращение отгрузки сливочного масла компанией Н&N, приостановка заказов "Агросилой" и "Ярмолпродуктом" и ограничения поставок ЗМК создают возможности для перераспределения рыночной доли и могут указывать на глубокие проблемы в отрасли. Эти трудности могут привести к уходу некоторых игроков с рынка, что повлияет на конкуренцию.

Временные трудности поставок у крупных производителей открывают возможность для увеличения объемов производства и расширения деятельности ММЗ в недоступных сегментах рынка. Повышение цен на

молочную продукцию также даёт шанс скорректировать ценовую политику и занять нишу более доступной продукции, однако рост цен связан не только с желанием увеличить прибыль, но и с объективными факторами, такими как Рост себестоимости.

Сложности, с которыми сталкиваются производители, усугубляются недостатком сырья, вызванным прекращением импортных поставок. Это влияет на доступность и стоимость сырья для ММЗ.

Несмотря на заявления о стабильности в отрасли, ММЗ должен сохранять бдительность и внимательно следить за изменениями в рыночной конъюнктуре, чтобы успешно справляться с угрозами и использовать доступные возможности для устойчивого развития. Оптимальная стратегия должна учитывать как текущие рыночные тенденции, так и структурные изменения.

Относительные показатели финансовой устойчивости деятельности АО «Максатихинский маслодельный завод», представлены в таблице 1.

Таблица 1

Относительные показатели финансовой устойчивости
АО «Максатихинский маслодельный завод»

Показатели	2021г	2022г	2023г	Нормальное значение
Коэффициент автономии (Ка)	0.6845	0.7362	0.6086	0,6-0,7
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (Ксз)	0.46089	0.35833	0.64285	≤ 1
Коэффициент финансовой устойчивости (Кустфин)	0.75	0.797	0.663	$\geq 0,75$.
Коэффициент маневренности собственного капитала (Кманёр)	0.25	0.37	0.46	≥ 1
Индекс иммобилизованных активов (Какимм)	0.747	0.629	0.539	$\geq 0,2 - 0,5$

Анализ финансовой устойчивости АО «Максатихинский маслодельный завод» за 2021-2023 годы выявил негативные тенденции: снижение доли собственного капитала, рост зависимости от заемных средств, уменьшение финансовой устойчивости и доли внеоборотных активов. Снижение финансовой независимости подтверждается уменьшением коэффициента автономии и ростом коэффициента соотношения заемных и собственных средств. Сокращение доли устойчивых источников финансирования отражено в снижении коэффициента финансовой устойчивости. Уменьшение доли внеоборотных активов указывает на недостаточные инвестиции в основные средства. Рост коэффициента маневренности собственного капитала, с одной стороны, может говорить об улучшении ликвидности, но с другой – о

сокращении инвестиций в развитие предприятия. Выявленные проблемы требуют принятия мер для укрепления финансовой устойчивости и конкурентоспособности АО «Максатихинский маслодельный завод».

Для обеспечения устойчивости развития рекомендуется оптимизировать закупки сырья, повысить рентабельность и реструктуризировать заемные средства, что снизит зависимость от кредиторов. Для решения проблемы снижения финансовой устойчивости следует эффективно управлять оборотным капиталом (сокращение дебиторской задолженности, оптимизация запасов, ускорение цикла производства) и привлекать долгосрочное финансирование. Для решения проблемы недостаточных инвестиций в основные средства необходима комплексная инвестиционная программа, включающая технический аудит, замену оборудования и привлечение различных источников финансирования. Также, АО «Максатихинский маслодельный завод» необходимо усилить систему финансового планирования и контроля, улучшить систему управления рисками, повысить квалификацию персонала и активно использовать информационные технологии для принятия обоснованных управленческих решений.

Для повышения эффективности и устойчивости АО «Максатихинский маслодельный завод» требуется комплексный подход. Необходимо оптимизировать операционную деятельность через автоматизацию, эффективную логистику и внедрение KPI. Важно улучшить сбыт, расширяя рынки, онлайн-продажи и клиентский сервис, а также разрабатывая новые продукты. В финансовом управлении необходимо усилить контроль задолженности, внедрить бюджетирование, анализировать отчётность и управлять рисками. Для персонала важны повышение квалификации, мотивация и улучшение условий труда. Необходимо активно использовать внешние возможности, включая господдержку и сотрудничество с научными организациями и другими предприятиями. Это обеспечит конкурентоспособность и устойчивый рост.

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

Проведение спортивных тренировочных сборов как способ достижения новых целевых ориентиров развития туризма в Тверском регионе

Власова А.В., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Баженова Т.Ю.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Тверской регион, обладая богатым историческим и культурным наследием, а также разнообразными природными ресурсами, имеет значительный потенциал для развития туризма. В последние годы в России наблюдается рост интереса к спортивному туризму, который становится важным элементом в стратегии развития туристической отрасли. В данной статье рассматриваются новые целевые ориентиры, установленные в Государственной программе Тверской области "Развитие туристской индустрии в Тверской области" [1], а также возможности, которые открывает проведение тренировочных сборов для достижения этих ориентиров.

Федеральным документом, регламентирующим национальные цели развития является Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" [2].

В соответствии со Стратегией развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года [3] и Государственной программой Российской Федерации "Развитие туризма" [4], основные государственные целевые ориентиры развития туризма, связанные с реализацией национальных целей, включают:

- обеспечение граждан современной туристской инфраструктурой;
- создание условий для обеспечения доступности гражданам поездок по стране в условиях комфортной и безопасной транспортной и туристской инфраструктуры;
- создание и внедрение цифровых решений, обеспечивающих гражданам доступ к информации о возможностях отдыха внутри страны, а также к туристским цифровым сервисам;
- увеличение числа рабочих мест и повышение кадрового потенциала отечественной туристской отрасли;
- усовершенствование государственного управления в сфере туризма.

Основным документом Тверской области, связанным с реализацией национальных целей, касательно развития туризма является: Государственная программа Тверской области "Развитие туристской индустрии в Тверской области" [1].

Целью данной программы является создание на территории Тверской области комфортной туристской среды, направленной на повышение конкурентоспособности на Тверской области на туристском рынке.

Национальными целями, которые имеют особое значение для развития туризма в Тверской области являются [1]:

- устойчивая и динамичная экономика;
- реализация потенциала каждого человека, развитие его талантов, воспитание патриотичной и социально ответственной личности.

Эти ориентиры требуют комплексного подхода и активного вовлечения различных секторов экономики, включая спорт, образование и местное самоуправление.

Понятие спортивного туризма рассмотрено в ряде научных публикаций [5, с. 12; 6, с. 117].

В данной статье под спортивным туризмом понимается вид туризма, который включает в себя активные виды спорта и физической активности, совмещенные с путешествиями. Это может быть как участие в спортивных мероприятиях, так и организация тренировочных сборов, спортивных соревнований и фестивалей.

Спортивный туризм не только способствует физическому развитию, но и привлекает туристов, что в свою очередь способствует экономическому росту региона.

По данным статистики Комитета по физической культуре и спорту Тверской области, численность населения, принявшего участие в областных спортивно-массовых мероприятиях, соревнованиях и турнирах в 2021 году составила 35 000 человек, в 2022 году – 35500 человек, в 2023 – 35500 человек [7].

Однако, несмотря на положительную динамику, существуют и проблемы:

- недостаточная инфраструктура для проведения крупных спортивных мероприятий;
- ограниченное количество специализированных гостиниц и баз для спортсменов;
- нехватка информации о спортивных маршрутах и возможностях для тренировок.

Эти факторы ограничивают потенциал региона и требуют внимания со стороны властей и бизнеса.

Одним из важных факторов развития туризма является возможность проведения спортивных мероприятий вне зависимости от сезона, что позволяет значительно увеличить приток туристов даже в межсезонье. Важно отметить, что спортсмены, находящиеся на территории региона, имеют возможность приобрести дополнительные экскурсионные туры по Тверской области.

Для достижения новых целевых ориентиров в развитии спортивного туризма в Тверском регионе необходимо реализовать комплекс мероприятий, одним из которых может стать разработка онлайн-платформы, где будут представлены все возможности для спортивного туризма в регионе, включая маршруты, базы, мероприятия и возможность бронирования комплексных услуг по организации спортивных сборов. На сегодняшний день многие спортивные команды сталкиваются с трудностями при поиске и бронировании подходящих загородных баз для проведения тренировок и сборов. Это связано

с недостатком централизованной информации о наличии свободных мест, условий проживания и тренировочных возможностей на таких объектах. Региональный аспект также играет важную роль, поскольку Тверская область имеет свою специфику в плане климатических условий, транспортной доступности и плотности населения. Регион заинтересован в развитии локальной спортивной инфраструктуры, чтобы привлекать больше спортсменов и туристов, способствуя экономическому росту территории.

Создание платформы будет способствовать реализации сразу трех Национальных проектов:

1. Национальный проект «Туризм и гостеприимство».

Платформа может стать инструментом для упрощения процесса бронирования и организации спортивных сборов, что улучшит качество обслуживания клиентов и повысит привлекательность туристических объектов Тверской области.

2. Национальный проект «Молодежь и дети».

Платформа может способствовать привлечению большего количества людей, особенно детей и молодёжи к занятиям спортом, так как упростит организацию спортивных мероприятий и сборов.

3. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства».

Платформа может способствовать развитию цифровых сервисов и улучшению доступности услуг через интернет.

Россия уделяет большое внимание развитию физической культуры и спорта, особенно в рамках государственных программ, направленных на повышение уровня здоровья населения и продвижение активного образа жизни. Одним из ключевых направлений является поддержка профессиональных спортсменов и любительских команд через организацию спортивных сборов. В условиях растущего интереса к спорту, наличие удобных инструментов для бронирования мест проведения сборов становится важным фактором развития спортивной инфраструктуры страны.

Проведение тренировочных сборов в Тверском регионе может стать эффективным инструментом для достижения новых целевых ориентиров в развитии туризма. С учетом растущего интереса к спортивному туризму, необходимо сосредоточить усилия на развитии инфраструктуры, организации мероприятий и активном продвижении региона. Это не только повысит привлекательность Тверского региона для туристов, но и создаст новые рабочие места, способствуя экономическому развитию.

Список использованных источников

1. Постановление Правительства Тверской области от 9 апреля 2024 г. № 120-пп "О государственной программе Тверской области "Развитие туристской индустрии в Тверской области"// ГАРАНТ: информационно-правовой портал / ООО «НПП "ГАРАНТ-СЕРВИС». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/408862659/> (дата обращения: 20.03.2025).
2. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года»//

- ООО «НПП "ГАРАНТ-СЕРВИС». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/hotlaw/federal/1717715/> (дата обращения: 20.03.2025).
3. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р (ред. от 07.02.2022) «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» // ГАРАНТ: информационно-правовой портал // ООО «НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/> (дата обращения: 20.03.2025).
4. Постановление Правительства РФ от 24 декабря 2021 г. N 2439 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие туризма" (с изменениями и дополнениями)// ООО «НПП "ГАРАНТ-СЕРВИС». – Электрон. дан. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/403336467/> (дата обращения: 20.03.2025).
5. Даянова М. А., Коробейникова Е. И. Спортивный туризм на современном этапе // Наука-2020. 2018. С. 11-18. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sportivnyy-turizm-na-sovremennom-etape/viewer>
6. Овчинников Ю. Д., Талызов С. Н. Спортивный туризм как вид спорта и форма деятельности // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2017. Т.2. №2. С. 117-120. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sportivnyy-turizm-kak-vid-sporta-i-forma-deyatelnosti/viewer>
7. Отчёт о реализации государственной программы Комитета по физической культуре и спорту Тверской области [Электронный ресурс] / Режим доступа: <https://sport.tverreg.ru/deyatelnost-iogv/gosprogrammy/otchet/> (дата обращения: 20.03.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию: 20.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Условия развития экономического механизма в сфере туризма в России и в Китае

Власова А.В., Чжан Жань, магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Баженова Т.Ю.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Туризм играет важную роль в мировой экономике, способствуя созданию рабочих мест, увеличению доходов и улучшению инфраструктуры. Для успешного развития этой отрасли необходим эффективный экономический механизм, координирующий участников рынка.

Понятие "экономического механизма" пришло из технических наук и активно используется с середины XX века [1, с. 17]. Исследователи выделяют различные подходы к этому термину, включая воздействие, взаимодействие субъектов и последовательности экономических явлений [2, с. 25].

В данной статье под экономический механизм применительно к туризму понимается система экономических процессов, инструментов и институтов, обеспечивающих развитие и координацию туристской деятельности, стимулирующих инвестиции, создающих инфраструктуру и удовлетворяющих спрос на туристские услуги.

Рассмотрим основные условия развития экономического механизма в сфере туризма.

1. Государство играет ключевую роль в формировании и поддержании условий для развития экономического механизма в сфере туризма. Оно определяет стратегические направления развития отрасли, устанавливает правовые нормы и стандарты, регулирует отношения между участниками рынка [4].

Российский пример успешной государственной политики в области туризма – город Москва, который успешно привлекает миллионы туристов благодаря развитой инфраструктуре, богатой культуре и комфорту для путешественников. Основные факторы успеха включают удобный транспорт, культурные достопримечательности (Кремль, Большой театр) мобильные приложения, помогающие туристам ориентироваться в городе, безопасность, уличные фестивали, такие как "Московское лето" и разнообразие отелей.

Китай демонстрирует успешную государственную политику в области туризма через комплексный подход, сочетающий инвестиции в инфраструктуру, поддержку культурных инициатив и продвижение национальных достопримечательностей. Одним из ключевых примеров является развитие туристических зон вокруг исторических памятников, таких как Великая Китайская стена и Терракотовая армия. Государственная программа "Один пояс, один путь" также направлена на улучшение транспортной доступности и укрепление международных связей, что способствует привлечению иностранных туристов [7].

2. Инвестиции являются важным условием для развития туризма.

Для успешного привлечения инвестиций важно создать условия, снижающие риски для инвесторов, такие как налоговые льготы, гарантии возврата вложенных средств, упрощение административных процедур.

Особая экономическая зона (ОЭЗ) «Завидово» в Тверской области является примером успешного сочетания государственных и частных инвестиций в рамках реализации крупных инфраструктурных проектов. Этот проект был включен в Федеральную целевую программу развития туризма, что подчеркивает его стратегическую важность для экономического роста региона и страны в целом.

Курорт «Завидово» стал популярным местом для семейного отдыха, корпоративных мероприятий и спортивных соревнований, привлекая туристов не только из России, но и из-за рубежа.

Совместные усилия государства и бизнеса позволили реализовать масштабный проект, который приносит значительный доход в бюджет региона, создает новые рабочие места и способствует развитию смежных отраслей экономики. Этот пример показывает, как грамотное планирование и сотрудничество между государственными структурами и частным сектором могут привести к успешным результатам в области туризма и экономики в целом.

Примером успешной государственной инвестиционной программы в Китае стал проект "Шелковый путь" – крупная инициатива по восстановлению древнего торгового маршрута, соединяющего Азию и Европу. Включает строительство дорог, портов, аэропортов и логистических центров. Инвесторы получают значительные налоговые льготы и доступ к новым рынкам [7].

3. Инновации играют важную роль в повышении эффективности функционирования экономического механизма развития туризма.

В России современные информационные технологии позволяют оптимизировать процессы бронирования и продажи туров, улучшать качество обслуживания клиентов, проводить маркетинговые исследования.

Китай активно внедряет инновации в туризм, такие как использование больших данных и искусственного интеллекта для анализа поведения туристов и улучшения качества обслуживания [5].

Развитие мобильных приложений и онлайн-платформ для бронирования и планирования путешествий делает туризм более доступным и удобным для туристов в обеих странах.

Обе рассматриваемые в статье страны имеют свои особенности развития экономического механизма в сфере туризма.

Туризм в России отличается разнообразием природных ландшафтов, богатым культурным наследием и развитием транспортной инфраструктуры. Рост внутреннего туризма сопровождается поддержкой государства, хотя остаются проблемы с сезонностью, высокими ценами и качеством сервиса [3].

Особенности развития туризма в Китае связаны с несколькими ключевыми факторами.

Во-первых, страна активно модернизирует инфраструктуру, развивая транспортные сети и общественные объекты, что создает основу для масштабного туристического сектора.

Во-вторых, большое внимание уделяется созданию и продвижению региональной культуры, включая уникальные природные ландшафты, исторические и культурные достопримечательности, что делает каждый регион привлекательным для посещения. Важную роль играют также пропаганда и управление репутацией, поскольку негативные события быстро распространяются через интернет и могут нанести ущерб местной туристической индустрии.

Наконец, государственная политика, такая как облегчение визовых требований и другие меры поддержки, существенно способствуют развитию туризма в отдельных регионах [6].

Развитие туризма в России и Китае демонстрирует важность комплексного подхода, включающего модернизацию инфраструктуры, сохранение культурного наследия и государственную поддержку.

У каждой из стран есть свои особенности развития экономического механизма в сфере туризма. При этом успешные примеры, обеих стран показывают, что инвестиции в туризм могут стать мощным стимулом для экономического роста и улучшения качества жизни.

Список использованных источников

1. Ю.В. Горбунов О понятии «механизм» в экономических науках // Экономика Профессия Бизнес 2018. №2 С. 17-20. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-ponyatii-mehanizm-v-ekonomicheskikh-naukah/viewer> (дата обращения: 01.03.2025).
2. Бычкова А. Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение // Вестник омского университета Серия «Экономика». 2010. №2 С.18-25. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskij-mehanizm-opredelenie-klassifikatsiya-i-primenenie> (дата обращения: 01.03.2025).
3. Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития туризма и индустрии гостеприимства [Текст]: Монография / Под науч. ред. Т.В. Рассохиной. – Российская международная академия туризма. – М. : Университетская книга, 2023. – 220 с.
4. Бушуева И. В. Трансформация системы государственного регулирования сферы туризма // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т.14. №5 С. 61-71. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsiya-sistemy-gosudarstvennogo-regulirovaniya-sfery-turizma/viewer> (дата обращения: 01.03.2025).
5. Валькова Т. М., Красавцев И. В., Тан Цюань. Туризм в Китае: современное состояние, основные факторы, влияющие на его развитие // Географическая среда и живые системы. 2023. № 4. С. 53–72. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/turizm-v-kitae-sovremennoe-sostoyanie-osnovnye-factory-vliyayuschie-na-ego-razvitie/viewer> (дата обращения: 01.03.2025).
6. Павлова Д. Е., Матвеева Л. Ф. Особенности и перспективы развития туризма в Китае // Коммуникационные технологии: социально-экономические и информационные аспекты. 2021. С. 125-129. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=45832679>
7. «Великий шелковый путь» – новый тренд развития международного туризма в Китае // Сервису и туризму – инновационное развитие. 2018. С.11-15. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32648697>

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Анализ современных научных подходов к построению моделей интегрального показателя прогнозирования банкротства

Гаврилова Т.П., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Федорова Т.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В условиях обострения конкуренции и возрастающей нестабильности экономической конъюнктуры крайне важна возможность получения точной, надежной и своевременной информации о финансовом состоянии предприятий. Одним из подходов выявления вероятности банкротства является модель интегральной оценке на основе мультипликативного дискриминантного анализа, который был взят за основу.

Для создания модели была выбрана компания ООО «СпецПромСтрой». Основным видом деятельности компании является строительством жилых и нежилых зданий и сооружений является микропредприятием.

Этапы по созданию модели интегрального показателя:

Этап 1. Сбор и группировка компаний

Были выбраны данные по 8 микропредприятиям строительной отрасли, возраст компании менее 10 лет.

Этап 2. Формирование модели интегрального показателя оценки.

Таблица 1

Расчет коэффициентов

	К автономии	К ОА СОС	К ликвидности	К платежеспособности	К Леверджа	Рентабельность активов	Рентабельность продаж	Работа по 44-ФЗ (тендеры)
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1	0,19188	-0,11534	1,31575	1,23744	4,21156	0,04665	0,04708	0
2	0,05285	-0,19652	0,86792	1,05580	0,74726	0,04005	0,038	1
3	0,88527	0,88527	2,71594	3,71594	0,1296	0,67266	1,05691	1
4	0,95513	0,95318	2,45386	3,47362	0,04696	0,30074	0,36255	0
5	0,40857	0,40857	3,27103	1,69082	1,44755	0,00857	0,01224	0
6	0,80976	0,80976	1,6367	5,25641	0,23494	0,08564	0,08817	1
7	0,39045	0,72383	0,00236	0,05416	-1,05726	-1,04722	-1,02391	1
8	-0,02886	-0,02886	0,97195	0,97195	-1,64938	0,01112	0,01052	1

Этап 3. Корреляционный анализ

Устанавливается теснота связи между показателями, выявляются наиболее взаимозависимые из них. Тесноту связи можно определить при помощи коэффициентов корреляции [2]:

$$r_{X_i X_j} = \frac{\overline{X_i X_j} - \bar{X}_i \bar{X}_j}{S_{X_i} * S_{X_j}}$$

Таблица 2

Матрица корреляций между переменными

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
1	1	-	-	-	-	-	-	-
2	0,8898	1	-	-	-	-	-	-
3	0,72	0,6138	1	-	-	-	-	-
4	0,8001	0,6172	0,6183	1	-	-	-	-
5	-0,1834	-0,2191	0,105	-0,06486	1	-	-	-
6	0,5049	0,5936	0,6859	0,5531	0,2397	1	-	-
7	0,5702	0,5809	0,7367	0,6182	0,1801	0,9712	1	-
8	-0,05455	0,2167	-0,3165	0,04805	-0,3903	0,2136	0,1758	1

Образовалась мультиколлинеарность, которую нужно убрать [2].

Таблица 3

Новая матрица корреляций между переменными

	X1	X3	X5	X6	X8
1	1	-	-	-	-
3	0,72	1	-	-	-
5	-0,1834	0,105	1	-	-
6	0,5049	0,6859	0,2397	1	-
8	-0,05455	-0,3165	-0,3903	0,2136	1

Этап 5. Формализация модели интегрального показателя

$$y = \beta_0 + \beta_1 X1 + \beta_3 X3 + \beta_5 X5 + \beta_6 X6 + \beta_8 X8 =$$

$$= -1,5 + 0,8 * 1,2 + 0,6 * 0,5 + 1,0 * (-0,1) + 0,5 * 1,8 + 1,0 * 0,3 = 0,86$$

Этап 6. Применение

$$P(\text{банкротства}) = \frac{1}{1 + e^y} = \frac{1}{1 + e^{-0,86}} \approx 0,703$$

Этап 7. Выявление вероятности банкротства по ее состоянию [2].

Таблица 4

Состояние

Значение интегрального показателя	Состояние организации
0,8 – 1,0	Отличное
0,6 – 0,79	Хорошее
0,4 – 0,59	Среднее
0,2 – 0,39	Удовлетворительное
0,0 – 0,19	Кризисное

На основе модели интегрального показателя получаем 0,7, что свидетельствует о хорошем состоянии организации.

В настоящее время прогнозирование банкротства является применением искусственного интеллекта в обработке экономической информации и анализе экономических тенденций. Искусственный интеллект и машинное обучение способствуют повышению точности экономических прогнозов и ускоряют процесс принятия решения.

CatBoost – это алгоритм машинного обучения, разработанный компанией Yandex. Он предназначен для работы с табличными данными, в которых встречаются категориальные переменные.

```
1 import tkinter as tk
2 from tkinter import messagebox
3 import pandas as pd
4 import numpy as np
5 # Ручная "модель" на основе коэффициентов из логики матрицы
6 def manual_predict(data):
7     beta = {
8         "X1": 0.8,
9         "X3": 0.6,
10        "X5": 1.0,
11        "X6": 0.5,
12        "X8": 1.0,
13        "intercept": -1.5}
14    y = (
15        beta["intercept"] +
16        beta["X1"] * data["X1"] +
17        beta["X3"] * data["X3"] +
18        beta["X5"] * data["X5"] +
19        beta["X6"] * data["X6"] +
20        beta["X8"] * data["X8"])
21    probability = 1 / (1 + np.exp(-y))
22    return probability
23
24 def predict_bankruptcy():
25     try:
26         data = {
27             'X1': float(entry_x1.get()),
28             'X3': float(entry_x3.get()),
29             'X5': float(entry_x5.get()),
30             'X6': float(entry_x6.get()),
31             'X8': float(entry_x8.get())}
32
33         probability = manual_predict(data)
34         messagebox.showinfo("Результат", f"Вероятность банкротства: " probability)
```

Рис. 1. Структура CatBoost кода в программе Python

Результат:

Вероятность банкротства: 2% – удовлетворительное состояние организации.

Расхождение может быть вызвано тем, что, если модель интегрального показателя – линейное приближение, а CatBoost – это обучаемая модель, которая изучает закономерности на основе большого массива данных.

Несмотря на существенную разницу в результатах, наиболее перспективным подходом можно считать применение модели CatBoost. Ее ключевое преимущество – способность к адаптации и самообучению. В отличие от статичных моделей, CatBoost динамически совершенствуется, что позволяет со временем повышать точность прогнозов.

Список используемых источников

1. Методический подход к оценке вероятности банкротства предприятий строительной отрасли // URL: <file:///C:/Users/%D0%A2%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F%D0%BD%D0%B0/Desktop/%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D1%80.pdf>
2. Эконометрика: учебник для вузов / под редакцией И.И. Елисеевой. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 449 с.

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 05.05.2025.

Внедрение цифровизации в процессы поддержки рождаемости и помощь в воспитании детей

Горбунова А.А., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, профессор Лапушинская Г.К.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Под рождаемостью принято понимать демографический процесс, который определяется частотой рождений в определенной группе населения (количество живорожденных детей на 1000 населения женского пола за один год). Данный процесс важен для увеличения населения страны и ее развития. В настоящее время поддержка рождаемости, то есть создание условий для принятия решений родителями о детях, ведение беременности женщин, обеспечение условий для родов и последующая поддержка семей с детьми – является одним из самых актуальных направлений государственного регулирования. Правильный подход к этому процессу сейчас, поможет в будущем решить проблему демографического старения, увеличения пенсионной нагрузки, уменьшения населения страны, что негативно влияет на многие аспекты жизнедеятельности государства. На данный момент это наблюдается в Российской Федерации, Японии, Южной Корее, Италии, Германии и других государствах. Снижение населения негативно влияет и на экономику государств и соответственно на мировое их значение, прямо влияет на количество населения, и соответственно, человеческий капитал (он необходим для эффективного развития экономики страны, необходимого уровня занятости и иных аспектов, влияющих на полноценное развитие государства). Так как можно решить проблему с низкими показателями рождаемости, сопутствующими демографическими и иными проблемами?

Поскольку сам процесс рождаемости важен для государства и общества, то механизм государственной поддержки работает активно, постоянно анализируя имеющиеся и создавая новые меры поддержки рождаемости. Основные проблемы: откладывание женщинами рождение детей на потом; социокультурный фактор, то есть в первую очередь для людей репродуктивного возраста в настоящее время стоит карьера, самореализация и комфорт; высокие ценники на содержание ребенка; неодобрение общественности (родили в раннем возрасте, например 20 лет – «незапланированная беременность», «дети рожают детей» и т.д.; родили в позднем возрасте, например 40 лет – «старо родящие», «у детей будут старые родители» и т.д.), таким образом, это настораживает и вводит в сомнения людей, желающих пополнения, и приводит к боязни общественного неодобрения, что выработалось с поколениями. Все эти факторы сказываются на рождаемости и несут в себе последствия для общества и государства. Но с этими вопросами уже эффективно борются существующие меры поддержки.

Однако, в настоящее время благосклонно на рождаемость влияет и такой фактор, как цифровизация. Законодательно определение «цифровизации» не

зафиксировано. Однако можно в общем виде определить это так: цифровизация – это процесс преобразования рабочих процессов и данных в цифровой формат. То есть технологии предназначены и применяются для автоматизации бизнес-процессов, улучшения качества услуг и оптимизации производства.

В настоящее время цифровизация уже вошла во многие процессы жизнедеятельности человека и государства. Экономика – электронные кошельки, Образование – электронные дневники, учебники, обучающие платформы, Промышленность – датчики остатка материалов, ресурсов и так далее. Такие современные цифровые инструменты существуют уже везде, это намного облегчает взаимодействие, работу, жизнь и все остальное.

Облегчает в современном мире цифровизация и сферу рождаемости, воспитания ребенка и поддержку семей. Многие процессы уже стали цифровыми (например, электронная регистрация рождения, автоматическое оформление некоторого ряда документов, цифровое медицинское наблюдение за младенцами). Современным молодым родителям действительно повезло больше, чем тем, кто становился ими десятилетия назад. Так как в настоящее время существует возможность комфортной жизни и решения бюрократических вопросов, не выходя из дома, через интернет. Это экономит время, бережет и убирает необходимость стоять в очереди в различных учреждениях. Уход за ребенком и его воспитание также стали намного проще, сейчас можно голосом запустить стирать вещи, включить голосом сказку для ребенка, заказать одним кликом по телефону все необходимое.

Но при всем удобстве и положительных эффектах от внедрения цифровизации есть и минусы, вызываемые ей. Из-за цифровизации и роботизации стоят на грани исчезновения некоторые рабочие места, что может вызвать безработицу и в свою очередь это отразится на откладывании рождения детей, в силу финансового барьера (то есть люди будут ощущать незащищенность).

Зарубежными практическими примерами внедрения цифровизации могут послужить следующие:

«Один из примеров, как цифровизация помогла повысить рождаемость в Японии, – развитие технологии искусственного интеллекта (ИИ) для подбора партнёров. С 2021 года правительство страны субсидирует компании, которые используют ИИ для улучшения сервисов поиска романтического партнёра. Разработки на базе ИИ призваны учесть такие важные критерии, как хобби человека, интересы и личные ценности» [5].

«Ещё один пример – изобретение робота Йотаро в Японии. Это симулятор малыша, тело которого сделано из силикона и подключено к компьютеру, чтобы имитировать мимику, речь и поведение ребёнка.

Также в Дании власти предлагают программу туристического кэшбека в зависимости от дня женского цикла. Датчане могут вернуть часть стоимости тура, если докажут, что зачали ребёнка во время путешествия» [6].

В опыте Российской Федерации пока находится сам факт наличия высокоскоростного интернета. Также запуск проектов, нацеленных на здоровье женщин, акцент делается именно на данной сфере. Диспансеризация, скрининг

девушек на определенные гормоны, создание единой системы в некоторых регионах для медицинской помощи женщинам. Теперь необходимо только отслеживать результаты, обмениваться опытом и улучшать жизни людей.

Таким образом, при наличии и положительных и отрицательных эффектов внедрения цифровизации плюсов все же гораздо больше, чем минусов. Разрабатываемые механизмы поддержки рождаемости актуальны и пользуются спросом людей. И отвечая на поставленный в начале вопрос «как решить проблему с низкими показателями рождаемости?», ответ следующий: государство уже реализует множество мер поддержки (информационных, финансовых, организационных и иных), но также как было выявлено, сейчас акцент делается на цифровизацию, которая эффективно влияет на все этапы рождения детей. Остается только популяризировать и совершенствовать данное направление. И если это продолжит благосклонно влиять на рождаемость и создание семей, то поможет стране выйти не только из демографического кризиса и привести к балансу, но и на новый качественный уровень.

Список использованных источников

1. Семейный кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] Федер. закон от 29.12.1995 № 223-ФЗ (ред. от 02.07.2021) // Правовая система КонсультантПлюс – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8982/ (дата обращения: 07.02.2025)
2. Камарова Т. А., Маркова Т. Л., Тонких Н. В. Влияние цифровизации занятости на совмещение профессиональных и семейных обязанностей: субъективные оценки россиян // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2023. Т. 16, № 6. С. 252-269. DOI 10.15838/esc.2023.6.90.15
3. Янкина, И. А. Снижение рождаемости как стратегическая проблема российского общества / И. А. Янкина, А. С. Паршина // Актуальные вопросы публичного управления, экономики, права в условиях цифровизации : сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 12 мая 2023 года / Курская академия государственной и муниципальной службы. Том 2. – Курск: Б. и., 2023. – С. 547-549. – EDN MGMFIP.
4. Кузьменко Т.В. Снижение рождаемости в России как социальная проблема//Вестник Мордовского университета. – 2007. – Т. 17.-№2. – С.159-162. EDN: TECSKL
5. Бунина В. «Не хотят ходить на свидания»: как ИИ поможет японцам повысить рождаемость/ В. Бунина // Газета.ru. – 12.12.2020. URL: https://www.gazeta.ru/tech/2020/12/11/13396261/japan_ii.shtml?updated (дата обращения: 07.02.2025)
6. Плотников М. В Корею выключают в офисах свет, а в Сингапуре устраивают Ночь нации: Демографический кризис поразил многие страны мира / М. Плотников // Комсомольская правда. – 12.09.2023. URL: <https://www.kp.ru/daily/27553/4822015/> (дата обращения: 07.02.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 21.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 04.05.2025.

Обзор механизмов кредитной поддержки малого и среднего бизнеса

Грибкова А.М., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Баженова Т.Ю.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В статье рассматриваются основные механизмы кредитной поддержки малого и среднего предпринимательство (далее МСП) как на государственном уровне, так и на уровне отдельных финансовых институтов. Анализируются их преимущества, недостатки и эффективность. Особое внимание уделяется российскому опыту, а также международным практикам, которые могут быть адаптированы для повышения доступности финансирования для МСП в России.

МСП является важнейшим сектором экономики, обеспечивающим занятость населения, развитие инноваций и конкуренции. Однако, доступ к финансированию, особенно к кредитным ресурсам, остается одной из главных проблем, сдерживающих рост МСП. Недостаточность залогового обеспечения, высокие риски, отсутствие кредитной истории – это лишь некоторые из факторов, препятствующих получению кредита. В связи с этим, развитие и совершенствование механизмов кредитной поддержки МСП приобретает особую актуальность.

Кредитная поддержка МСП – это комплекс мер, направленных на облегчение доступа малых и средних предприятий к кредитным ресурсам. Она может осуществляться как на государственном уровне, так и на уровне отдельных финансовых институтов. Цель кредитной поддержки – снижение финансовых барьеров, стимулирование предпринимательской активности и экономического роста.

Существуют различные виды кредитной поддержки МСП:

- **Прямое кредитование:** Предоставление кредитов МСП напрямую государственными или частными финансовыми институтами.

Одним из самых распространенных механизмов является прямое кредитование МСП коммерческими банками и государственными кредитными учреждениями. Этот механизм включает в себя предоставление кредитов на различных условиях, включая льготные ставки и длительные сроки погашения.

- **Субсидирование процентных ставок:** Государство компенсирует часть процентной ставки по кредитам, выданным МСП.

- **Гарантийные механизмы:** Предоставление гарантий третьими лицами (гарантийными фондами, государственными организациями) по кредитам, выданным МСП.

Государственные программы предоставления гарантий по кредитам для МСП позволяют минимизировать риски для банков. В этом случае государство выступает гарантом выполнения обязательств заемщика, что делает кредиты более доступными для предприятий с низким уровнем кредитоспособности.

- **Микрофинансирование:** Предоставление небольших кредитов МСП, не имеющим доступа к традиционным банковским услугам.

- **Лизинг:** Предоставление оборудования в аренду с правом последующего выкупа.

- **Факторинг:** Финансирование дебиторской задолженности МСП.

Для успешного понимания роли государственной кредитной поддержки в развитии МСП следует рассмотреть основные механизмы, которые способствуют этому процессу:

Механизмы государственной кредитной поддержки МСП

Государственная кредитная поддержка МСП является важным инструментом стимулирования экономического развития. Наиболее распространенные механизмы:

- **Федеральные и региональные программы поддержки МСП:** Предоставление субсидий, грантов и льготных кредитов МСП. Примеры: программы Министерства экономического развития РФ, региональные программы поддержки предпринимательства.

- **Деятельность специализированных финансовых институтов:** Создание и поддержка государственных банков и фондов, специализирующихся на кредитовании МСП (например, Банк МСП).

- **Развитие гарантийных механизмов:** Создание и поддержка гарантийных фондов, предоставляющих гарантии по кредитам МСП. Примеры: Национальная гарантийная система, региональные гарантийные организации.

- **Поддержка микрофинансовых организаций (МФО):** Предоставление МФО льготных кредитов, субсидий и грантов для расширения их деятельности.

- **Совершенствование нормативно-правовой базы:** Разработка и принятие законов и нормативных актов, стимулирующих развитие МСП и облегчающих доступ к финансированию.

В условиях динамичного экономического окружения и постоянных вызовов, с которыми сталкиваются МСП, важность финансовой поддержки со стороны банков и других финансовых институтов становится особенно актуальной.

Механизмы кредитной поддержки МСП на уровне финансовых институтов

Коммерческие банки и другие финансовые институты также играют важную роль в кредитной поддержке МСП. Они разрабатывают и предлагают специализированные кредитные продукты и услуги, учитывающие особенности деятельности МСП:

- **Кредиты для малого бизнеса:** Кредиты на пополнение оборотных средств, приобретение основных средств, развитие бизнеса.

- **Экспресс-кредиты:** Упрощенная процедура получения кредита для МСП.

- **Кредитные линии:** Предоставление МСП возможности получения кредитов в пределах установленного лимита в течение определенного периода времени.

- **Овердрафты:** Краткосрочные кредиты для покрытия временных кассовых разрывов.

- **Программы партнерства с государственными организациями:** Участие в государственных программах поддержки МСП.

- **Развитие дистанционного обслуживания:** Предоставление МСП возможности получения кредитов и других финансовых услуг онлайн.

Для более глубокого понимания текущей ситуации важно рассмотреть основные сложности и перспективы совершенствования механизмов кредитной поддержки малого и среднего предпринимательства.

Проблемы и перспективы развития механизмов кредитной поддержки МСП

Несмотря на наличие различных механизмов кредитной поддержки, доступность финансирования для МСП остается проблемой. Основные причины:

- **Высокие процентные ставки:** Кредиты для МСП, как правило, дороже, чем кредиты для крупных компаний.

- **Жесткие требования к залоговому обеспечению:** Многие МСП не имеют достаточного залогового обеспечения для получения кредита.

- **Сложная процедура получения кредита:** Сбор документов и прохождение процедуры одобрения кредита может быть сложным и длительным.

- **Недостаточная финансовая грамотность предпринимателей:** Многие предприниматели не знают о существующих программах поддержки и не умеют правильно оформить заявку на кредит.

- **Недостаточная развитость инфраструктуры кредитной поддержки:** Недостаточное количество гарантийных фондов, микрофинансовых организаций и консультационных центров.

Для решения этих проблем необходимо:

- **Снижение процентных ставок по кредитам для МСП:** За счет субсидирования процентных ставок или использования других инструментов государственной поддержки.

- **Упрощение процедуры получения кредита:** Сокращение количества документов, автоматизация процесса рассмотрения заявок.

- **Развитие гарантийных механизмов:** Увеличение капитализации гарантийных фондов, расширение перечня кредитных продуктов, по которым предоставляются гарантии.

- **Повышение финансовой грамотности предпринимателей:** Проведение обучающих семинаров, консультаций, разработка методических материалов.

- **Развитие инфраструктуры кредитной поддержки:** Создание новых гарантийных фондов, микрофинансовых организаций, консультационных центров.

- **Использование цифровых технологий:** Развитие онлайн-платформ для подачи заявок на кредит, использование скоринговых моделей на основе больших данных для оценки кредитоспособности МСП.

В разных странах мира используются различные механизмы кредитной поддержки МСП, что позволяет адаптировать подходы к финансированию в зависимости от экономических условий и специфики бизнеса. Наиболее интересные примеры:

Международный опыт кредитной поддержки МСП

- **Германия:** KfW Bankengruppe – государственный банк, специализирующийся на кредитовании МСП. Предоставляет кредиты по льготным ставкам, а также гарантии по кредитам, выданным коммерческими банками.

- **США:** Small Business Administration (SBA) – государственное агентство, оказывающее поддержку МСП, в том числе предоставляя гарантии по кредитам.

- **Япония:** Japan Finance Corporation (JFC) – государственная финансовая организация, предоставляющая кредиты МСП, особенно в инновационных секторах экономики.

- **Южная Корея:** Small Enterprise and Market Service (SEMAS) – государственное агентство, оказывающее комплексную поддержку МСП, включая финансовую, консультационную и образовательную.

Изучение и адаптация международного опыта может быть полезным для совершенствования механизмов кредитной поддержки МСП в России.

Кредитная поддержка МСП является важным инструментом стимулирования экономического развития. Совершенствование механизмов кредитной поддержки, как на государственном уровне, так и на уровне отдельных финансовых институтов, позволит повысить доступность финансирования для МСП, стимулировать предпринимательскую активность и способствовать экономическому росту. Необходимо учитывать российский опыт, а также изучать и адаптировать лучшие международные практики.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 24.07.2007 N 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации".
2. Стратегия развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 02.06.2016 N 1083-р).
3. Программа "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. распоряжением Правительства РФ от 28.07.2017 N 1632-р).
4. Малое и среднее предпринимательство в России. 2023: Стат.сб./Росстат. – М., 2023. – 89 с.

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Антикризисное управление в Российской Федерации как фактор обеспечения экономической безопасности

Грибовская П.А., Валиева С.З., специалитет, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, зав. каф. Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В условиях глобальной экономической нестабильности и геополитических вызовов обеспечение экономической безопасности становится приоритетной задачей для любого государства. Российская Федерация, в силу своей геополитической значимости, ресурсной базы и особенностей экономического развития, подвержена влиянию внешних и внутренних факторов, способных дестабилизировать экономическую ситуацию. В связи с этим эффективное антикризисное управление приобретает важное значение для поддержания устойчивого развития и защиты национальных интересов.

Государственное антикризисное управление – это элемент системы государственного управления, который включает прогнозирование и своевременную диагностику кризисных ситуаций, анализ причин их возникновения, разработку неотложных мер по устранению кризисных явлений, а также разработку комплексной программы по выходу из кризисной ситуации и восстановлению устойчивого экономического роста [1, с. 11].

Роль государственного антикризисного регулирования заключается в создании такой системы взаимодействия государства и рыночной экономики, которая обеспечивает преодоление макро– и микроэкономических кризисов.

Среди видов государственного антикризисного регулирования можно выделить следующие: нормативно-законодательное, финансовое, государственная промышленная политика и перераспределение доходов [2].

Последние годы представляют собой период повышенной экономической неопределенности для России. Геополитическая напряженность, киберпреступность, продолжающиеся санкции, волатильность мировых цен, инфляционное давление, трансформация мировых рынков и внутренняя структурная перестройка экономики требуют эффективного антикризисного управления для обеспечения экономической безопасности страны. Структурные проблемы российской экономики (высокая зависимость от сырьевого экспорта, низкая производительность труда, технологическое отставание, дефицит квалифицированных кадров, коррупция) также ограничивают возможности для устойчивого развития и повышения конкурентоспособности. В этих условиях необходимо не только реагировать на текущие вызовы, но и формировать долгосрочную стратегию устойчивого развития, основанную на внутренних ресурсах, инновациях и цифровой трансформации.

Для обеспечения экономической безопасности и адаптации к новым реалиям нужно реализовывать комплексную антикризисную политику по следующим направлениям:

1. Макроэкономическая политика (поддержание стабильности национальной валюты, совершенствование денежно-кредитной политики, контроль за инфляцией, управление государственным долгом, формирование резервных фондов).

2. Финансовая политика (поддержка банковской системы и страхование вкладов, регулирование финансовых рынков, предотвращение валютных спекуляций, контроль за оттоком капитала).

3. Бюджетная политика (сбалансированность бюджета и сокращение бюджетного дефицита, перераспределение бюджетных средств в пользу приоритетных отраслей экономики и социальной сферы, государственная поддержка предприятий и населения).

4. Промышленная политика (поддержка ключевых отраслей экономики (энергетика, транспорт, машиностроение, сельское хозяйство), развитие импортозамещения, стимулирование инновационной деятельности).

5. Социальная политика (поддержка занятости населения, переквалификация кадров, обеспечение социальных гарантий, защита наиболее уязвимых слоев населения).

6. Внешнеэкономическая политика (диверсификация внешнеторговых связей, защита отечественных производителей от недобросовестной конкуренции, привлечение иностранных инвестиций, развитие транспортной инфраструктуры).

7. Развитие цифровой экономики (поддержка разработки и внедрения отечественных IT-решений в ключевых отраслях экономики, обеспечение информационной безопасности и защита критической инфраструктуры от кибератак, развитие цифровых компетенций населения и повышение квалификации IT-специалистов).

На сегодняшний день Российская Федерация предпринимает решительные действия для выхода из кризисной ситуации. В стране проводится жесткая денежно-кредитная политика, активно реализуются программы импортозамещения, льготного кредитования, национальные проекты «Кадры», «Эффективная и конкурентная экономика», «Экономика данных», «Экспорт» [3], продлеваются налоговые каникулы и льготы, предоставляются субсидии гранты различным экономическим субъектам. Также происходит переориентация на рынки Азии, Ближнего Востока, Африки и стран СНГ. Так, в 2024 году наибольший рост торгового оборота наблюдался с Китаем, Индией и Турцией, которые стали основными поставщиками технологий, промышленных товаров и сельскохозяйственной продукции в Россию [4]. В перспективе они станут и основными потребителями российского газа и нефти.

Антикризисное управление играет важную роль в обеспечении экономической безопасности Российской Федерации. Для повышения эффективности антикризисной политики необходимо учитывать внешние и внутренние угрозы, применять комплексный подход, обеспечивать

своевременность и адекватность принимаемых мер, а также проводить структурные реформы, направленные на повышение устойчивости и конкурентоспособности российской экономики. В условиях нарастающей глобальной нестабильности и геополитических вызовов эффективное антикризисное управление становится необходимым условием для устойчивого развития и защиты национальных интересов России.

Список использованных источников

1. Шубцова, Л.В. Государственное антикризисное управление: системный подход / Л.В. Шубцова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2023. – № 5. – с. 11-17.
2. Государственное антикризисное управление [Электронный ресурс]: Бизнес-информатика. – URL: <https://it.rfei.ru/course/~a5DZ/~Lq1g/~QCGs> (дата обращения 12.04.25)
3. Национальные проекты России [Электронный ресурс]. – URL: <https://национальныепроекты.рф/> (дата обращения: 12.04.25).
4. Таможня раскрыла топ-10 торговых партнеров России [Электронный ресурс]: РБК – Новости дня в России и мире. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/02/01/2025/676fd1eb9a7947cb9e223e39> (дата обращения 13.04.25)

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Современные методы адаптации персонала

Гульпа А.Д., бакалавриат, 2 курс

Науч. руководитель: ст. преподаватель Андреева А.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

«Адаптация – это инвестиция в будущее организации», – утверждал экономист И.В. Ильинский, подчеркивая долгосрочную выгоду от грамотно выстроенной системы адаптации. Вложения в адаптацию новых сотрудников окупаются за счет повышения производительности, снижения текучести кадров и формирования позитивного имиджа компании.

В современном динамичном бизнес-ландшафте, эффективная адаптация персонала является критически важным элементом для достижения успеха организации. Традиционные методы, такие как простое ознакомление с правилами и процедурами, уступают место более комплексным и персонализированным подходам. Современные методы адаптации фокусируются на создании позитивного опыта для новых сотрудников, ускорении их интеграции в команду и повышении их продуктивности в кратчайшие сроки.

Самое распространенное мнение, экспертов в данном направлении, сходится к тому, что *адаптация персонала* – это процесс ознакомления новых сотрудников с целями, структурой, политиками и корпоративной культурой организации, а также обучения их профессиональным обязанностям. Основными целями которого являются сокращение периода профессионального вхождения, снижение тревожности и стресса, формирование приверженности компании, минимизация текучести и рост эффективности труда.

Целью настоящей статьи является анализ эффективных методов адаптации персонала организации. *Научная новизна* данной статьи заключается в исследовании современных методов и инструментов для адаптации персонала.

Наставничество является традиционным методом адаптации, но это не делает его менее эффективным. Прикрепление новичку более опытного сотрудника (наставника), который сопровождает его в течение первых недель или месяцев, помогает разобраться в корпоративных правилах, обучает рабочим процессам и способствует ускорению социализации.

Но все же, хочется рассмотреть самые инновационные и современные методы адаптации персонала. Начнем с *онбординг-платформ*, цифровые решения (например, LMS-системы, корпоративные порталы) позволяют проходить обучение, тестирование и знакомство с корпоративной культурой в интерактивной форме. Хорошо организованный процесс онбординга снижает вероятность ошибок и недопониманий, а также **снижает текучесть кадров**, существенно экономит время и другие ресурсы компании.

Агапова И. П. в своей работе «Управление персоналом» также выделяет *геймификацию адаптации*. Использование игровых механик (награды, баллы,

«миссии») для повышения интереса и мотивации сотрудников в процессе обучения. Сотрудники активнее участвуют в обучении, лучше запоминают информацию и чаще проявляют инициативу. Такие методы особенно эффективны для молодых специалистов [1, с. 256].

Рассмотрим также методы, которые в своих трудах выделила Савельева М.Л. «Корпоративные чат-боты – метод адаптации будущего, удобство и простота использования, большего и не нужно». Чат-боты в Telegram, WhatsApp или Вконтакте могут заменять часть работы HR-специалиста: напоминать о задачах, отвечать на частые вопросы, направлять к нужным ресурсам, функции зависят от вида чат-бота, например бот-консультант, бот-визитка или бот-квиз [2, с. 89].

Виртуальная и дополненная реальность. Использование VR/AR-решений для обучения специфике производственных процессов и безопасности – набирает популярность в крупных промышленных компаниях. Вместо традиционных методов новичок получает доступ к цифровой версии рабочего пространства. Он знакомится с коллегами, изучает расположение отделов и даже участвует в моделировании рабочих процессов [3, с. 11].

Все эти инновационные методы прекрасны и на практике уже подтверждают свою эффективность, но не стоит забывать о том, что каждый сотрудник уникален и выбор метода будет зависеть от индивидуальных особенностей. Индивидуальный план адаптации станет лучшим решением. Если мы учтем все преимущества и недостатки новоиспеченного сотрудника, то сможем адаптировать его в самые короткие сроки, при этом, не снижая качества адаптации [3, с. 23].

На практике данные методы уже активно используются и приносят результаты. Самый распространенный метод – это чат-бот, его используют 54% организаций, затем следует метод геймификация и последний по распространенности, но не по эффективности, виртуальная реальность.

Для подробного рассмотрения методов адаптации персонала обратимся к организации ООО «Русский свет». Это динамично развивающаяся компания, специализирующаяся на производстве электротехники [4]. Основная цель – эффективная и быстрая адаптация сотрудников. Они активно используют классические методы адаптации и также внедряют новые, например, с 2024 года организация использует метод чат-ботов. Это сократило длительность адаптации персонала на 15%. Если данная организация продолжит внедрять инновационные методы адаптации, то это еще лучше скажется на функционировании организации в целом.

Таким образом, ООО «Русский свет» сочетает традиционные и инновационные методы адаптации персонала для повышения эффективности компании в целом. Но для более прогрессивного развития следует уделить внимание использованию больше современных технологий, например, геймификация, которая поможет раскрыть талантливых сотрудников.

Современные методы адаптации персонала направлены не только на передачу информации, но и на формирование эмоциональной привязанности к компании. Использование цифровых технологий, геймификации и менторства

позволяет сделать этот процесс гибким, интересным и эффективным [5, с. 134]. Адаптация становится стратегическим ресурсом HR-менеджмента в условиях цифровой трансформации.

Список использованных источников

1. Агапова И. П. Управление персоналом. – М.: Юрайт, 2023 – 354 с.
2. Савельева М. Л. HR-менеджмент: современные подходы. – СПб.: Питер, 2022.
3. Головина С. Ю. Вовлеченность и адаптация персонала в цифровую эпоху// Управление персоналом. – 2023. – № 5. – С.20-31.
4. Официальный сайт ООО «Русский Свет» [Электронный ресурс]: URL: <https://russvet.ru> (дата обращения 20.04.2025)
5. Власова О. В. Цифровые технологии в HR: от подбора к удержанию. – М.: Альпина, 2021. – 231 с.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2024.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2024.

Бухгалтерский и налоговый учет расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы

Джалилова А.Е., Ермолаева А.С., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Ястребова Е.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современных условиях развития экономики особую значимость приобретают вопросы учета и налогообложения расходов на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Данная тема является актуальной, поскольку затрагивает интересы широкого круга организаций, осуществляющих инновационную деятельность.

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы представляют собой комплекс мероприятий, направленных на создание новых продуктов, технологий или методов производства. В рамках НИОКР осуществляются фундаментальные и прикладные исследования, разработка новых технологий, создание опытных образцов и проведение испытаний.

В бухгалтерском учете затраты, связанные с выполнением НИОКР, подразделяются на затраты стадии исследований и стадии разработок согласно требованиям ФСБУ 26/2020. Фактические затраты стадии разработок могут быть признаны капитальными вложениями в нематериальные активы при выполнении ряда условий[1].

При признании в бухгалтерском учете объект НМА (результат НИОКР и ТР) оценивается по первоначальной стоимости, которая равна общей сумме связанных с этим объектом капитальных вложений, осуществленных до признания объекта в бухгалтерском учете (таблица 1).

Таблица 1

Отражение на счетах бухгалтерского учета

Дебет счета	Кредит счета	Содержание операции
25 (20, 26, 44 и др.)	60	Приняты к учету затраты на НИОКР и ТР, связанные с привлечением к работам внешних исполнителей
19	60	Отражен НДС к вычету
25 (20, 26, 44 и др.)	10, 70, 69, 02, 05 и др.	Приняты к учету затраты на НИОКР и ТР, выполненные собственными силами
08	60	Приняты к учету затраты на НИОКР и ТР, связанные с привлечением к работам внешних исполнителей
19	60	Отражен НДС к вычету
08	10, 70, 69, 02, 05 и др.	Приняты к учету затраты на НИОКР и ТР, выполненные собственными силами
04	08	Затраты на НИОКР и ТР приняты к учету в состав НМА (положительный результат)
91	08	Затраты на НИОКР и ТР учтены в расходах (отрицательный результат)
25 (20, 26, 44 и др.)	04	Начислена амортизация НМА

Организация имеет право учитывать материальные носители, в которых выражены результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации отдельно от объекта нематериальных активов. По завершении капитальных вложений такие объекты принимаются к учету в основных средств или запасов в зависимости от соблюдения условий их квалификации в составе таких активов

В налоговом учете расходы на НИОКР признаются в составе прочих расходов в порядке, установленном статьей 262 НК РФ [2].. Если в результате произведенных расходов на НИОКР получены исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности, то расходы на НИОКР по выбору налогоплательщика в соответствии с учетной политикой организации:

- признаются НМА и амортизируются;

- учитываются в составе прочих расходов, связанных с производством и реализацией, в течение двух лет.

При соблюдении условий возможно применение повышающего коэффициента к расходам. НДС по выполненным НИОКР может приниматься к вычету в общеустановленном порядке. Организация вправе сформировать резерв предстоящих расходов на НИОКР. Возможность создания такого резерва необходимо закрепить в учетной политике. Если расходы на НИОКР списываются за счет резерва предстоящих расходов на НИОКР, то применять к ним повышающий коэффициент нельзя [3].

Если НИОКР не подпадает под освобождение от НДС или исполнитель отказался от применения льгот по НДС, то НДС по выполненным НИОКР можно принять к вычету в общеустановленном порядке.

Таким образом, учет расходов на НИОКР требует внимательного соблюдения норм бухгалтерского и налогового законодательства и позволяет организациям эффективно управлять своими налоговыми обязательствами и стимулировать инновационную деятельность.

Список использованных источников

1. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» Приказ Минфина России от 17.09.2020 № 204н (ред. от 30.05.2022)
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (в ред. 28.12.2024).
3. Постановление Правительства РФ от 24.12.2008 № 988. «Об утверждении перечня научных исследований и опытно-конструкторских разработок, расходы налогоплательщика на которые в соответствии с пунктом 7 статьи 262 части второй Налогового кодекса Российской Федерации включаются в состав прочих расходов в размере фактических затрат с коэффициентом 2»
4. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» Приказ Минфина России от 30.05.2022 № 86н

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Инструменты обеспечения информационной открытости муниципального контроля в сфере благоустройства в городском округе Клин Московской области

Джафарзаде Д.И., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Анисимова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

На протяжении длительного научный и общественный дискурс протекает вокруг категории «цифровая экономика», которая тесно связана с обеспечением информационной открытости органов власти. В условиях существующей тенденции информационная открытость органов власти становится одним из ключевых факторов, определяющих уровень доверия граждан к государственным институтам. Век цифровых технологий и глобализации требует от государственных структур не только повышения эффективности управления, но и прозрачности в своей деятельности. Информационная открытость подразумевает доступность и понятность информации о действиях и решениях властей, что способствует активному участию граждан в общественной жизни и улучшению качества управления.

В Российской Федерации требования к обеспечению информационной открытости органов государственной власти закреплены в Федеральном законе №8 от 9 февраля 2009 года «Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления». В законе определяются принципы информационной открытости, способы обеспечения доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, а также контроль и ответственность за нарушение порядка доступа к информации о деятельности.

Несмотря на тот факт, что в законе не разобрана подробная система обеспечения информационной открытости, в сложившихся практиках установлены несколько столпов обеспечения информационной открытости органов государственной власти – открытые данные, прозрачность процессов, участие граждан. В городском округе Клин Московской области за последние несколько лет было принято множество решений, направленных на обеспечение информационной открытости.

Открытые данные – данные, к которым может получить доступ любой пользователь информационно-телекоммуникационной сети, использовать совместно или в личных целях. Данные публикуются на условиях, разрешающих к ним доступ, повторное использование, коллективное использование и модификацию. Они не должны подвергаться каким-либо ограничениям, лицензированию, защите исключительного авторского права, патентованию и взиманию за доступ или повторное использование платы [3]. Публикация этих данных Администрацией городского округа Клин позволяет предприятиям малого бизнеса, гражданам, ученым, разработчикам

программного обеспечения, и многим другим разрабатывать продукты иного качества, с учетом проблем и целей общества. Ознакомиться с актуальными решениями, новостями и принятыми нормативно-правовыми актами за последнее время. На примере официального сайта Администрации городского округа Клин можно рассмотреть обеспечение открытыми данными в городском округе (рис. 1).

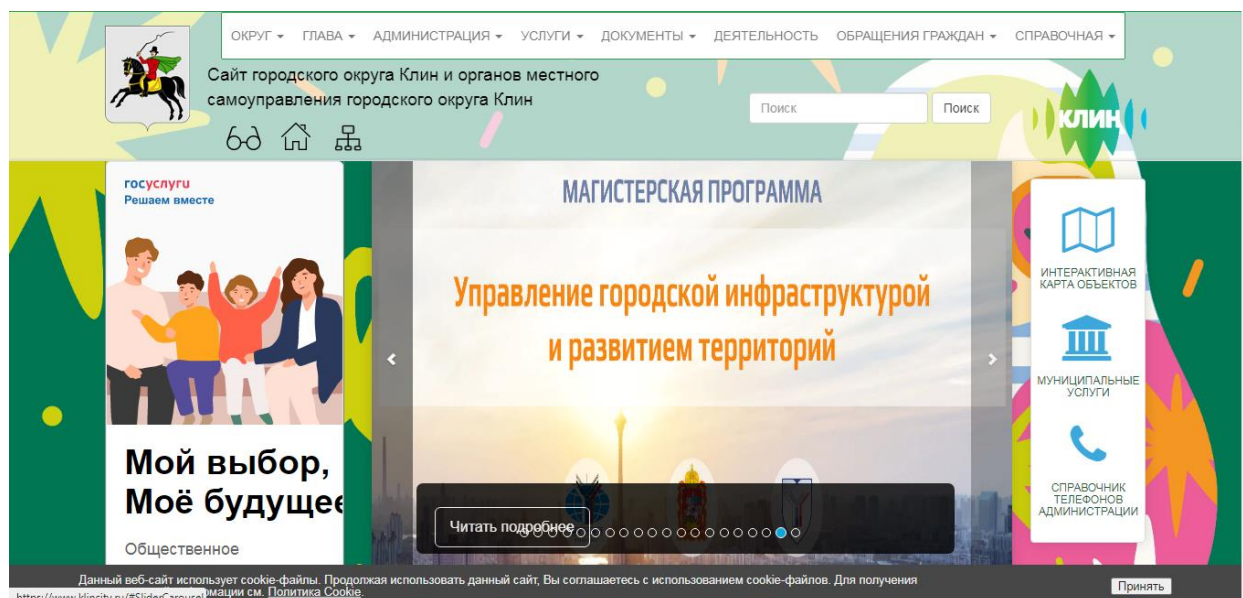


Рис. 1. Официальный сайт Администрации городского округа Клин

На официальном сайте Администрации присутствует множество вкладок, которые содержат все актуальные данные о городском округе, о структуре Администрации, принятых решениях, а также иные новости округа. На сайте отображены муниципальные услуги, интерактивная карта объектов, а также график приема, справочная, состав советов депутатов, а также на сайте Администрации есть версия для слабовидящих и вкладка поиска, которая позволяет найти любую информацию по сайту Администрации. На сайте Администрации городского округа Клин также расположена информация, связанная с муниципальным контролем в сфере благоустройства. Во вкладке «Документы» своевременно появляются проекты Постановлений, Решений Совета Депутатов и иных документов. На 05.05.2025 уже размещено Решение Совета Депутатов городского округа Клин № 4/53 от 29.04.2025 «О внесении изменений в Положение о муниципальном контроле в сфере благоустройства на территории городского округа Клин Московской области», что позволяет предоставить гражданам самую актуальную и достоверную информацию о решениях, принятых в сфере благоустройства на территории городского округа Клин.

Прозрачность процессов – обеспечение прозрачности принятых решений и действий, включая процедуры принятия решений, а также механизмы контроля и отчетности. Это помогает гражданам понимать, как принимаются решения и на каких основаниях. В эпоху развития интернет-сетей

для обеспечения прозрачности процессов принятых решений в сфере благоустройства в городском округе Клин выступают социальные сети, преимущественно «ВКонтакте», «Телеграмм», «Рутуб». На официальном сайте видеохостинга «Рутуб» выложен процесс проведения заседания Совета Депутатов городского округа Клин Московской области. Принимались решения о внесении поправок в Положение о муниципальном контроле в сфере благоустройства на территории городского округа Клин. На протяжении видеоролика заслушиваются доклады начальника Управления муниципального контроля и перспективного развития, а также проводятся публичные обсуждения (рис. 2).

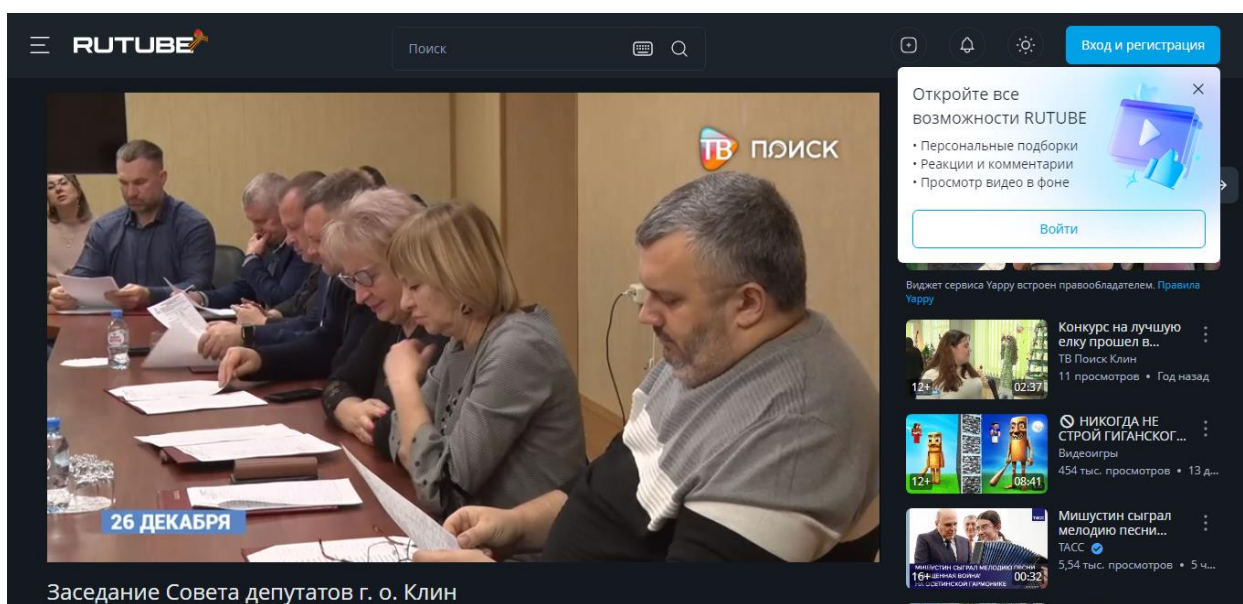


Рис. 2. Видеозапись с заседания Совета депутатов г.о. Клин

Участие граждан: Информационная открытость подразумевает активное вовлечение граждан в процесс управления. Это может включать механизмы обратной связи, консультации, общественные слушания и другие формы участия, которые позволяют гражданам влиять на принятие решений и выражать свои мнения. В городском округе Клин Администрацией созданы официальные страницы в интернет-ресурсах, комментарии для обсуждений новостей доступны без ограничений, любые решения, принятые Главой Администрации, Советом депутатов и иными лицами подвергаются общественным обсуждениям, что не остается без внимания руководства городского округа Клин.

Также стоит отметить, что руководство округа использует множество иных способов вовлечения граждан в схему принятия решений. Таким образом, в рамках национального проекта “Жилье и городская среда” стартовало голосование за выбор объектов благоустройства. С 21 апреля по 12 июня на единой федеральной платформе «Госуслуги» каждый желающий, достигший 14 лет, может оставить свой голос за перезагрузку выбранной территории. Это позволяет привлекать население к принятию особо важных решений для дальнейшей судьбы и развития городского округа.

В заключение хочется отметить, что уровень информационной открытости сферы благоустройства муниципального контроля городского округа Клин Московской области соответствует общему уровню информационной открытости Администрации городского округа. Применяются всевозможные методы привлечения граждан для принятия решений, публикуются нормативно-правовые документы и ведутся активные обсуждения в социальных сетях. Учитывая, что обеспечение информационной открытости сферы благоустройства муниципального контроля городского округа Клин не является первостепенным в силу своих особенностей, уровень обеспечения информационной открытости городской округ Клин демонстрирует положительную динамику.

Список использованных источников

1. Об обеспечении доступа к информации о деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, Федеральный закон №8-ФЗ от 9 февраля 2009 года [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://de.yanao.ru/documents/active/81189/>
2. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления: Распоряжение Правительства РФ от 22 октября 2021 года № 2998-р [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/402867092/>
3. Зубарев С.М., Иванов А.В. 2021. Социально-политические риски цифровизации и их влияние на государственное управление. – Наука. Культура. Общество. № 4. С. 76-91.
4. Арутюнова Л. Б. Предоставление государственных услуг и исполнение государственных функций в электронном виде / Л. Б. Арутюнова // Правовая информатика. – 2012. – № 1. – С. 16–21.
5. Князев Р . М. Муниципальный интернет-ресурс как форма эффективного взаимодействия муниципальной власти и населения / Р. М. Князев // Проблемы современной экономики: материалы междунаро. науч. конф. (Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск : Два комсомольца, 2011. – С. 36–42.
6. Аллаяров Д., Батин С. Во власти Екатеринбурга бьются за миллионы на ремонты дорог. URL: <https://ura.news/news/1052577862>
7. Официальный сайт проекта «Активный гражданин». Интернет-ресурс. URL: <https://ag.mos.ru/about-new#about>
8. Официальный сайт Администрации городского округа Клин. Интернет-ресурс. URL: <https://www.klincity.ru>

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

Экономическая безопасность в условиях санкционного давления

Добринова А.В., специалитет, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Антироссийские санкции, введенные западными странами с 2014 года и усиленные в 2022 году, оказывают значительное влияние на российскую экономику, особенно на отрасли, зависящие от международной торговли и технологий. В условиях глобальных экономических изменений и геополитической напряженности предприятия сталкиваются с новыми вызовами, среди которых нарушение логистических цепочек, ограничения к финансовым ресурсам и изменение потребительских предпочтений. Эта статья исследует основные аспекты влияния санкций на экономическую безопасность на примере ОАО «Тверской вагоностроительный завод», а также возможные стратегии адаптации и преодоления возникающих трудностей. ОАО «ТВЗ», входящее в АО «Трансмашхолдинг» (ТМХ), представляет собой высокотехнологичное предприятие, специализирующееся на массовом производстве различных типов пассажирских вагонов с локомотивной тягой и их комплектующих.

Санкции создали для ТВЗ ряд серьезных проблем, угрожающих его экономической безопасности. В первую очередь нарушились цепочки поставок. Ограничения на импорт комплектующих – электрические детали, подшипники и микропроцессоры, нарушили традиционные схемы поставок. Как отмечает независимый транспортный эксперт Михаил Бурцев, для ряда программного обеспечения и оборудования иностранного производства российские аналоги отсутствуют, что заставляет прибегать к неофициальным каналам поставок с Запада. Это, в свою очередь, приводит к увеличению издержек и сроков производства, создавая риски для своевременного выполнения заказов.

Стоит отметить, что ограничения экспортных возможностей также негативно сказались на экономической безопасности ТВЗ. Включение ТМХ в санкционный список США и закрытие европейских портов для российских грузов значительно усложняют экспорт продукции. По оценкам экспертов, потери составляют 12–13 миллионов тонн грузов в год. Данные обстоятельства могут ухудшить финансовые показатели компании и поставить под угрозу её конкурентоспособность на международной арене.

Еще одним препятствием стали ограничения на международные финансовые операции и доступ к западным кредитам, что увеличивает стоимость заимствований и затрудняет инвестиции в модернизацию и расширение производственных мощностей. Это особенно критично для капиталоемких проектов, таких как разработка новых моделей вагонов.

Однако, с другой стороны, рост внутреннего спроса на железнодорожные перевозки оказывает положительное влияние на экономическую безопасность. Сокращение авиасообщения и автомобильных перевозок из-за санкций привело к увеличению спроса на железнодорожные услуги. РЖД планирует закупить более 500 [1] вагонов дальнего следования в 2025 году, что требует от ТВЗ наращивания производства в условиях ограниченных ресурсов. Государственная докапитализация РЖД на 250 миллиардов рублей поддерживает этот спрос, но создает дополнительное давление на производственные мощности ТВЗ.

Для минимизации санкционных рисков ТВЗ применяет комплексный подход, который включает несколько ключевых стратегий. Во-первых, компания активно занимается импортозамещением и локализацией производства. ТВЗ переориентирует производство на российскую технологическую основу, что способствует развитию внутренних компетенций и уменьшению зависимости от зарубежных компонентов. К примеру, внедрение современных линий сварки и логистических комплексов позволяет одновременно выпускать пассажирские вагоны и электропоезда "Иволга", не снижая при этом объемы производства. Поставки комплектующих из дружественных стран, таких как Китай, Индия и государства ЕАЭС, помогают восполнить пробелы, образовавшиеся после разрыва отношений с западными поставщиками. В рамках холдинга ТМХ реализуются проекты по производству электродвигателей на «ТМХ Электротех» и редукторов для «Иволги» на Демиховском машиностроительном заводе.

Во-вторых, значительную роль в стратегии компании играет поддержка со стороны государства. Льготные кредиты, полученные при поддержке государства, направляются на модернизацию оборудования и реализацию инвестиционных проектов. Например, в августе 2024 года ВЭБ.РФ предоставил ТВЗ кредит на 7,27 млрд рублей для расширения производства электропоездов и двухэтажных вагонов [2]. Также правительство Москвы увеличило авансирование поставок и ускорило оплату, что, по словам мэра Москвы Сергея Собянина, поможет машиностроителям в получении льготных кредитов и разработке новых видов транспорта [3].

Третьим направлением является диверсификация продуктовой линейки. В 2024 году ТВЗ выпустил 1188 вагонов, включая 84 разновидности продукции, такие как передвижной медицинский поезд «Святой Пантелеймон» для «РЖД-Медицина» и двухэтажный поезд "Аврора" с инновационной тележкой повышенной грузоподъемности, состоящий из 15 вагонов различных категорий, включая специализированные купе для маломобильных пассажиров, что демонстрирует современные интерьерные и технические решения.

Оптимизация производственных процессов также является важной частью стратегии. Внутренняя реструктуризация и оснащение новым оборудованием способствуют повышению производительности. Запуск двух логистических центров и сварочных линий в 2023–2024 годах позволил увеличить выпуск продукции на 6% в 2024 году по сравнению с предыдущим годом. Гибкость контрактных условий, включая возможность оперативного

изменения цен в контрактах при росте стоимости материалов, помогает снижать финансовые риски.

Реализованные стратегии позволили ТВЗ добиться значительных успехов, что укрепило его экономическую безопасность. В 2023 году компания произвела 1122 вагона, что на 20% больше по сравнению с 2022 годом. В 2024 году выпуск составил 1188 вагонов, что на 6% превышает показатели предыдущего года и полностью соответствует производственному плану.

Несмотря на санкционные ограничения, ТВЗ сохраняет экспортный потенциал и продолжает поставки в Египет, где в 2023 году было отправлено 102 вагонокомплекта и 12 вагонов. Модернизация производства, включая запуск нового механического цеха в 2023 году, позволяет разрабатывать новые модели без снижения темпов основного производства.

Санкционное давление создает угрозы для экономической безопасности ТВЗ. Однако предприятие демонстрирует устойчивость и конкурентоспособность благодаря комплексному подходу к развитию и адаптации к изменяющимся условиям рынка. Опыт ТВЗ подчеркивает важность гибкости, стратегического планирования и сотрудничества с государством для противодействия санкциям. Как отметил генеральный директор ТМХ, Россия не может полностью отказаться от импорта, но поиск баланса между отечественным производством и поставками из дружественных стран обеспечивает устойчивое развитие.

Список использованных источников

1. ВЭБ.РФ профинансирует разработку перспективных российских пассажирских вагонов [Электронный ресурс]. URL: <https://service.vzb.ru/press-tsentr/59715/> (дата обращения 12.04.25)
2. Газета «Транспорт России», «Смогут ли производители ж/д составов повторить рекорд прошлого года?», 07.03.2025 (дата обращения 12.04.25)
3. Совещание о мерах поддержки отрасли URL: https://tvz.ru/press/news/news_detail.php?ELEMENT_ID=1957 (дата обращения 12.04.25)

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Современные технологии подбора, отбора и расстановки персонала в организации

Егоренкова А.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. психол. наук, доцент Чегринцова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Введение

Подбор, отбор и расстановка персонала – ключевые процессы управления персоналом, однако во многих компаниях устаревшие методы найма негативно сказываются на качестве персонала и повышают текучесть кадров [3]. В условиях цифровой экономики появляются новые инструменты управления персоналом, требующие изучения и внедрения. Компании активно автоматизируют рекрутинг, используют интернет-технологии и пробуют алгоритмы ИИ для оценки кандидатов [5]. В связи с этим исследование нацелено на обзор современных технологий подбора, отбора и расстановки кадров.

Подбор персонала представляет собой комплекс мер по поиску и привлечению кандидатов на вакантные должности [1]. Современные технологии подбора характеризуются высокой степенью цифровизации и разнообразием используемых каналов. Сегодня практически все этапы рекрутинга автоматизированы. Используются системы управления подбором (ATS) для ведения базы кандидатов и рутинных операций; их интеграция с корпоративными HRM-системами обеспечивает полный цикл найма в электронном виде. Подбор персонала сейчас в основном ведётся через интернет – корпоративные сайты работодателей, job-порталы и социальные сети [1]. Кроме того, внедряются рекрутинговые чат-боты для первичного отбора кандидатов.

Отбор персонала – это процесс оценки кандидатов и выбор наиболее подходящих из них для найма [2]. Новейшие технологии заметно изменили процедуры отбора, дополнив традиционные методы цифровыми инструментами. Одним из самых распространенных подходов сегодня является дистанционное тестирование кандидатов с помощью компьютерных программ и онлайн-сервисов. Специализированные тесты позволяют работодателю проверить профессиональные знания, навыки или психологические качества претендентов и автоматизировано сопоставить результаты с требованиями должности. Такой метод значительно повышает объективность и скорость первичного отбора. Кроме тестирования, практикуются нетрадиционные формы интервью – например, стрессовое собеседование для оценки устойчивости кандидата к напряжению.

Современные технологии расстановки персонала фокусируются на оптимизации заключительных стадий найма и первых этапов работы сотрудника. После того как кандидат успешно прошел отбор, важно оперативно

оформить его прием на работу. Для этого применяются корпоративные информационные системы управления персоналом (HRM-системы), интегрированные с данными этапами подбора. Автоматизация процесса оформления найма с помощью интегрированных HRM-систем позволяет существенно сократить трудозатраты HR-службы на ввод сотрудника в должность.

Основная тенденция – дальнейшая цифровизация HR-процессов и внедрение искусственного интеллекта. Уже сегодня алгоритмы ИИ используются для автоматического анализа резюме, проведения видеоинтервью и даже оценки кандидатов[5]. Другой тренд – автоматизация взаимодействия с кандидатами. Широко внедряются чат-боты для общения с соискателями: они отвечают на типовые вопросы, назначают интервью и рассылают тесты, что ускоряет процесс и улучшает опыт кандидатов.

Универсального набора инструментов не существует: каждая организация комбинирует методы под свои задачи. Поэтому гибкость HR-процессов выходит на первый план. В перспективе дальнейшая автоматизация, широкое применение аналитики данных и индивидуализация подходов к кандидатам будут определять развитие процессов найма. Таким образом, современные технологии подбора, отбора и расстановки персонала стремительно эволюционируют, предоставляя организациям новые эффективные инструменты. Их дальнейшее развитие пойдет по пути еще большей автоматизации, применения аналитики данных и персонализации подходов к кандидатам, что позволит строить конкурентоспособные команды в условиях динамично меняющегося рынка труда. Примером зарубежной компании, активно применяющей инновационные технологии найма, является Google – компания использует алгоритмы ИИ и видеоинтервью при массовом отборе персонала [5]. Среди российских примеров – «Сбербанк», который внедрил автоматизированную систему подбора и адаптации персонала через корпоративную платформу SberWorks [4].

Список использованных источников

1. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 512 с.
2. Литвинов Е. В., Волков А. А. Управление персоналом: Учебное пособие. – М.: КноРус, 2022. – 256 с.
3. Мещерякова И. С., Грачев А. В. Управление персоналом: теория и практика: учебное пособие. – СПб.: Питер, 2021. – 384 с.
4. Урусов С. Ю. Цифровизация подбора и отбора персонала в современных условиях // Интерактивная наука. – 2021. – №7 (62). – С. 45–48. – URL: <https://interactive-plus.ru/e-publications/e-publication-785.pdf> (дата обращения: 01.05.2025).
5. Цицов А. Т. Современные методы и технологии отбора персонала // Молодой ученый. – 2023. – №44 (491). – С. 261–264. – URL: <https://moluch.ru/archive/491/107239/> (дата обращения: 01.05.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Подготовка кадров как инструмент устойчивого развития организации

Жирнова М.Г., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. психол. наук, доцент Чегринцова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Ни одна организация не может существовать без персонала, так как без него нельзя эксплуатировать производственные машины, создавать товары или оказывать услуги. Персонал представляет собой важнейший ресурс любой организации. Сегодня во всем мире признали, что ключевым фактором успеха во всех направлениях деятельности компании являются работники, а их компетентность позволяет достигать запланированных финансовых и нефинансовых результатов.

Для сохранения конкурентоспособности на рынке, поддержания имиджа и совершенствования деятельности организации необходимо устойчивое развитие. Устойчивое развитие предприятия – такое в процессе, которого оперативное и стратегическое управление позволяет своевременно реагировать на тренды, поддерживая или увеличивая значения избранных ключевых показателей деятельности предприятия [1, с. 104]. К одному из инструментов устойчивого развития можно отнести подготовку кадров.

Подготовка кадров – это процесс и результат профессионального обучения и/или образования, включающего в себя формирование мотива профессиональной деятельности и опыта ее реализации в производственной среде предприятия [2, с. 102]. Подготовка кадров является одним из ключевых элементов стратегии развития любого предприятия. Помимо набора новых сотрудников, она включает в себя постоянное совершенствование навыков и знаний действующих работников. В современных условиях рынок труда постоянно меняется и становится все более конкурентным, поэтому эффективная подготовка кадров становится важнейшим фактором успеха компании.

Подготовка кадров охватывает различные аспекты, такие как обучение, развитие и карьерный рост сотрудников, что позволяет повысить квалификацию персонала, создать кадровый резерв для будущего роста и развития предприятия. Также подготовка кадров способствует повышению мотивации и лояльности сотрудников, что снижает текучесть кадров и улучшает общую производительность труда.

Таким образом, в современном динамичном мире, где знания и навыки быстро устаревают, обучение персонала становится не просто желательным, а жизненно необходимым фактором успеха для любой организации. Эффективное обучение – это инвестиция, которая приносит долгосрочную отдачу, повышая производительность труда, укрепляя корпоративную

культуру, а также способствуя росту и развитию как сотрудников, так и компании в целом.

В быстро меняющейся среде, компаниям необходимо оперативно адаптироваться к новым вызовам и возможностям. Правильно организованное обучение персонала позволяет компании не только повысить квалификацию сотрудников, но и адаптироваться к изменениям рынка, внедрять инновации и оставаться конкурентоспособной.

Обучение персонала – это не просто передача знаний, а комплексный процесс, включающий в себя развитие компетенций, укрепление мотивации и создание благоприятной атмосферы для роста и развития каждого сотрудника.

Таким образом, обучение – это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей [3, с. 156].

Для обеспечения качественного процесса обучения, важно определить конкретные цели обучения, а затем подобрать наиболее эффективные и методы, которые учитывают специфику организации, задачи и потребности сотрудников, и создают условия для максимального усвоения знаний и навыков.

Важно понимать, что обучение персонала – это не разовая акция, а непрерывный процесс, который должен быть интегрирован в стратегию развития компании. В этом контексте необходимо разрабатывать и внедрять системы оценки эффективности обучения, чтобы обеспечить максимальную отдачу от инвестиций в развитие персонала.

Таким образом, актуальность выбранной темы заключается в нескольких причинах. Первая – стремительное изменение окружающей среды: новые технологии, изменения в рыночных условиях, рост конкуренции требуют от организаций постоянной адаптации и развития. Вторая – недостаток квалифицированных кадров. Во многих отраслях наблюдается острая нехватка квалифицированных специалистов. Организациям приходится конкурировать за лучших сотрудников, а также инвестировать в их развитие, чтобы удержать их на предприятии. Третья причина заключается в повышении эффективности работы сотрудников. Обучение персонала способствует повышению эффективности их работы, уменьшению количества ошибок и увеличению продуктивности труда. Инвестиции в обучение персонала позволяют организациям не только повышать производительность труда, но и создавать благоприятную корпоративную культуру, основанную на принципах непрерывного развития. Это, в свою очередь, способствует повышению лояльности сотрудников и снижению текучести кадров. Особую значимость обучение персонала приобретает в контексте цифровой трансформации бизнеса. Организации, которые не уделяют должного внимания развитию цифровых компетенций своих сотрудников, рискуют потерять конкурентоспособность в условиях современной экономики.

Так, например, у ПАО «Сбербанк» есть «СберУниверситет» – образовательный центр, который создаёт среду и систему обучения для

руководителей высшего и среднего звена российских и международных компаний и менеджеров экосистемы Сбера. Благодаря постоянной подготовке кадров, ПАО «Сбербанк» улучшает свои товары и услуги, что помогает ему оставаться лидером на рынке на протяжении многих лет.

Также стоит отметить корпоративную академию «Росатом», благодаря которой создается кадровый резерв, повышается операционная эффективность, усиливается HR-бренд и корпоративная культура. Все эти мероприятия сокращают кадровые риски, повышают производительность и укрепляют репутацию, что в долгосрочной перспективе напрямую влияет на прибыльность и рыночную устойчивость компании.

И конечно же, ПАО «Газпром», который имеет корпоративный институт. Задачей института является создание и развитие системы подготовки, повышения квалификации и профессиональной переподготовки управленческих кадров компании. Институт предоставляет программы в областях экономики, менеджмента, нефтегазодобычи, информационных технологий и корпоративной этики. Благодаря постоянному обучению сотрудников ПАО «Газпром» остается крупнейшей энергетической компанией и лидером на рынке России и стран СНГ.

В заключении можно сказать, что подготовка кадров является важным инструментом устойчивого развития организации, так как способствует расширению и усовершенствованию навыков сотрудников, что в конечном итоге повышает их производительность и эффективность в рабочих задачах.

Список использованных источников

1. Карелова Р. А. Подготовка кадров для предприятия: конструирование понятия // Проблемы современного образования. 2024. № 1. С. 101–115. DOI: 10.31862/2218-8711-2024-1-101-115.
2. Кязимов К. Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие [Электронный ресурс]: учебник для вузов / К. Г. Кязимов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва Издательство Юрайт, 2022. – 202 с. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/455323>
3. Основные аспекты устойчивого развития организации в современных условиях// Международный научноисследовательский журнал № 2, Часть 2

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Особенности бухгалтерского учёта оплаты труда в электроэнергетической отрасли

Ивлев В.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Толкаченко О.Ю.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современных условиях развития экономических отношений электроэнергетический сектор является одной из наиболее важных и перспективных сфер, обеспечивающих жизнедеятельность всех отраслей народного хозяйства, консолидацию субъектов Российской Федерации, а также определяющих формирование основных финансово-экономических показателей государства.

Для выявления особенностей бухгалтерского учета оплаты труда в электроэнергетической отрасли в качестве примера будет проанализирована специфика деятельности одной из ведущих энергетических компании – АО «АтомЭнергоСбыт».

В АО «АтомЭнергоСбыт» установлена повременно-премиальная система оплаты труда. Согласно статья 129 Трудового кодекса РФ под заработной платой (оплатой труда работника) понимается вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты [1]. В то же время в Трудовом кодексе РФ такое понятие как система оплаты труда применяется только в отношении одного из видов выплат, а именно, тарифной системы оплаты труда. Как указано в Трудовом кодексе РФ, тарифная ставка – это фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Согласно Отраслевому тарифному соглашению в электроэнергетике Российской Федерации на 2022 – 2024 годы определяется размер Минимальной месячной тарифной ставки (ММТС) рабочих первого разряда промышленно-производственного персонала, работающих в организациях, полностью отработавших норму рабочего времени и выполнивших свои трудовые обязанности (нормы труда), определенные работодателем, и динамику ее изменения – в целях содействия повышению уровня реального содержания заработной платы работников электроэнергетики в связи с ростом потребительских цен на товары и услуги [3].

Оплата труда работников АО «АтомЭнергоСбыт», согласно Положению об оплате труда включает в себя:

- заработную плату, состоящую из оклада, а также доплату и надбавки;
- стимулирующие и поощрительные выплаты за надлежащее выполнение трудовых обязанностей.

Ежемесячная оплата труда работников АО «АтомЭнергоСбыт» состоит из постоянной и переменной частей. Постоянная часть заработной платы работников АО «АтомЭнергоСбыт» – это гарантированная оплата труда за выполненные работы, возложенные на данного работника. В состав переменной части заработной платы работников АО «АтомЭнергоСбыт» включают премии, надбавки и доплаты.

Работникам АО «АтомЭнергоСбыт» предоставляются следующие виды льгот:

- предоставление единовременной выплаты при уходе работника в ежегодный оплачиваемый отпуск;
- компенсация расходов на содержание детей, а также на приобретение путевок в оздоровительные лагеря;
- 50-процентная скидка на оплату расходов за электроэнергию. [3]

Синтетический и аналитический учета оплаты труда в АО «АтомЭнергоСбыт» ведется на счете 70 «Расчеты с персоналом по оплате труда», который является пассивным счетом и предназначен для обобщения информации о расчетах с работниками организации по оплате труда (по всем видам оплаты труда, премиям, пособиям и другим выплатам).

Для оформления учета расчетов с персоналом по оплате труда используют различные первичные документы, которые подразделяются на документы по учету кадров и по учету рабочего времени и расчетов с персоналом по оплате труда. Основными документами, в которых отражается применяемая система оплаты труда в организации, занимающейся реализацией (сбытом) электроэнергии, является коллективный договор или локальные акты по оплате труда, утвержденные руководителем организации.

На основании вышесказанного можно выделить следующие специфические особенности учета оплаты труда, присущие электроэнергетическим компаниям:

1. Некоторые аспекты сбытовой деятельности организаций, занимающихся реализацией (сбытом) электрической энергии, регулируются государством. В частности, в рамках антимонопольного законодательства РФ осуществляется государственное регулирование цен (тарифов) в электроэнергетике. Это является одной из первых предпосылок совершенствования системы оплаты труда и системы внутреннего контроля в хозяйствующих субъектах сферы энергетики, рассмотренной в настоящей статье [4].

2. Сбыт электроэнергии подпадает под действие Трудового кодекса РФ, регулируется Отраслевым тарифным соглашением в жилищно-коммунальном хозяйстве Российской Федерации, утвержденным 01.10.2013 г., так как деятельность по реализации (сбыту) электроэнергии в соответствии с Жилищным кодексом РФ потребителям (физическим и юридическим лицам) является одним из видов коммунальных услуг [1, 2].

В связи с этими особенностями при организации порядка учета оплаты труда работников организаций, занимающихся реализацией (сбытом) электроэнергии, возникает сложность, так как необходимо одновременно

учитывать все требования законодательства и отраслевые особенности деятельности субъектов электроэнергетики.

В организации, занимающейся реализацией (сбытом) электроэнергии определение размера оплаты труда работников осуществляется под влиянием специфических особенностей деятельности. В этих организациях, главным образом государством регулируется два направления: реализация электроэнергии и присоединение сетей [5]. По каждому из указанных направлений государством устанавливаются тарифы, рассчитанные на основании данных бухгалтерского учета, представляемых организацией, в том числе по размеру оплаты труда по каждому из регулируемых видов деятельности.

Таким образом, сделан вывод о том, что при разработке системы оплаты труда необходимо учитывать размер фонда оплаты труда, заложенный в тарифе на электроэнергию.

Для большинства организаций, занимающихся реализацией (сбытом) электроэнергии, регулируемые виды деятельности являются основным источником дохода. Однако при установлении тарифов на электроэнергию без учета расходов организаций имеется возможность корректировать расходы на оплату труда с учетом действующих коллективных договоров и локальных нормативных актов организаций [3].

Дальнейшее развитие и научное обоснование учёта оплаты труда в субъектах сферы электроэнергетики должно быть направлено на разработку и усовершенствование форм оплаты труда по видам выплат, установленных работникам организации в целях повышения их материальной заинтересованности с учетом специфических особенностей энергетической отрасли.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 28.12.2024 г.), ст.45 «Соглашение. Виды соглашений», ст.129 «Основные понятия и определения»
2. Жилищный кодекс РФ, ст.155 «Внесение платы за жилое помещение и коммунальные услуги», ст.2 «Обеспечение условий для осуществления права на жилище».
3. Отраслевое тарифное соглашение в электроэнергетике Российской Федерации на 2022 – 2024 годы (утв. Общероссийским отраслевым объединением работодателей электроэнергетики "Энергетическая работодательская ассоциация России" и Общественной организацией "Всероссийский Электропрофсоюз" 20 апреля 2022 г.)
4. Постановление Правительства РФ от 21.01.2004 № 24 (ред. от 23.12.2024 г.) «Об утверждении стандартов раскрытия информации субъектами оптового и розничных рынков электрической энергии».
5. Чатырева О.О. Бухгалтерский учет и контроль расчетов с персоналом по оплате труда компании в сфере жилищно-коммунального хозяйства // Экономика и социум. 2023. № 4-1 (107). С. 1026-1029.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Поиск и привлечение персонала как инструмент устойчивого развития организации

Катанэ А., бакалавриат 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современном мире, где конкуренция на рынке труда становится все более острой, эффективный поиск и привлечение талантливых сотрудников играют ключевую роль в достижении устойчивого развития организаций.

Успех любой компании зависит от качества её кадрового состава, который в свою очередь влияет на производительность, инновации и способность адаптироваться к изменениям.

Современная экономика требует от организаций не только высокой эффективности, но и гибкости, способности к быстрой адаптации. Компании, которые могут привлечь и удержать талантливых сотрудников, имеют явное конкурентное преимущество. В условиях постоянных изменений, вызванных технологическим прогрессом и глобализацией, необходимо не просто искать сотрудников, а формировать команду, готовую к вызовам времени [1].

Поиск персонала включает несколько ключевых этапов:

1. Определение потребностей: На этом этапе организация должна чётко осознать, каких специалистов ей не хватает. Это может быть как количественная, так и качественная оценка.

2. Создание привлекательного предложения: Описание рабочего места должно быть не только информативным, но и привлекательным для потенциальных кандидатов. Важно учитывать, что современные соискатели обращают внимание не только на зарплату, но и на условия труда, возможности для развития и корпоративную культуру.

3. Выбор каналов поиска: Существуют различные методы поиска кандидатов, включая карьерные сайты, социальные сети, специализированные мероприятия и рекомендации. Каждому бизнесу нужно выбирать подходящие каналы, учитывая свой профиль и целевую аудиторию [2].

Этапы привлечения:

1. Работа с брендом работодателя: Организация должна активно развивать свой имидж как работодателя. Прозрачность, честность и открытость способствуют формированию положительного мнения о компании.

2. Проведение собеседований и оценка компетенций: Важно не только найти подходящего кандидата, но и оценить его личные качества, соответствие корпоративной культуре и профессиональные навыки [3].

3. Оценка адаптации и развития: После найма нового сотрудника нужно обеспечить ему правильную адаптацию в команде и предоставить возможности для роста и развития, чтобы удержать талантливых работников.

Организации, которые обращают особое внимание на процесс привлечения персонала, как правило, имеют более высокие показатели устойчивого развития. Эффективная команда способствует:

- Инновациям: Разнообразные группы людей приносят разные идеи, что ведет к большей инновационной активности.

- Снижению текучести кадров: Сотрудники, которые чувствуют себя ценными и развиваются, менее склонны покидать компанию.

- Повышению производительности: Слаженная и мотивированная команда работает более эффективно, что сказывается на результатах бизнеса [4].

Список использованных источников

1. Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга. – М.: Принт, 2017.
2. Джобс Б. От первого лица: 10 секретов успеха. – М.: Эксмо, 2019.
3. Шумпетер И. Теория экономического развития. – М.: Экономика, 2015.
4. Минцберг Г. Менеджмент: задачник для применения. – М.: Альпина Пабlishер, 2020.

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Современные механизмы государственной поддержки патриотического воспитания молодёжи в Российской Федерации

Клычкова Д.А., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, профессор Цуркан М.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Патриотическое воспитание во все времена оставалось одним из приоритетных направлений государственной политики, так как формирует у подрастающего поколения ценностные ориентиры, необходимые для укрепления и сохранения целостности государства [1]. В условиях глобализации и стремительного развития информационных технологий роль патриотов, способных отстаивать национальные интересы и сохранять культурно-историческое наследие, становится всё более значимой. Современные подходы к патриотическому воспитанию в Российской Федерации реализуются в комплексе правовых актов, образовательных программ и общественных инициатив, соединяющих интересы государства, образовательных организаций и гражданского общества [2]. В данной статье будет рассмотрен механизм государственной поддержки патриотического воспитания молодёжи, включающий нормативно-правовое регулирование, институциональные структуры, финансовое обеспечение, а также основные направления и формы деятельности в этой сфере.

Государственная поддержка патриотического воспитания - это совокупность принятых и осуществляемых государственными органами организационных мер образовательного, информационного, финансово-экономического, правового и иного характера, направленных на создание благоприятных условий для работы в сфере патриотического воспитания.

Нормативно-правовую базу, обеспечивающую государственную поддержку патриотического воспитания молодёжи, формирует ряд нормативных актов различного уровня. Во-первых, это Конституция Российской Федерации, которая закрепляет высокий приоритет защиты прав и свобод граждан, а также определяет ответственность государства за общественное развитие. Во-вторых, ключевым документом является Федеральный закон «О молодёжной политике в Российской Федерации» № 489-ФЗ от 30 декабря 2020 года, в котором формулируются цели, задачи и принципы государственной молодёжной политики, включая патриотическое воспитание [3]. Важным дополнением к законодательной базе служит «Концепция патриотического воспитания граждан Российской Федерации», которая неоднократно обновлялась и реформировалась с целью учёта меняющихся общественно-политических условий. На её основе разрабатываются федеральные целевые программы, такие как «Программа патриотического воспитания граждан Российской Федерации на 2025–2030

годы», призванные систематизировать государственные меры в области патриотического воспитания [4]. Особое значение в формировании патриотических ценностей у молодёжи имеет система образования. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» № 273-ФЗ от 29 декабря 2012 года содержит положения об общих требованиях к воспитательной деятельности образовательных организаций, где патриотическое направление выделяется как приоритетное [5]. Существуют подзаконные акты и методические рекомендации Министерства просвещения РФ, направленные на интеграцию патриотического компонента в учебные планы, внеклассные и внеучебные мероприятия. Таким образом, государственная поддержка патриотического воспитания юридически закрепляется через комплекс законодательных актов и программных документов, формирующих механизм взаимодействия различных институтов и реализующихся в многовекторной политике.

Кроме прямого финансирования из государственных бюджетов, всё более существенное значение приобретают механизмы грантовой поддержки. Различные грантовые конкурсы (Фонд президентских грантов, гранты Росмолодёжи и т.д.) позволяют общественным объединениям, образовательно-воспитательным учреждениям и инициативным группам разрабатывать и реализовывать авторские проекты в сфере патриотического воспитания [7]. Такие проекты способствуют более гибкому и креативному подходу к патриотическому воспитанию, расширяя спектр используемых форм и методик. Важную роль играет развитие партнёрства между государственными органами, образовательными учреждениями и коммерческими структурами в рамках корпоративной социальной ответственности. Некоторые крупные компании финансируют патриотические проекты или создают образовательные программы, поддерживающие историко-культурное просвещение молодёжи.

Основными мерами государственной поддержки патриотического воспитания являются:

- 1) выделение грантов в порядке, предусмотренном действующим законодательством;
- 2) предоставление имущественной и финансовой поддержки организациям, осуществляющим деятельность в сфере патриотического воспитания;
- 3) предоставление льгот по уплате налогов и сборов организациям, осуществляющим деятельность в сфере патриотического воспитания, в соответствии с федеральным законодательством и законодательством субъектов Российской Федерации о налогах и сборах;
- 4) предоставление государственной поддержки организациям, осуществляющим благотворительную деятельность в целях содействия патриотическому воспитанию детей и молодежи, в порядке и формах, установленных федеральным законодательством и законодательством субъектов Российской Федерации;

5) оказание поддержки организациям в иных формах в соответствии с федеральным законодательством и законодательством субъектов Российской Федерации.

Патриотическое воспитание молодёжи реализуется как в рамках базовых учебных дисциплин (история, обществознание, литература), так и посредством специализированных курсов и факультативов, посвящённых военной истории, краеведению, гражданской активности. Важнейшую роль в формировании патриотических чувств играют классные часы, обсуждения исторических фильмов, музейные уроки, экскурсии в места боевой славы [5]. Внеучебная деятельность охватывает широкий спектр мероприятий: конкурсы сочинений, посвящённых историческим событиям, викторины, патриотические фестивали, соревнования по военно-прикладным видам спорта (строевая подготовка, сборка-разборка макетов оружия, туристические походы по местам боевой славы). Такая деятельность способствует формированию у молодёжи устойчивого интереса к истории и культуре собственной страны, развивает навыки коллективной работы, лидерские качества и чувство ответственности перед обществом.

В рамках подготовки молодёжи к активному гражданскому участию эффективным инструментом патриотического воспитания становятся различные общественно-политические мероприятия и волонтёрские акции. Во многих регионах России реализуются программы, направленные на вовлечение молодёжи в социально значимую деятельность: субботники, экологические акции, сбор гуманитарной помощи, работа по восстановлению исторических памятников и воинских захоронений [4]. Добровольческая (волонтёрская) деятельность даёт молодым людям возможность напрямую почувствовать свою причастность общественному благополучию и историко-культурному наследию.

Проекты, нацеленные на организацию памятных акций, реконструкцию военных событий или помощь ветеранам, формируют гражданскую активность, развивают эмпатию и укрепляют ценности патриотического характера. Отдельным направлением в системе патриотического воспитания молодёжи выступает деятельность военно-патриотических клубов, поисковых отрядов и юнармейских организаций. Их работа включает в себя:

- Участие в военно-спортивных играх («Зарница», «Орлёнок» и др.);
- Поисковые экспедиции по местам боёв Великой Отечественной войны;
- Участие в праздничных парадах и торжественных церемониях, приуроченных к памятным датам;
- Проведение уроков мужества, патриотических вечеров и выставок [2].

Подобная деятельность формирует не только историческую память и уважение к подвигам предшествующих поколений, но и практические навыки: заботу о товарищах, умение работать в коллективе, ориентацию на служение Родине.

Для дальнейшего совершенствования системы государственной поддержки патриотического воспитания молодёжи в Российской Федерации необходимо:

1. Усиление нормативно-правовой базы.

Обновление «Концепции патриотического воспитания...» и региональных программ с учётом современных социальных и технологических вызовов, более детальное регулирование в части привлечения негосударственных акторов (коммерческих структур и НКО).

2. Повышение квалификации педагогических кадров.

Создание централизованных курсов переподготовки и повышения квалификации для учителей и воспитателей, внедрение специализированных модулей в образовательные программы для будущих педагогов.

3. Развитие цифровых ресурсов и медийной грамотности.

Создание и распространение современных электронных ресурсов (онлайн-платформ, вебинаров, мобильных приложений), которые бы продвигали позитивные ценности и формировали у молодёжи критическое мышление.

4. Укрепление межведомственного взаимодействия.

Повышение эффективности партнёрства между органами госвласти, образовательными организациями, СМИ и институтами гражданского общества.

5. Расширение грантовой поддержки.

Стимулирование местных инициатив и креативных проектов через грантовые конкурсы, упрощение процедур отчётности и взаимодействия с государственными фондами.

Современные механизмы государственной поддержки патриотического воспитания молодёжи в Российской Федерации представляют собой совокупность правовых, институциональных, финансовых и методических инструментов, призванных сформировать у молодого поколения осознанное отношение к своей стране, её истории и будущему. Эти механизмы опираются на солидную нормативно-правовую базу, включающую федеральные законы, концепции, государственные программы, а также на развитую систему взаимодействия органов государственной власти, образовательных учреждений и институтов гражданского общества.

Внедрение многообразных форм и методов патриотического воспитания – от классных часов до военно-патриотических клубов и волонтёрских проектов – способствует формированию у молодёжи целостного образа общества и государства, понимания важности личного вклада в общее дело. Однако для дальнейшего совершенствования данной системы необходимы усилия по укреплению нормативной базы, повышению качества педагогического состава, развитию цифровых ресурсов и установлению партнёрских связей между всеми заинтересованными сторонами. Только комплексный и многоплановый подход позволит эффективно решать задачи по воспитанию патриотически ориентированной, социально ответственной молодёжи.

Список использованных источников

1. О молодежной политике в Российской Федерации [Электронный ресурс]: Федер. закон от 30.12.2020 № 489-ФЗ: ред. от 30.12.2020//Законодательство России: Официальный

- интернет- портал правовой информации. - Режим доступа:
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_372649/
2. Об утверждении основ государственной молодежной политики Российской Федерации на период до 2025 года [Электронный ресурс]: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.11.2014 № 2403// Официальный интернет- портал правовой информации. - Режим доступа:
<https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=24353>
3. Петрова, К. С. Молодежная политика как фактор социального развития молодежи / К.С. Петрова // Материалы Афанасьевских чтений. – 2022. – № 1(38). – С. 36-41.
4. Пригородова, А. А. Особенности механизма реализации молодежной политики / А.А. Пригородова, Е. П. Орлова // Молодежь и системная модернизация страны : сборник научных статей 4-й Международной научной конференции студентов и молодых ученых, Курск, 21–22 мая 2019 года. Том 2. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 306-309.
5. Проценко, В. В. Современное развитие государственной молодежной политики в Российской Федерации: основные аспекты / В. В. Проценко // Приоритеты конституционного развития России и стран Содружества независимых государств : сборник научных трудов, к 30-летию Конституции Российской Федерации. – Москва : Издательство "Саратовский источник", 2023. – С. 393-403.
6. Хореева, О. Н. Патриотическое воспитание молодёжи как фактор укрепления национальной безопасности // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 82(4).

Дата поступления рукописи в редакцию: 21.04.2024.
Дата принятия рукописи в печать: 05.05.2024.

Анализ расчетов с покупателями и заказчиками как элемент кредитной политики организации (на примере ООО «Евросталь-Стандарт»)

Козлова И.Д., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководители: канд. экон. наук, доцент Фёдорова Т.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Анализ расчетов с покупателями и заказчиками является важным направлением экономической работы на предприятии. Управление расчетами с покупателями и заказчиками осуществляется посредством разработки кредитной политики, основными функциями которой является минимизация рисков, поддержание финансовой стабильности, определение условий кредитования покупателей и заказчиков, разработка системы сбора платежей и скидок, осуществление мониторинга и контроля за состоянием дебиторской задолженности [2].

Удельный вес задолженность покупателей и заказчиков занимает значительную часть в общем объеме дебиторской задолженности, поэтому контроль за состоянием расчетов имеет большое значение при формировании кредитной политики. [1] Рассмотрим формирование основных положений кредитной политики на примере ООО «Евросталь-Стандарт», уделив внимание анализу расчетов с контрагентами, проводимых данным предприятием.

В табл. 1 представлен анализ состава, структуры и динамики расчетов с покупателями и заказчиками ООО «Евросталь-Стандарт» за 2022–2024 года.

Таблица 1

**Состав, структура и динамика расчетов с покупателями и заказчиками в
ООО «Евросталь-Стандарт» (2022–2024 гг.)**

Статьи зadолженности	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Изменение 2023 г. к 2022 г.		Изменение 2024 г. к 2023 г.	
	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
1. Дебиторская задолженность	24 454	100	26 867	100	28 946	100	2 413	9,9	2 079	7,7
1.1. Дебиторская задолженность покупателей и заказчиков	10 933	44,7	12 660	47,1	14 844	51,3	1 727	15,8	2 184	17,3
2. Кредиторская задолженность	15 002	100	18 568	100	31 566	100	3 566	23,8	12 998	70
2.1. Кредиторская задолженность по авансам, полученным от покупателей и заказчиков	897	6	1 466	7,9	1 544	4,9	569	63,4	78	5,3

Рассчитано по данным: [4]

Из данных таблицы видно, что наблюдается рост размера дебиторской и кредиторской задолженности в ООО «Евросталь-Стандарт». При этом следует отметить, что наибольший удельный вес в дебиторской задолженности занимает задолженность покупателей и заказчиков, более 50%. За последний год дебиторская задолженность покупателей и заказчиков увеличилась на 2 184 тыс. руб., что соответствует приросту в 17,3%. Рост задолженности обусловливается увеличением деловой активности, объемов продаж и расширением клиентской базы. За рассматриваемый период сократился удельный вес авансов, полученных от покупателей и заказчиков, в составе кредиторской задолженности с 63,4% в 2023 году до 5,3% в 2024 году. При этом величина авансов в 2024 году составила 1 544 тыс. руб.

В Таблице 2 представлена оценка состояния задолженности покупателей и заказчиков на основе расчета показателей оборачиваемости [3].

Таблица 2

Оценка состояния задолженности покупателей и заказчиков в ООО
«Евросталь-Стандарт» (2022–2024 гг.)

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
1. Выручка, тыс. руб.	137 492	184 881	275 530
2. Средняя величина дебиторской задолженности покупателей и заказчиков, тыс. руб.	8 478	11 797	13 752
3. Средняя величина кредиторской задолженности по авансам, полученным от покупателей и заказчиков, тыс. руб.	990	1 180	1 505
4. Сомнительная дебиторская задолженность, тыс. руб.	1 088	1 863	1 055
5. Текущие активы, тыс. руб.	67 497	80 347	101 962
6. Период погашения дебиторской задолженности покупателей и заказчиков, дни	22,5	23,2	18,3
7. Период погашения кредиторской задолженности по авансам, полученным от покупателей и заказчиков, дни	2,6	2,3	2
8. Доля сомнительной дебиторской задолженности, %	1,61	2,32	1,03
9. Коэффициент соотношения дебиторской задолженности покупателей и заказчиков и кредиторской задолженности по авансам, полученным от покупателей и заказчиков, %	12,2	8,6	9,6

За период 2022–2024 гг. можно заметить, что коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности покупателей и заказчиков выше единицы. Это говорит о превышении дебиторской задолженности покупателей и заказчиков над обязательствами по авансам, полученным от клиентов.

Период погашения кредиторской задолженности по авансам, полученным от покупателей и заказчиков, за анализируемый период сократился в 2024 году до 2 дней. В 2023 году сроки погашения дебиторской задолженности покупателей и заказчиков составили в среднем 23 дня, но уже в 2024 году период погашения сократился в среднем до 18 дней. Сокращение срока

погашения дебиторской задолженности покупателей и заказчиков свидетельствует о продуктивной работе с контрагентами, эффективном управлении дебиторской задолженностью, и в общем, о обоснованной кредитной политики предприятия. ООО «Евросталь-Стандарт» с крупными постоянными контрагентами заключают договора на условиях пост оплаты или товарного кредита. В то же время с новыми покупателями и заказчиками, которые делают небольшие заказы договора заключаются только по частичной или полной предоплате. Такое решение позволяет организации ежегодно сокращать размер просроченной дебиторской задолженности, ускорять сроки ее погашения, отсеивая потенциально неплатежеспособных клиентов.

Об улучшении состояния расчетов с покупателями и заказчиками свидетельствует также сокращение в 2024 году доли сомнительной дебиторской задолженности до 1%. Такие результаты были достигнуты благодаря более тщательной оценки кредитоспособности контрагентов, проведению эффективной кредитной политики, поддержанию постоянной коммуникации с клиентами. Но при этом ООО «Евросталь-Стандарт» имеет задолженность, сомнительную для взыскания, размер которой в 2024 году составил 1 055 тыс. руб.

Для поддержания стабильного финансового состояния ООО «Евросталь-Стандарт» необходимо тщательно контролировать состояние расчетов с покупателями и заказчиками, чтобы в случае необходимости своевременно скорректировать кредитную политику в части расчетов с контрагентами. Правильно подобранная стратегия взаимодействия с покупателями и заказчиками поможет сократить объем просроченной и сомнительной дебиторской задолженности, а, следовательно, уменьшить размер отвлечения средств из оборота предприятия. Кредитная политика должна быть гибкой, адаптируемой к изменениям на рынке, а также учитывать специфику контрагентов.

Список использованных источников

1. Воронина, М. В. Финансовый менеджмент : учебник / М. В. Воронина. – 5-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 384 с. : табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720243> (дата обращения: 01.05.2025).
2. Калмыкова, М.А. Кредитная политика и ее влияние на финансовое состояние компании / Калмыкова М. А. // Право, экономика и управление: теория и практика: сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции (Чебоксары, 12 мая 2022 г.) : материалы конференции / под редакцией Э. В. Фомина. – Чебоксары : ЧГИКИ, 2022. – 356 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/392594> (дата обращения: 01.05.2025).
3. Лещева, М. Г. Анализ финансовой отчетности организаций АПК : учебное пособие / М. Г. Лещева. – Санкт-Петербург : Лань, 2022. – 260 с. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/206846> (дата обращения: 22.03.2025).
4. ООО «Евросталь-Стандарт» // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности [Электронный ресурс]. – URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/8983518> (дата обращения: 04.05.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Современные методы набора персонала

Козлова О.А., бакалавриат, 2 курс

Науч. руководитель: ст. преподаватель Андреева А.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современном мире управление персоналом является важным аспектом качественного функционирования организации. Рынок труда сегодня динамичен и высококонкурентен. Успех любой организации во многом определяется способностью привлекать и удерживать талантливых сотрудников. В условиях быстрого развития технологий и изменения предпочтений кандидатов компании вынуждены адаптироваться и внедрять инновационные подходы.

Цель данной статьи – рассмотреть наиболее эффективные методы набора персонала. *Научная новизна* заключается в анализе современных методах набора персонала, которые отражают эволюцию подходов к поиску и привлечению талантов в быстро меняющемся деловом мире.

В организации существует множество объектов управления, среди которых решающая роль принадлежит именно персоналу, так как именно он приводит в движение все остальные объекты управления. От деятельности персонала в конечном итоге зависят количество и качество произведенных товаров или оказанных услуг. Следовательно, персоналу принадлежит центральное место в системе управления организацией [3, с. 10].

Набор персонала – одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. [1, с. 76]

Теория и практика набора персонала в организации была изучена такими авторами, как Базаров Т.Ю., Веснин В.Р., Кибанов А.Я., Коханов Е.Ф., Макаров А.М., Патрахина Т.М., Рогочёва М.А., Черняк Т.В. и многими другими.

По мнению А.Я. Кибанова, набор персонала – это массовое привлечение на работу персонала в какую-либо организацию.

Т.Ю. Базаров считает, что набор персонала – система определённых мероприятий, при помощи которой обеспечивается формирование кадров в необходимом для предприятия количестве и качестве.

О.Н. Алин указывает, что набор персонала – это система целенаправленных действий по привлечению на работу кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Набор персонала включает в себя 3 этапа: подбор, отбор и наём. На этапе подбора определяются требования к кандидату, условия труда, информируется рынок труда, формируется совокупность претендентов. При отборе персонала выбираются наиболее подходящие претенденты, которые более соответствуют требованиям к должности. На этапе найма с отобранными кандидатами

заключается трудовой договор, и с этого момента новый сотрудник начинает свою трудовую деятельность.

Существуют различные методы и технологии набора персонала. Традиционные методы, например, доски объявлений, сайты с вакансиями, несмотря на свою универсальность, в современном мире теряют свою актуальность. Сейчас формируются новые эффективные методы привлечения работников на предоставляемые организациями должности.

Инновационным подходом в рекрутинге является интеграция искусственного интеллекта. Примером здесь служит российская разработка – Робот Вера, который обеспечивает автоматизацию HR-процессов с помощью нейросетей. Она ищет кандидатов методом выборки с сервисов для поиска работы людей, отвечающих требованиям резюме, обзванивает кандидатов, проводит видео-собеседования. Нейросеть Робота Веры аутентифицирует человеческую речь и позволяет роботу вести с соискателями полноценный диалог, распознавать их эмоции во время беседы и даже ранжировать их по пятибалльной шкале. Нейросеть самообучаемая и гибкая, поэтому робот способен общаться с кандидатом на русском и английском языке, использовать функцию имитации женского или мужского голоса [4].

Боты и приложения интерактивной коммуникации работодателя и кандидата на сегодняшний день представляются одной из самых перспективных инновационных технологий оптимизации массового рекрутинга. Использование чат-бота позволяет автоматизировать оценку соискателей, избавляя рекрутеров от выполнения этой однообразной задачи. Бот проводит ранжирование и классификацию кандидатов, определяя степень их соответствия вакансии: от наиболее до совершенно неподходящих. Активный рост рынка чат-ботов свидетельствует о многообещающих перспективах этой технологии в области управления персоналом. Использование чат-ботов упрощает взаимодействие между компаниями и потенциальными сотрудниками, предоставляя возможность соискателям отвечать на вопросы работодателя в письменном формате. В то же время, телефонные боты автоматизируют процесс массового обзвона кандидатов, следуя заранее разработанному сценарию. Более современные видео-боты проводят видеоинтервью, задавая вопросы, записанные заранее [2, с. 38].

Еще один метод – смартстаффинг, где при помощи искусственного интеллекта (ИИ) можно быстро и грамотно анализировать большой объем информации для оценки кандидатов. Здесь ИИ может учитывать опыт работы, навыки. Например, сайт vcv.ru использует алгоритмы, с помощью которых автоматически отбирает, сортирует подходящие резюме, тем самым позволяет организации экономить время [5].

Применение игровых элементов в процессе собеседования существенно улучшает его привлекательность и интерес для потенциальных кандидатов. Геймификация – концепция использования игровых аспектов в процессе подбора персонала – способствует стимуляции мотивации и активного участия соискателей. Применение игровых механизмов, таких как начисление баллов или выполнение заданий с возможностью обмена на призы или бонусы,

создание рейтинговых списков, где сотрудники могут соревноваться за лучшие показатели, а также использование игровых элементов в виде квестов, задач и головоломок для оценки навыков и компетенций кандидатов – все это способствует привлечению внимания к работе и повышению вовлеченности персонала. Однако следует отметить, что данный метод может оказаться не совсем уместной для некоторых должностей и профессий, где требуется высокая концентрация и серьезный подход к выполнению задач.

Собеседование, безусловно, остается основой набора персонала, несмотря на то, что оно является традиционным методом набора персонала, но можно совместить его с нетрадиционным методом «стресс-интервью», когда при традиционном разговоре можно специально создать нервную, неудобную, напряжённую атмосферу для кандидата, чтобы вывести его из состояния равновесия. Во время стресс-интервью можно задавать неудобные вопросы, создавать физический дискомфорт, смоделировать стрессовую ситуацию. Этот метод помогает выявить такие качества, как стрессоустойчивость, коммуникабельность и гибкость.

Следующий метод – физиогномика – метод, основанный на анализе черт лица, мимики, жестов и общего поведения человека, который также можно интегрировать в собеседование. Этот подход позволяет оценить характер и эмоциональное состояние кандидата, определить уровень нервозности или неуверенности в себе, преобладание интуитивного или логического подхода к принятию решений, особенности личности, включая степень открытости, настойчивости или гибкости.

Так, современные методы набора персонала открывают новые возможности для организаций, стремящихся привлечь и удержать лучших специалистов. Интеграция инновационных технологий с традиционными подходами к набору персонала позволит создать эффективные процессы, которые будут способствовать устойчивому росту и развитию компании в условиях постоянных изменений на рынке труда.

Рассмотрим в качестве примера ООО «КСК Эксплуатация». Здесь набор персонала происходит скорее традиционными методами. Вакансии размещаются на сайте организации, в социальных сетях, затем происходит поиск кандидатов. Соискатели могут сами откликнуться, а также их могут найти сотрудники отдела кадров путем звонков и сбора резюме. Затем наиболее подходящие кандидаты приглашаются на собеседование сначала к сотруднику отдела кадров, затем к руководителю подразделения, в которое устраиваются, а после проходят непосредственный отбор для заключения трудового договора. Начальник подразделения решает, берет организация данного сотрудника или нет.

В качестве рекомендации ООО «КСК Эксплуатация» можно, как минимум, использовать такой метод, как видео-собеседование на случай, если сотруднику неудобно приезжать на место работы. Но если организация хочет еще больше упростить процесс набора персонала, то следует использовать нейросети и чат-боты, которые сами смогли бы сразу отбирать тех, кто более подходит предприятию.

Следует признать, что в современном мире, где конкуренция за

талантливых специалистов становится все более острой, использование современных инновационных методов набора персонала становится неотъемлемой частью успешной стратегии управления человеческими ресурсами. Технологический прогресс, развитие цифровых платформ и изменение предпочтений кандидатов открывают новые горизонты для привлечения и удержания лучших кадров.

Список использованных источников

1. Александрова Н.А. Управление персоналом организации: учебник для бакалавров. – Екатеринбург: Урал.аграр.изд-во, 2013. – 76 с.
2. Глызина, М.П., Иванова Е.А. Рекрутинг персонала в условиях цифровой трансформации современных организаций // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2021. № 6-1. С. 36-41.
3. Шлендер П.Э. Управление персоналом: Учебное пособие – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 10 с.
4. Робот Вера принимает на работу [Электронный ресурс] – URL: <https://tass.ru/spec/stafory?ysclid=m85x2ro7v1947363262> (дата обращения: 03.03.2025)
5. Современные методы подбора кадров: что нужно знать для эффективного найма. [Электронный ресурс] – URL: <https://vcv.ru/blog/tekhnologiya-podbora-personala> (дата обращения: 05.03.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

О некоторых финансовых проблемах развития бизнеса в условиях российской экономики

Козлова О.В., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, профессор Толкаченко Г.Л.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Выживание фирмы на рынке зависит от сбалансированности достаточного размера капитала и наличия надежных рынков сбыта.

При этом очень важной задачей является грамотное управление капиталом и, прежде всего, формирование эффективной структуры финансовых ресурсов и источников их формирования.

Важнейшим источником формирования финансовых ресурсов фирм является привлечение собственных и заемных средств. Поэтому в настоящее время важна разработка путей расширения использования данных источников для улучшения финансовых возможностей организаций на современном этапе развития экономики России с целью реализации наиболее важных и значимых инновационных и инвестиционных проектов.

При этом следует отметить, что вектор развития экономики России сегодня устремлен на перспективные, инновационные направления, которые диктуются реалиями мировой экономики. Россия находится сегодня в пятерке наиболее активно растущих экономик и, соответственно, ее экономические планы бизнес. И, конечно же, от его финансовых возможностей зависит во многом и состояние экономики

Но без достаточного размера капитала говорить о производстве качественной, востребованной продукции, которая требует значительных вложений в материалы, высокопрофессиональную рабочую силу, современное оборудование и другие затраты не приходится. Ведь сегодня рынок сбыта завоевывается целой системой элементов, но, главным из них является соответствие запросам потребителей продаваемого товара, требования к которому возрастают год от года.

В настоящее время для многих организаций является очень важной, а порой и основной задачей, завоевание рынка сбыта и получение надежных потребителей, способных своевременно и полностью оплатить товар. И это совершенно справедливо, так как рынок сбыта определяет и наличие достаточного размера капитала, который позволит развивать бизнес, реализовывать новые, перспективные, инновационные проекты. Такая сложная задача решается для многих фирм с большим трудом и является зачастую основной причиной банкротства.

Для примера можно привести ситуацию на рынке Тверской области, что, в общем-то весьма показательно и для других регионов России. Практически ежемесячно открываются мелкие фирмы по торговле одеждой, обувью, парфюмерией, а также различного рода кафе, пекарни, пиццерии, закусочные и

тому подобное. Но век таких предприятий недолог, так как качество реализуемой продукции не всегда отвечает потребностям потребителя, да и покупательная способность последних в последние годы весьма серьезно снижается (среднемесячная начисленная заработная плата в Тверской составила 61,65 тыс. руб.).

Все это, безусловно, так! Но для развития перечисленных направлений необходимо наличие серьезного размера капитала, которым, на сегодняшний день частный бизнес не располагает. И получается, что тот капитал, который имеется у частника, не позволяет производить современную продукцию, востребованную на рынке. А те направления бизнеса, являющиеся сегодня весьма актуальными, требуют значительного размера капитала, которым частные фирмы не обладают. Замкнутый круг!?

Однако, в настоящее время препятствий для реализации серьезных, крупномасштабных проектов силами частного бизнеса становится все больше, и глубина их только усиливается. Это связано со снижением возможностей мобилизации и увеличения капитала организаций.

Прибыль.

Прибыль является основным источником собственных средств любой фирмы. В соответствии с главой 25 Налогового кодекса Российской Федерации прибыль после уплаты налогов (чистая прибыль) распределяется на три фонда: резервный фонд, фонд накопления и фонд потребления.

Конечно же, это серьезно подрывает финансовые возможности бизнеса. Однако, в последние годы подавляющая часть организаций формирует из чистой прибыли фонд потребления и направляет его на премирование и выплату дивидендов. Говоря другими словами, прибыль идет не на развитие, а просто «проедается»!!!

Налог на прибыль.

В настоящее время речь идет о налоге на прибыль в размере 20%, который предприятия уплачивали по сей день. Однако, размер налога на прибыль увеличивается до 25% и, к тому же возрастает ряд других налогов, что еще более сильно ударит по возможностям бизнеса в реализации серьезных проектов! И это в условиях, когда серьезно снижаются возможности рынка сбыта в Тверском регионе и в России в целом!

Амортизационные отчисления.

Важнейшим источником формирования финансовых ресурсов в организации являются амортизационные отчисления. Амортизационные отчисления по основным фондам отражаются в бухгалтерском учете отчетного периода, к которому они относятся, и начисляются независимо от результатов деятельности организации в отчетном периоде.

Конечно же, можно воспользоваться существующими методами ускоренной амортизации, но это также создает целый ряд серьезных проблем для предприятия

Использование ускоренной амортизации до настоящего времени не получило широкого распространения. Она представляет собой налоговую

льготу, которую получают предприятия, инвестировавшие средства в основной капитал.

Фактическая ценность ускоренной амортизации для предприятия – отсрочка погашения обязательств по налогу на прибыль, поскольку в первые годы эксплуатации оборудования значительная часть выручки направляется на формирование амортизационных отчислений, а не прибыли.

Отложенный налог в условиях рыночной экономики означает беспроцентный заем на неопределенный срок, предоставляемый налогоплательщику. В то же время, как показывают отчетные данные начисление амортизации даже обычным методом после переоценок основного капитала, может означать для предприятий превышение себестоимости над выручкой от реализации продукции. Амортизация утяжеляет себестоимость, если оборудование простаивает. При низкой рентабельности основного вида деятельности эффект от сокращения обязательств предприятия по налогу на прибыль также невысок.

С точки зрения рентабельности завышение амортизации губительно с точки зрения потока денежных средств – эффективно до момента, пока финансовый результат деятельности положителен. Если предприятие находится «на картотеке», то оно фактически лишено права управления своим расчетным счетом: платежи в бюджет, внебюджетные фонды или коммунальные платежи списываются в безакцептном порядке. В таких случаях нет смысла получать налоговые льготы.

Заемные средства.

Во все времена предприниматели для осуществления своей деятельности привлекали заемные средства, что позволяло реализовывать весьма значимые проекты и поддерживать на высоком уровне свое финансовое состояние. Однако, размер ключевой ставки за последние три года возрастает весьма существенно, что влечет за собой увеличение стоимости кредитных денег. В настоящее время минимальный процент, по которому фирма может привлечь кредит составляет не менее 25 процентов, что требует рентабельности 26–35 процентов

Таким образом, обеспечение финансовых возможностей для любой фирмы в настоящее время является весьма серьезной проблемой. И решать ее, как следует из всего сказанного выше, необходимо комплексно. Использование каждого из возможных элементов системы финансового обеспечения деятельности фирмы позволит максимизировать имеющийся капитал и, соответственно, создаст комфортные условия для завоевания рынка

В связи с этим, весьма важными являются вопросы современных особенностей и проблем развития государственного частного партнерства и расширения данной формы финансирования и, тем самым, улучшения финансовых возможностей действующих организаций.

Идея государственного частного партнерства не является новой. Следует отметить, что первые ростки данной формы финансового обеспечения были применены еще в 1705 году Петром Первым. Строительство первых крупных оружейных заводов на Урале было осуществлено путем слияния капитала

Никиты Демидова и средств из казны государства Российского. Это позволило решить многие проблемы и серьезно укрепить обороноспособность и экономику страны.

Ярким примером высочайшей эффективности государственного частного партнерства является строительство известной во всем мире Эйфелевой башни в Париже. В 1887 году Гюстав Эйфель и муниципалитет Парижа заключили договор об аренде возводящейся башни на 25 лет с субсидией в 1,3 млн франков. После этого Гюстав Эйфель оформил акционерное общество с уставным капиталом в пять миллионов франков, где половина принадлежала самому Эйфелю, а другая – коммерческим банкам. Эффект от такого сотрудничества невозможно оценить! Без такого слияния средств строительство башни просто не могло состояться.

При этом мотивация обеих сторон в данном сотрудничестве более чем очевидна. Частный бизнес приобретает возможность реализации масштабных инновационных проектов, требующих серьезных финансовых вложений. Это обеспечивает устойчивый спрос, а значит и финансовую стабильность, что является основной целью бизнеса.

Следует отметить, что данная форма финансового обеспечения проектов в России уже действует и можно привести достаточно примеров. Так, строительство и последующая эксплуатация плавательного бассейна в городе Отрадное Ленинградской области, осуществленное в результате концессионного соглашения частного и публичного партнерства.

Высокую эффективность показывает в настоящее время имущественный комплекс объектов водоснабжения Петрозаводского сельского поселения Челябинской области. Соглашение о государственном частном партнерстве в отношении спортивного кластера в городе Воронеже также показало, что государственное частное партнерство является весьма серьезным механизмом экономического развития.

Анализ ситуации на рынке Тверской области показывает, что форма финансового обеспечения через государственное частное партнерство находится практически на самом зачаточном уровне. Так, по динамике реализации проектов Тверская область находится на 65 месте из 85. На первых местах находится Московская область и Москва, что вполне объяснимо состоянием финансового благополучия и бюджетов этих регионов, и, конечно же, частного бизнеса.

Если же говорить о Тверском регионе, то следует признать, что уровень его экономического развития пока совершенно не позволяет развивать такую форму финансирования.

К числу внешних факторов, препятствующих государственному частному партнерству, следует также отнести современную внешнюю политику государства, которая направлена на решение серьезных внешнеполитических проблем. Ну а такие проблемы, как конкуренция и низкая степень развитости финансовых инструментов никоим образом не продвигают эту форму! Решение данных проблем возможно при серьезном вмешательстве государства и регионов.

Но, самым главным препятствием для активизации участия государства (муниципалитета) в реализации серьезных инвестиционных проектов совместно с частным бизнесом, является растущий дефицит бюджетов.

Так, если проследить динамику дефицита бюджета Тверской области, то получается, что в 2022 году он составлял более 4,7 млрд руб., а в 2023 и 2024 годам увеличился почти вдвое и составил около 10 млрд руб. Правительство Тверской области планировало избавиться от дефицита и даже шел разговор о возможном профиците, но, к сожалению, ситуация не изменилась.

На пленарном заседании Законодательного собрания Тверской области во втором окончательном чтении принят главный финансовый документ региона на 2025 год и плановый период 2026 и 2027 годов.

На 2025 год доходная часть бюджета Тверской области предусмотрена в сумме 128,6 млрд рублей, на 2026 год – 128 млрд рублей, на 2027 год – 126,3 млрд рублей. Расходы запланированы на следующий год в сумме 141,8 млрд рублей, на 2026 год – 127,5 млрд рублей и на 2027 год – 125,5 млрд рублей.

На 2026 год намечается небольшой профицит, но это слабая надежда на развитие совместных взаимоотношений с бизнесом.

Исходя из вышеизложенного, следует сделать вывод о том, что в ближайшее время частному бизнесу не придется рассчитывать на участие государственных средств и необходимо рассчитывать на собственные финансовые ресурсы и предпринимать серьезные усилия для максимальной мобилизации всех имеющихся резервов.

Список используемых источников

1. Гаврилова А.Н. Финансы организаций. – М.: КНОРУС, 2007.
2. Колчина Н.В. Финансы организаций. – М.: ЮНИТИ, 2009.
3. Финансы, денежное обращение и кредит: учебное пособие / Греков И.Е., Збинякова Е.А. – Орел: ОрелГТУ, 2008. – 217 с.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Современные аспекты финансового регулирования дорожного хозяйства в регионе

Коньшев М.В., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, профессор Лапушинская Г.К.

Тверской государственный университет, экономический факультет

Дорожное хозяйство является неотъемлемой частью функционирования экономики и инфраструктуры страны, это связующие звенья между поселениями, городами и странами. Дороги формируют логистические сети движения товаров и капитала, поддержка дорожного хозяйства позволяет повысить экономическое процветание населения, а качественно построенные автомобильные дороги – их сохранность и безопасность.

Как и любая сфера государственного регулирования дорожное хозяйство имеет отраслевые нормативно-правовые акты, которые определяют порядок формирования дорожных фондов и механизмы финансовой поддержки регионов и муниципалитетов (таблица 1).

Таблица 1

Нормативно-правовые основы финансового регулирования дорожного хозяйства*

Нормативно-правовой акт	Описание
Федеральное законодательство	
Бюджетный кодекс РФ (Федеральный закон от 31.08.1998 № 145-ФЗ) [1]	<i>Статья 179.4 – Дорожные фонды.</i> Источники формирования дорожных фондов являются акцизы на автомобильный бензин, моторные масла (далее – акцизы), доходы от транспортного налога, доходы от возмещения вреда от тяжеловесного транспорта. <i>Глава 16 – Межбюджетные трансферты.</i> Субвенции и субсидии на выполнение дорожной деятельности. <i>Главы 7-9 – Налоговые доходы.</i> Нормативы отчислений налоговых доходов от акцизов, транспортного налога. <i>Статья 58 – Нормативы отчислений налогов в местные бюджеты.</i> Минимальный норматив отчислений доходов от акцизов из областного бюджета не менее 10%.
Постановление Правительства РФ от 30.09.2014 № 999 [2]	Закрепляет правила формирования, предоставления и распределения субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ. Определяет методики расчета объема софинансирования на развитие инфраструктуры (строительство, реконструкция, капитальный ремонт, модернизация объектов капитального строительства, приобретение объектов недвижимого имущества). Закрепляет основы заключения соглашений на предоставление субсидий из федерального бюджета.
Региональное законодательство (на примере Тверской области)	
Закон Тверской области от 26.07.2005 № 94-ЗО [3]	Закрепляет формы межбюджетных трансфертов из бюджета Тверской области бюджетам бюджетной системы РФ (федеральному бюджету, бюджету муниципальных образований). Определяет методику расчета единого и дифференцированного норматива отчислений от налоговых доходов.
Постановление Правительства Тверской области от 27.01.2020 № 9-пп [4]	Закрепляет правила формирования, предоставления и распределения субсидий из областного бюджета бюджетам муниципальных образований Тверской области. Определяет методики расчета объема софинансирования на развитие инфраструктуры (строительство, реконструкция, капитальный ремонт, модернизация объектов капитального строительства, приобретение объектов недвижимого имущества). Закрепляет основы заключения соглашений на предоставление субсидий из областного бюджета.

* Составлено автором по данным источников [1-4].

Исходя из табл. 1, возможно представить схему формирования дорожных фондов, а также направления расходования его средств (рис. 1).



Рис. 1. Источники формирования дорожных фондов
Составлено автором

Учитывая отсутствие ограничений Федерального бюджета в разработке гибких процессов предоставления межбюджетных трансфертов в сфере дорожного хозяйства, к примеру, в Тверской области используются типовые соглашения о предоставлении субсидий, а также минимальный размер норматива отчислений от налоговых доходов от акцизов (10% консолидированных доходов областного бюджета), рассчитанный на основе отношения протяженности автомобильных дорог (далее – а/д) местного значения n -го муниципального образования к общей протяженности а/д местного значения в Тверской области. Использование типовых соглашений о предоставлении субсидий может ограничивать возможности адаптации к особенностям муниципальных образований.

Как и в любом регионе в Тверской области существуют проблемы, связанные с управлением дорожным хозяйством региона. В основном они связаны с низким темпом прироста а/д, находящихся в нормативном состоянии (за 2022-2024 гг. – 54,1% [7]), недостаточной результативностью в управлении контрактной системой, приводящая к неисполнению обязательств подрядчиками и задержкам в заключении новых договоров (рис. 2, 3).

Пути решения данных проблем могут стать:

- увеличение объема дорожных работ;
- увеличение гибкости процесса планирования, перераспределение неосвоенных средств на иные объекты;
- перераспределение объема дорожных работ в пользу отстающих групп;
- разработка и принятие требований к подрядчику.

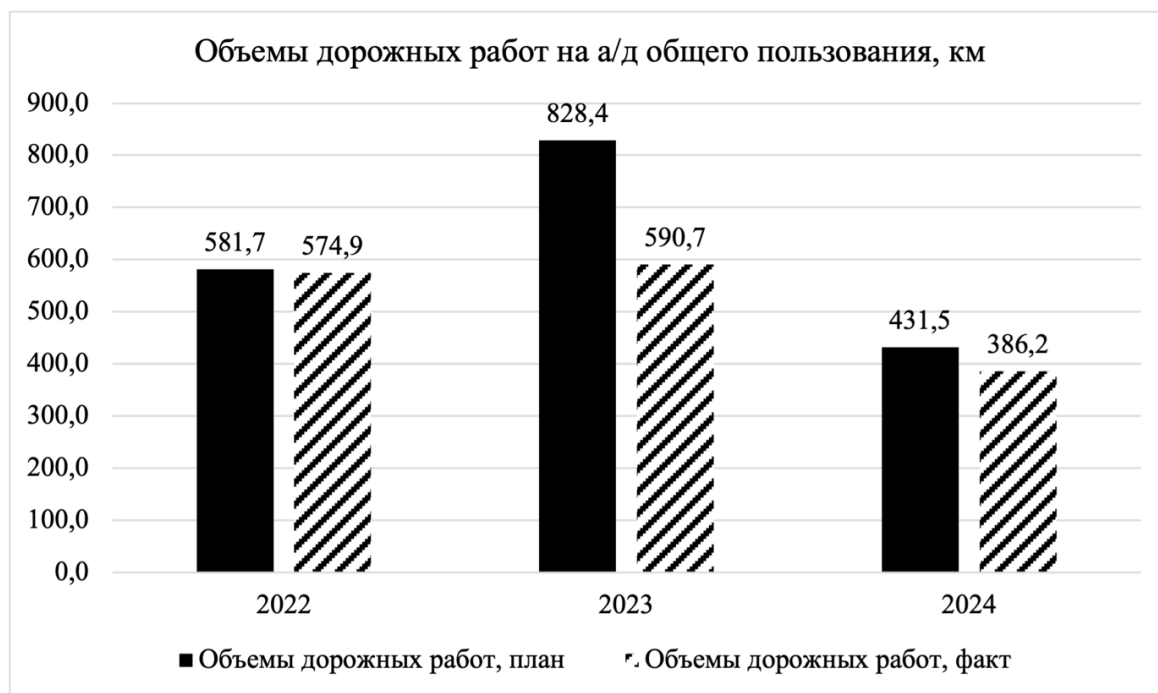


Рис. 2. Объемы дорожных работ на а/д общего пользования
Составлено автором по данным источников [7]

Рассмотрим общую динамику стоимости дорожных работ к бюджетным ассигнованиям дорожных фондов областного бюджета Тверской области и бюджетов муниципальных образований Тверской области (рис. 3).

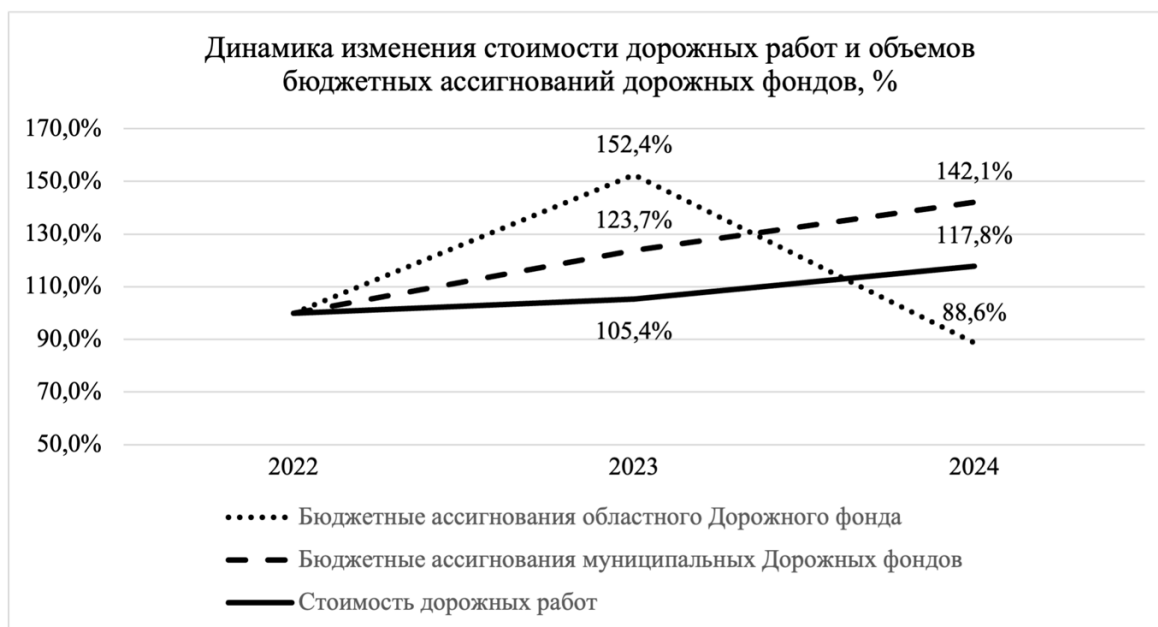


Рис. 3. Динамика изменения стоимости дорожных работ и объемов бюджетных ассигнований дорожных фондов
Составлено автором по данным источников [5, 6]

Исходя из рисунков 2, 3, бюджетные ассигнования дорожных фондов значительно опережают темпы роста стоимости дорожных работ, однако рост

протяженности а/д, находящихся в нормативном состоянии, отсутствует, что указывает на проблемы с освоением выделенных средств.

Финансовое регулирование дорожного хозяйства осуществляется посредством системы нормативно-правовых актов, определяющих источники формирования дорожных фондов (акцизы, транспортный налог) и механизмы финансовой поддержки региональных и муниципальных дорожных сетей. При этом, формирование дорожных фондов и распределение средств регулируется как на федеральном (Бюджетный кодекс РФ, Постановления Правительства РФ), так и на региональном (законы и постановления Правительства региона) уровнях, что обеспечивает многоуровневый подход к финансированию дорожного хозяйства.

Список использованных источников

1. Бюджетный кодекс РФ [Электронный ресурс]: Федеральный закон от 31.07.1998 №145-ФЗ, с изм. от 25.01.2024 г. // КонсультантПлюс: справочно-правовая система / Компания «Консультант Плюс». – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения 02.05.2025)
2. О формировании, предоставлении и распределении субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Российской Федерации от 30.09.2014 № 999 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система / Компания «Консультант Плюс». – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_169507/ (дата обращения 02.05.2025)
3. О межбюджетных отношениях в Тверской области [Электронный ресурс]: Закон Тверской области от 26.07.2005 № 94-ЗО // Законодательство России: Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/424082129> (дата обращения 02.05.2025)
4. О Правилах формирования, предоставления и распределения субсидий из областного бюджета Тверской области бюджетам муниципальных образований Тверской области [Электронный ресурс]: Постановление Правительства Тверской области от 27.01.2020 № 9-пп // Официальный интернет-портал правовой информации. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/document/6900202001280003?index=13> (дата обращения 02.05.2025)
5. Доклады о стоимости строительства, реконструкции, капитального ремонта, ремонта и содержания 1 км автомобильных дорог общего пользования Российской Федерации [Электронный ресурс]: Министерство транспорта Российской Федерации – Режим доступа: <https://www.mintrans.gov.ru/documents/7/13586> (дата обращения 02.05.2025)
6. Программа для ЭВМ «Составление и исполнение доходов и расходов бюджетов субъектов, ЗАТО и муниципальных образований в технологии СМАРТ с расширенным функционалом по исполнению бюджета (Бюджет-СМАРТ Про)», ООО «Кейсистемс», г. Чебоксары, свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ № 2013661289 от 05.12.2013 (дата обращения 22.04.2025)
7. Отчеты о реализации госпрограмм за 2022 – 2024 гг. [Электронный ресурс]: Министерство транспорта Тверской области. – Режим доступа: <https://минтранс.тверскаяобласть.рф> (дата обращения 02.05.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Изменения в бухгалтерском балансе в соответствии с ФСБУ 4/2023

Корчагина Е.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Ястребова Е.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Для предприятий бухгалтерский баланс является наиболее информативной формой бухгалтерской отчетности. Он занимает центральное место в финансовой отчетности организации, поскольку наиболее полно характеризует ее финансовое состояние.

Финансовая отчетность – это важный инструмент для анализа финансового состояния организаций. В 2023 году были введены новые требования к бухгалтерскому учету, в частности, Федеральный стандарт бухгалтерского учета (ФСБУ) 4/2023. Данный стандарт вносит значительные изменения в структуру и содержание бухгалтерского баланса, что требует глубокого анализа и понимания его новизны.

Пользователь отчетности, будь то владелец бизнеса или инвестор, должен уметь извлекать из данных отчетов информацию по четырем основным сегментам предпринимательской деятельности (рис. 1).

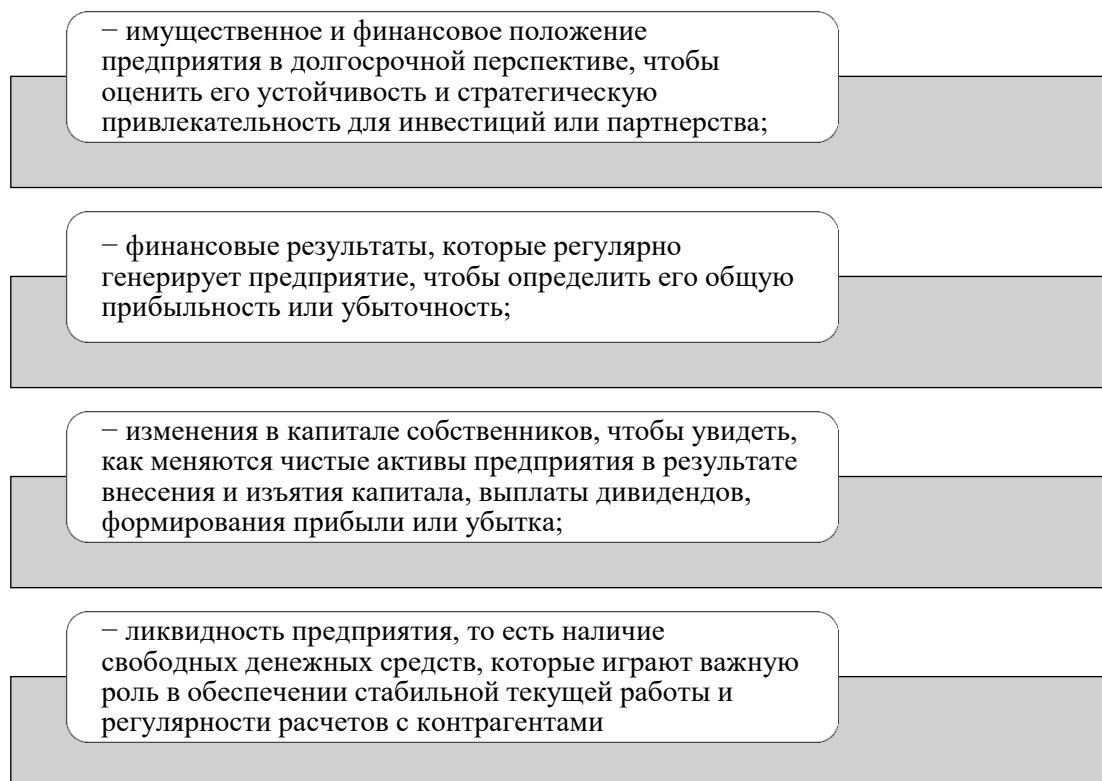


Рис. 1. Основные аспекты деятельности предприятия
по результатам анализа финансового состояния

Федеральные стандарты бухгалтерского учета устанавливают

минимально необходимые требования к бухгалтерскому учету, а также допустимые способы ведения бухгалтерского учета для экономических субъектов, за исключением организаций бюджетной сферы. Федеральные стандарты могут устанавливать требования к бухгалтерскому учету отдельных видов экономической деятельности. В России общие требования к бухгалтерской отчетности и ее состав содержатся в Федеральном законе 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [1].

ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» [2] раскрывает подробно: состав бухгалтерской отчетности и содержание информации, раскрываемой в ней; формы бухгалтерской отчетности в виде образцов, на основании которых экономический субъект должен разработать свои формы отчетности; условия достоверности бухгалтерской отчетности.

Отчетная форма «Баланс» – это фундаментальный документ организации, занимающий центральное место в ее финансовой отчетности.

В 2023 году Министерством финансов РФ был утвержден обновленный федеральный стандарт бухгалтерского учёта.

Сравнение состава статей бухгалтерского баланса по ПБУ 4/99 и ФСБУ 4/2023 приведены в табл. 1.

Таблица 1

Сравнение состава статей бухгалтерского баланса
по ПБУ 4/99 и ФСБУ 4/2023

ПБУ 4/99, приказ № 66н	ФСБУ 4/2023
I. Внеоборотные активы	
Нематериальные активы	Нематериальные активы
Результаты исследований и разработок	-
Нематериальные поисковые активы	-
Материальные поисковые активы	-
Основные средства	Основные средства
Доходные вложения в материальные ценности	Инвестиционная недвижимость
Финансовые вложения	Финансовые вложения
Отложенные налоговые активы	Отложенные налоговые активы
Прочие внеоборотные активы	Прочие внеоборотные активы
II. Оборотные активы	
Запасы	Запасы
-	Долгосрочные активы к продаже
НДС по приобретенным ценностям	НДС по приобретенным ценностям
Дебиторская задолженность	Дебиторская задолженность
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)
Денежные средства и денежные эквиваленты	Денежные средства и денежные эквиваленты
Прочие оборотные активы	Прочие оборотные активы
III. Капитал и резервы	
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	Уставный капитал
Собственные акции, выкупленные у акционеров	Собственные акции, принадлежащие обществу, задолженность акционеров по оплате акций
Переоценка внеоборотных активов	Накопленная дооценка внеоборотных активов

Добавочный капитал (без переоценки)	Добавочный капитал (без накопленной дооценки)
Резервный капитал	Резервный капитал
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)
IV. Долгосрочные обязательства	
Заемные средства	Заемные средства
Отложенные налоговые обязательства	Отложенные налоговые обязательства
Оценочные обязательства	Оценочные обязательства
Прочие обязательства	Прочие долгосрочные обязательства
V. Краткосрочные обязательства	
Заемные средства	Заемные средства
Кредиторская задолженность	Кредиторская задолженность
Доходы будущих периодов	-
Оценочные обязательства	Оценочные обязательства
Прочие обязательства	Прочие краткосрочные обязательства

На основании приведенной выше таблицы можно сделать вывод, что ключевые моменты ФСБУ 4/2023, которые окажут наибольшее влияние на практику подготовки отчетности, включают: укрупнение и переименование ряда показателей бухгалтерского баланса, в частности, в разделах внеоборотных активов и капитала.

В связи с переходом на новый стандарт экономическим субъектам требуется на основе предложенных образцов форм отчетности разработать и утвердить в учетной политике на 2025 год «свои» формы бухгалтерской отчетности, как годовой, так и промежуточной.

Учитывая вышесказанное следует отметить, что ФСБУ 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность» вносит значительные изменения в действующий порядок составления и представления бухгалтерской отчетности российскими организациями. Стандарт конкретизирует состав и структуру основных отчетных форм, уточняет правила раскрытия информации в приложениях к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах, закрепляет критерии достоверности отчетных данных.

Список использованных источников

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023);
2. Приказ Минфина России от 04.10.2023 г. №157н "Об утверждении Федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность" от 04.10.2023 г. №157н;
3. Дружиловская, Т.Ю. Бухгалтерский баланс: развитие методики его формирования в системе российских бухгалтерских стандартов / Т.Ю. Дружиловская // Бухучет в здравоохранении. – 2023. – № 9. – С. 37-45.
4. Ястребова Е.Н. Реформирование бухгалтерской отчетности как предпосылка повышения учетно-аналитического обеспечения развития коммерческих организаций.// Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024 №3 С.106-115

Дата поступления рукописи в редакцию: 21.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 04.05.2025.

Крушинина Е.О., бакалавриат, 2 курс*Науч. руководитель: ст. преподаватель Андреева А.В.*

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Вопрос построения эффективной системы подбора кадров, как потенциальная угроза, стоит перед компаниями уже долгое время, так как универсальный и выверенный алгоритм для ее реализации до сих пор не создан. Неразвитость и устарелость используемых в российских фирмах способов отбора кадров разрушают штат, вызывая увольнения и, в конечном счете, ослабляя основу общей продуктивности организации. В этой статье мы постараемся рассмотреть современные подходы и инструменты отбора, которые могут проявить скрытые возможности и улучшить качество процесса формирования коллектива.

Целью данной статьи является анализ современных методов и технологий отбора персонала в России, выявление их особенностей и недостатков, обоснование необходимости выделения отбора персонала в отдельную подсистему управления персоналом и предложить рекомендации по улучшению эффективности кадрового отбора.

Процедура подбора персонала, на мой взгляд, часто не получает должного внимания, хотя создание эффективной системы управления напрямую связано с высоким профессионализмом сотрудников. Это становится возможным лишь при тщательном отборе наиболее перспективного кандидата и его последующем приеме на работу.

Комплексная методика, охватывающая все этапы отбора, от поиска до трудоустройства, характерна в основном для крупных организаций с развитой службой управления персоналом. Остальные компании при формировании штата чаще полагаются на личное мнение руководителя и ориентируются на кандидатов с умеренными зарплатными запросами.

Вопросы, связанные с подбором кадров, широко освещены в работах как зарубежных, так и российских ученых. Рассматривая отбор как определенный процесс, каждый исследователь акцентирует внимание на различных аспектах, формируя собственное представление о его сути и составляющих элементах.

Один из ярких представителей теории управления персоналом в России, В.Р. Веснин полагает, что отбор персонала включает в себя следующие элементы: первичное знакомство с кандидатами, сбор и обработка информации о кандидатах на вакантную должность, оценка качеств и характеристик кандидатов, сопоставление качеств кандидата с требованиями к вакантной должности, выбор наиболее подходящего кандидата (или кандидатов), наем их и заключение трудовых договоров [3].

Отбор на вакантную должность из числа соискателей проводится в соответствии с профилем должности. От качества данной процедуры напрямую

зависит продуктивность, «боевой дух» персонала, а также прибыль компании [1].

Предполагается, что отбор персонала является подсистемой общей системы управления персоналом, которую нами предлагается выделять в отдельную структуру, не затрагивающую подбор персонала. Обосновывая свою позицию, мы исходим из того, что отбор персонала представляет собой полный и комплексный механизм, который необходимо рассматривать как обособленную структуру для обеспечения эффективности кадрового состава организации.

Рассмотрим методы отбора на конкретной организации. В настоящее время, кадровая служба ОТП Банка при подборе сотрудников опирается на онлайн-платформы для приема заявок, автоматизированные инструменты для первичной фильтрации соискателей, дистанционные собеседования и центры оценки. Также возможно применение психологических тестов для определения соответствия личных качеств соискателей ценностям компании.

Для повышения эффективности рекрутинга можно предложить следующие шаги:

1. Ускорение этапов оценки кандидатов за счет оптимизации соответствующих процедур.

2. Более широкое внедрение технологий машинного обучения для анализа анкет и прогнозирования успешности потенциальных сотрудников.

3. Систематическое повышение квалификации сотрудников HR-отдела в области современных методик оценивания и выявления ключевых компетенций.

4. Предоставление развернутой обратной связи кандидатам по итогам собеседований, что положительно скажется на их общем впечатлении о компании.

5. Активное использование социальных сетей для привлечения перспективных специалистов и формирования позитивного имиджа работодателя.

Анализируя современные методы и технологии отбора персонала следует выделить следующие:

- Тестирование с использованием компьютерных технологий и информационных систем. Массовая цифровизация общества влечет за собой необходимость наличия навыков использования компьютера, а также программ, использование которых предусмотрено требованиями к вакантной должности. Тестирование предполагает формирование определенного задания для кандидата, результаты которого он должен предоставить компании, которая по ним произведет оценку его профессиональных навыков и сопоставит их с заявленными требованиями к должности. Данный метод отбора достаточно прост, но при этом эффективен. Достаточно создать несколько вариантов задания для потенциальных кандидатов и использовать их длительное время, периодически модернизируя [2].

- Стресс-интервью: этот тип собеседования предполагает создание напряженной обстановки для кандидата, чтобы проверить его реакцию на

давление. Часто применяется для вакансий, где требуется постоянное общение с клиентами или коллегами, например, операторы call-центров или специалисты по продажам. Цель – определить, насколько кандидат способен сохранять спокойствие и эффективность в стрессовых ситуациях.

– Ассесмент-центр: для оценки претендентов на руководящие позиции часто привлекаются сторонние эксперты, обеспечивающие всесторонний и объективный анализ. Ассесмент-центры специализируются на оценке как профессиональных, так и личностных качеств, анализируя поведение и представляя финального кандидата. Использование таких услуг – дорогостоящее мероприятие, поэтому оно оправдано при отборе на ключевые посты, где ошибка в выборе может дорого обойтись компании.

– Brainteaser-интервью: этот метод нацелен на выявление у кандидата способностей к креативному и логическому мышлению. Претенденту задают необычные вопросы, требующие нестандартных ответов. Данный метод популярен в американских компаниях, где от сотрудников требуется инновационный подход к решению задач. В России он используется в IT, маркетинге и продажах, где требуется нестандартный взгляд на проблемы.

В рамках представленной работы был проведен анализ различных концепций, определяющих процесс отбора персонала. Было установлено, что значительная часть российских исследователей склонна рассматривать его как неотъемлемый элемент комплексной системы. В отличие от этого, можно сказать, что результативность отбора персонала напрямую зависит от его выделения в отдельную, самостоятельную подсистему, тесно связанную с общей системой управления человеческими ресурсами. Подобный подход позволит усовершенствовать механизм отбора, что, в свою очередь, приведет к сокращению числа увольнений, происходящих в течение первого года работы новых сотрудников.

В сфере подбора кадров, среди современных методик, лидирующие позиции занимает тестирование. Этот метод, хотя и не является инновационным, претерпел значительные изменения благодаря интеграции компьютерных технологий и информационных систем. Тестирование представляет собой наиболее гибкий и применимый инструмент отбора, в то время как методы, такие как стрессовое собеседование, ассесмент-центры и brainteaser-интервью, применяются более точно – для специфических ролей и областей, где требуется особенно тщательный отбор.

Список использованных источников

1. Базаров, Т. Ю. Психология управления персоналом. Теория и практика/ Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 381 с.
2. Веснин, В. Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика/ В. Р. Веснин. – М.: Проспект, 2018. – 496 с.
3. Лукава Т. А. Современные методы и технологии набора и отбора персонала// StudNet. 2021. № 2. С. 21-29.

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Набор и адаптация персонала как инструмент социальной устойчивости организации

Кудрявцева Е.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Нестерова К. И

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современном бизнесе эффективная система управления персоналом является ключевым фактором успеха. Качественно подобранный и адаптированный персонал способен значительно повысить производительность и эффективность работы компании.

Управление персоналом – это системный подход и вид деятельности по руководству сотрудниками для достижения целей организации, путем использования труда, опыта, умений этих людей, с учетом их удовлетворенности трудом. Его целью является создание такой среды, в которой работники будут максимально мотивированы вносить свой, вклад в достижение целей организации.

Персонал является достаточно сложным объектом управления, со своими интересами, ценностями и мнением. Важнейшим этапом в работе с кадрами, определяющий все последующие этапы управления персоналом, является набор персонала.

Набор персонала – процедура массового привлечения у претендентов на вакантные должности в организации, которые отвечают необходимым требованиям рабочего места. Набор кадров предполагает системный подход к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма персонала.

Этот процесс включает:

- 1) общий анализ потребности в кадрах;
- 2) формирование требований к персоналу – точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условия набора;
- 3) определение основных источников поступления кандидатов;
- 4) выбор методик оценки и отбора кадров.

Качественный набор сотрудников способствует формированию сплочённого и мотивированного коллектива, что снижает внутренние конфликты и повышает производительность. Сотрудники, разделяющие корпоративные ценности, легче интегрируются и проявляют большую лояльность, что укрепляет социальную устойчивость.

Таким образом, набор является первым шагом к формированию стабильного и сплочённого коллектива, способного адаптироваться к изменениям.

Адаптация персонала – процесс приспособления сотрудника к работе в новой организации. Процесс успешного вхождения в новую рабочую среду,

который включает привыкание к профессиональным обязанностям, коллективу и условиям труда. Для сотрудника – это является возможностью быстрее освоиться и начать выполнять свои задачи эффективно. Для организации адаптация – это способ сохранить ценные кадры и повысить общую производительность.

Адаптация – это взаимный процесс, где работник не только приспосабливается к организации, но и сама организация, учитывая социальные, профессиональные и экономические факторы, должна интегрировать нового сотрудника в свою систему, предвосхищая и минимизируя трудности.

Задачи адаптации, если рассматривать в общем, по сути, направлены на экономию ресурсов, компании нужно выстроить систему таким образом, чтобы это не было финансово и временно затратным процессом. На поиски подходящего специалиста, особенно высококвалифицированного, тратится много времени, энергии и денежных средств, поэтому каждый работодатель заинтересован в том, чтобы сотрудник, как можно быстрее начал работать с максимальной эффективностью и приносить пользу.

Адаптация является комплексным и многоуровневым процессом, от успешного прохождения которого зависит эффективность работы специалиста, его удовлетворенность трудом в конкретной организации. Внимательность со стороны компании к качественной адаптации нового сотрудника, обеспечивает снижение текучести кадров и укреплению корпоративной культуры.

Эффективная адаптация снижает уровень стресса и неопределённости у новых сотрудников, способствует формированию чувства уверенности и принадлежности к коллективу. Это уменьшает текучесть кадров, повышает мотивацию и способствует созданию благоприятного климата в организации.

Социальная устойчивость организации проявляется в способности коллектива сохранять продуктивность и сплочённость в условиях перемен. Набор и адаптация персонала влияют на это следующим образом:

1. Ускорение включения новых сотрудников в работу снижает период неопределённости и повышает общую производительность.
2. Формирование единой корпоративной культуры через адаптационные мероприятия способствует укреплению социальных связей и взаимопонимания в коллективе.
3. Снижение текучести кадров уменьшает затраты на поиск и обучение новых работников, что обеспечивает стабильность команды.
4. Повышение лояльности и мотивации сотрудников создаёт благоприятный климат и способствует достижению стратегических целей организации.

Набор и адаптация персонала - это не просто кадровые процедуры, а стратегические инструменты, формирующие социальную устойчивость организации. Комплексный подход к этим процессам позволяет создавать сплочённые, мотивированные и устойчивые коллективы, способные эффективно работать в условиях перемен и вызовов современного рынка. Инвестиции в качественный подбор и грамотную адаптацию сотрудников

окупаются снижением текучести, повышением производительности и укреплением корпоративной культуры, что в итоге обеспечивает долгосрочную стабильность и успех организации.

Список использованных источников

1. Авдеев, В. В. Управление персоналом: технология формирования команды / В. В. Авдеев. – М.: ФиС, 2022. – 312 с.
2. Магура, М. И. Место поиска и отбора кадров в общей системе управления персоналом / М. И. Магура. – М.: Экономика, 2021. – 454 с.
3. Маслова В. М. Управление персоналом: толковый словарь М., 2023 – С. 187-201.

Дата поступления рукописи в редакцию: 20.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 04.05.2025.

Информационные системы для целей управленческого учета

Кужлева А.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Фомина О.Б.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В условиях современной производственной деятельности предприятия вынуждены применять комплексные системы управленческого учёта затрат, позволяющие не только точно определять себестоимость выпускаемой продукции, но и оперативно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде. Управленческий учёт представляет собой важный элемент системы внутреннего контроля и анализа на предприятии, направленный на обеспечение руководства достоверной и оперативной информацией о величине, структуре и динамике затрат, связанных с производственной деятельностью. В связи с этим возникает необходимость внедрения в производственный процесс информационных систем, позволяющих автоматизировать управление финансовыми планами, бюджетированием, управление затратами и их соответствующую оптимизацию.

В настоящее время на рынке IT– услуг с каждым годом увеличивается количество программных продуктов (средств) для целей управленческого учета. В связи с этим для каждой организации можно подобрать наиболее оптимальный вариант продукта. При этом любая программа управленческого учета будет иметь как подходящий функционал, так и отсутствующие блоки автоматизации, поскольку разработчики никогда не смогут учесть все возможные особенности бизнеса из разных областей.

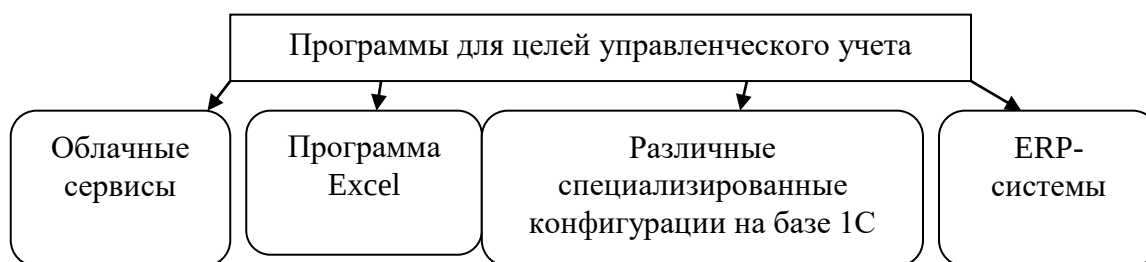


Рис. 1. Виды программных продуктов для целей управленческого учета

Как видно из рисунка 1, предприятие может выбрать себе максимально удобный программный продукт [2, с. 25]. Но выбор также является тяжелым процессом, который должен учитывать все аспекты деятельности предприятия.

На мой взгляд, одним из значимых инструментов автоматизации управленческого учёта затрат является система 1С:ERP Управление предприятием. Данная система обеспечивает не только автоматизацию учёта прямых и косвенных затрат, но и интеграцию с системой планирования, бюджетирования и финансового анализа. Использование 1С:ERP позволяет:

- обеспечить прозрачность формирования себестоимости за счёт автоматизированного распределения затрат по статьям;
- минимизировать влияние человеческого фактора и снизить вероятность ошибок в расчётах;
- оперативно проводить сравнительный анализ плановых и фактических затрат, что способствует своевременному принятию корректирующих управленческих решений;

Среди преимуществ использования 1С:ERP можно выделить:

- гибкую настройку аналитик затрат (по подразделениям, статьям затрат, номенклатуре продукции);
- автоматическое распределение косвенных расходов по заранее заданным алгоритмам;
- многоуровневый расчёт себестоимости;
- интеграцию с производственными планами и графиками;
- возможность формирования отчётов в разрезе центров ответственности, что значительно повышает прозрачность затратной структуры.

Важное значение в системе управленческого учёта затрат имеет использование бухгалтерских счетов, которые служат основным инструментом для фиксации и распределения расходов. Бухгалтерские счета позволяют не только регистрировать прямые и косвенные затраты, но и обеспечивать структурированное представление информации для дальнейшего анализа. Такая интеграция бухгалтерского учёта с управленческими системами способствует получению объективных данных о динамике затрат, что является важным фактором для оптимизации производственных процессов и повышения конкурентоспособности предприятия.

Кроме того, в системе 1С:ERP также реализована поддержка управленческого плана счетов, позволяющая вести учёт с использованием специфических управленческих счетов, дублирующих (но не повторяющих) традиционные бухгалтерские счета. Это обеспечивает независимость управленческого учёта от регламентированного и позволяет формировать внутреннюю отчетность по гибким параметрам. Также возможно ведение аналитического учета на счетах затрат (например, 20 «Основное производство», 25 «Общепроизводственные расходы», 26 «Общехозяйственные расходы») с детализацией по местам возникновения затрат, заказам, видам продукции и подразделениям [1, с. 30].

Рынок программ управленческого учета на платформе «1С:Предприятие» обширен, но еще одним лучшим решением для среднего и крупного бизнеса является WA:Финансист. Этот программный комплекс, включающий несколько структурных модулей:

- «Управление денежными средствами» (УДС) для эффективной работы казначейства и формирования баланса движения денежных средств (БДДС);
- «Бюджетирование» для составления бюджета доходов и расходов и прогнозного баланса;

▪ «Управленческий учет/МСФО» для ведения управленческого учета по корпоративным стандартам и МСФО, обеспечивает полную автоматизацию финансового блока и синхронизацию с бухгалтерскими программами в режиме реального времени.

WA:Финансист предоставляет исчерпывающую информацию как по финансовым, так и по качественным аспектам управленческого учета. Для оптимальной работы требуется настройка под конкретное предприятие, позволяя гибко подходить к автоматизации: от полного цикла бюджетирования с модулем «WA:Финансист. Бюджетирование» до управления денежными средствами с помощью «WA:Финансист. Управление денежными средствами» или оперативного управленческого учета с модулем «WA:Финансист. Управленческий учет/МСФО» [3, с. 36].

В современных условиях эффективное управление затратами критически важно для предприятий. Широкий выбор программного обеспечения для управленческого учета позволяет подобрать оптимальное решение, но выбор сложен из-за многообразия функционала и специфики бизнеса. 1С:ERP представляет собой мощный инструмент, автоматизирующий учет затрат, обеспечивая прозрачность, точность расчетов и оперативный анализ. Интеграция с планированием и бюджетированием, гибкая настройка аналитики и поддержка управленческого плана счетов – ключевые преимущества. Хотя рынок предлагает альтернативные решения, такие как WA:Финансист, 1С:ERP остается сильным кандидатом для автоматизации управленческого учета на предприятиях.

Список использованных источников

1. Иванов В. А. ABC-метод как инструмент управления косвенными затратами// Финансы и управление. – 2023. – № 1(73). – С. 29–33.
2. Кузнецова И. В. Управленческий учёт и цифровизация бизнес-процессов на производственном предприятии// Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 4(66). – С. 22–27.
3. Смирнова Т. А. Современные методы управленческого учёта затрат// Бухгалтерский учёт в производстве. – 2023. – № 2(58). – С. 34–39.

Дата поступления рукописи в редакцию: 21.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 05.05.2025.

Основные направления повышения кадровой составляющей экономической безопасности фирмы

Кузнецова А.С., Заедалина Ю.В., специалитет, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современной динамичной экономической среде, кадровая безопасность является одним из ключевых факторов устойчивого развития и конкурентоспособности организации. Поддержание стабильности кадрового состава, обеспечение высокого уровня квалификации сотрудников и формирование лояльности к компании – задачи, от решения которых напрямую зависит эффективность организации. Кадровую безопасность организации можно определить как процесс предотвращения потенциальных и реальных угроз (рисков) воздействия на экономическую безопасность предприятия, обусловленных использованием трудового и интеллектуального потенциала персонала, трудовыми отношениями в целом [1, с. 275].

Для анализа кадровой составляющей рассчитаны ключевые показатели, характеризующие уровень кадровой безопасности в ПАО «Сбербанк» на конец 2023 года (табл. 1).

Таблица 1

Показатели кадровой безопасности: сравнение с рекомендуемыми значениями*

Показатель	Рекомендуемое значение	Фактическое значение
Текучесть персонала	до 10%	13%
Наличие профессиональных заболеваний	от 0 до 3%	0%

*Рассчитано по данным: [2].

Текучесть персонала (13%) превышает норму (10%), что является важной проблемой кадровой безопасности. Уровень показателя охраны труда соответствует требованиям. Показатели объёма инвестиций в персонал и показатели мотивации оценены экспертным методом и находятся в пределах необходимого уровня.

Анализ кадровой составляющей ПАО «Сбербанк» демонстрирует наличие развитой системы обучения и развития персонала, а также активную работу по созданию благоприятных условий труда. Однако, в контексте общей положительной картины, особого внимания заслуживает проблема текучести кадров. Высокая текучесть кадров не только влечет за собой прямые финансовые потери, связанные с поиском, наймом и обучением новых сотрудников, но и оказывает дестабилизирующее воздействие на процессы

передачи знаний и опыта, снижает уровень корпоративной культуры и повышает риск внутренних угроз экономической безопасности.

Несмотря на существенные усилия, предпринимаемые компанией в данном направлении, проблема текучести кадров продолжает оставаться актуальной. Текущий уровень текучести кадров в ПАО «Сбербанк», превышающий желаемый показатель в 10%, свидетельствует о том, что существующие системы мотивации, условия труда, а также процессы адаптации и развития персонала, несмотря на их положительную оценку, не достигают достаточного уровня эффективности для удержания ценных специалистов. Это указывает на необходимость пересмотра подходов к управлению кадровой составляющей экономической безопасности и разработки новых, более эффективных мер, направленных на снижение текучести кадров.

Для эффективного противодействия проблеме текучести кадров и укрепления кадровой безопасности ПАО «Сбербанк», необходимо сосредоточить усилия на комплексно реализуемом наборе взаимосвязанных направлений. Прежде всего, необходима систематическая, многоуровневая система аналитики причин увольнений, включающая онлайн-опросы анонимного типа для получения откровенных оценок сотрудников, разработку интерактивных аналитических панелей для визуализации данных о текучести в различных разрезах, применение методов машинного обучения для прогнозирования риска увольнения и проведение неформальных фокус-групп для получения более глубокого понимания мотивов. Параллельно, следует совершенствовать систему мотивации, переходя к более гибким и персонализированным подходам, предлагающим сотрудникам возможность выбора. Это предполагает развитие системы нематериальной мотивации и регулярные опросы для оценки эффективности системы.

Не менее важным является развитие корпоративной культуры, ориентированной на поддержку и вовлеченность персонала, создание атмосферы доверия, уважения и взаимопомощи, стимулирование инициативности и креативности. Для этого необходимо внедрить эффективную систему внутренних коммуникаций, организовать мероприятия по сплочению коллектива, развивать программы менторства и коучинга, а также создать платформу для обмена идеями и предложениями.

Также, необходимо совершенствовать процессы адаптации и наставничества для новых сотрудников, обеспечивая комфортный и эффективный процесс вхождения в компанию, включая разработку индивидуальных планов адаптации, назначение наставников, организацию тренингов и семинаров, а также регулярные встречи для оценки удовлетворенности адаптацией.

Ключевым является углубленный анализ причин увольнений для корректировки профиля идеального кандидата и использование аналитики для выявления на ранних этапах кандидатов с потенциально высокой вероятностью увольнения. В конечном итоге, развитие команды подбора и совершенствование отбора должны быть направлены на выявление кандидатов, соответствующих ценностям компании, обладающих высоким потенциалом и

устойчивой мотивацией к долгосрочной работе в ПАО «Сбербанк», что позволит снизить текучесть кадров и повысить кадровую безопасность.

Для повышения эффективности защиты экономических интересов ПАО «Сбербанк» целесообразно внедрить усовершенствованную систему управления кадровой безопасностью, основанную на партнерских отношениях между сотрудником и работодателем и единых корпоративных ценностях, сохраняя подчиненность общим принципам экономической безопасности, в первую очередь, стратегическим целям компании. Внедрение системы управления кадровой безопасностью подразумевает разработку четких процедур, создание модели компетенций для каждой должности и детализированное регламентирование действий персонала, опираясь на лучшие практики отечественных и зарубежных компаний и современные технологии управления. Основными направлениями совершенствования должны стать: формализация стратегии управления кадровой безопасностью, усовершенствование модели компетенций персонала, анализ деятельности HR-отдела, разработка и регламентация процедур управления кадровой безопасностью, интегрированных в HR-процессы на всех этапах работы с персоналом, включая поиск, подбор и найм, адаптацию, мотивацию и стимулирование, оценку, формирование кадрового резерва, дисциплину труда, доступ к информации и материальным ресурсам, продвижение персонала и увольнение, обеспечивая тщательную проверку кандидатов и действующих сотрудников, оценку благонадежности, а также совершенствование системы мотивации, направленной на повышение лояльности и снижение рисков.

Реализация всех этих направлений, в совокупности с постоянным мониторингом результатов и адаптацией мер, позволит ПАО «Сбербанк» значительно снизить текучесть кадров, укрепить кадровую безопасность и сформировать высококвалифицированную, мотивированную и лояльную команду.

Список использованных источников

1. Экономическая безопасность : учебник для вузов / Л. П. Гончаренко [и др.] ; под общей редакцией Л. П. Гончаренко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 370 с.
2. Годовой отчет 2023 [Электронный ресурс]: – Сбербанк России. – URL: https://www.sberbank.com/common/img/uploaded/_new_site/com/gosa2024/sber-ar-2023-ru.pdf (дата обращения 10.04.2025)
3. Сокращенные результаты МСФО 2023 [Электронный ресурс]: – Сбербанк России. – URL: https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/groupresults/ifrs__2023 (дата обращения 10.04.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Управление финансовыми результатами: проблемы и пути их решения (на примере ПАО «Газпром Газораспределение Тверь»)

Лаптева А.С., специалитет, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Фёдорова Т.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Эффективное управление финансовыми результатами и рентабельностью является ключевым фактором устойчивого развития любого предприятия, и ПАО "Газпром газораспределение Тверь" не является исключением. В условиях постоянно меняющейся экономической среды и специфики тарифного регулирования, особенно важно выявлять и оперативно решать проблемы, возникающие в процессе управления финансовыми результатами. Оценка текущей политики управления финансовыми результатами в ПАО "Газпром газораспределение Тверь" позволит выявить основные проблемы, препятствующие повышению рентабельности, и разработки путей их решения для улучшения финансовых показателей и укрепления позиций предприятия.

Управление финансовыми результатами и рентабельностью – это комплексный процесс, направленный на максимизацию прибыли и эффективности использования ресурсов предприятия. Финансовый результат, представленный различными видами прибыли (валовой, от продаж, чистой), является ключевым показателем деятельности, а рентабельность (активов, продаж, собственного капитала) отражает эффективность управления активами и капиталом.

Анализ, как инструмент управления, раскрывает процесс формирования финансовых результатов, позволяет выявить факторы, оказывающие воздействие на прибыльность функционирования предприятия. В ходе анализа оценивается эффективность операционной деятельности, выявляются резервы для повышения прибыльности и разрабатывается стратегия управления затратами и доходами (табл. 1).

Таблица 1

Анализ формирования финансовых результатов ПАО «Газпром Газораспределение Тверь» за 2023-2024 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение 2024 г. к 2023 г.	
	2023 год	2024 год	Абсолютное отклонение тыс.руб.	Относительное отклонение, %
Выручка	3 329 099	3 795 528	466 429	114%
Себестоимость продаж	2 533 065	2 993 212	460 147	118%
Валовая прибыль	796 034	802 316	6 282	100,8%
Коммерческие	11 734	17 162	5 428	148%

расходы				
Управленческие расходы	245 304	288 115	42 811	117%
Прибыль от продаж	538 996	497 039	-41 957	92%
% к получению	36 029	76 063	40 034	211%
% к уплате	49	262	213	535%
Прочие доходы	60 849	55 137	-5 712	91%
Прочие расходы	83 975	87 668	3 693	104%
Прибыль до налогообложения	551 850	540 309	-11 541	98%
Налог на прибыль	111 695	366 849	255 154	328%
Прочее	-340 488	-356 355	-15867	104%
Чистая прибыль	99 667	-182 895	-282 562	-184%

Анализ финансовых показателей компании за 2024 год в сравнении с 2023 годом демонстрирует смешанную картину. Выручка значительно возросла на 14%, однако себестоимость продаж увеличилась еще больше, на 18%. При этом, существенный рост коммерческих и управленческих расходов негативно сказался на прибыли от продаж, которая снизилась на 8%. Значительное увеличение процентов к получению и уплате свидетельствует о возросшей финансовой активности и возможном изменении структуры финансирования. Увеличение статьи «Прочее» привело к тому, что конечный финансовый результат стал убыточным в размере -182 895 тыс. руб., что указывает на серьезные финансовые проблемы и требует детального анализа причин убыточности. В состав «Прочие» расходы входят штрафные санкции, которые заплатила компания за нарушения налогового законодательства; суммы доплаты (переплаты) налога на прибыль в связи с обнаружением ошибок (искажений) в предыдущие отчетные (налоговые) периоды; суммы торгового сбора и другие.

Анализ относительных показателей финансовых результатов – показателей рентабельности, направлен на оценку эффективности использования ресурсов предприятия. Оценка показателей рентабельности позволяет установить, насколько эффективно компания превращает свои инвестиции и продажи в прибыль. По результатам такого анализа выявляется диагностика проблем в развитии предприятия, требующих решения в целях повышения функционирования организации (табл. 2).

Таблица 2

Анализ рентабельности ПАО «Газпром Газораспределение Тверь»
за 2023-2024 гг.

Показатель	2023 год	2024 год	Отклонение
1. Рентабельность продаж (по прибыли от продаж),%	16,2	13,1	-3,1
2. Рентабельность активов организации (по прибыли до налогообложения),%	4,4	4	-0,4

Представленные в таблице финансовые показатели за 2023 и 2024 годы демонстрируют негативную тенденцию в эффективности деятельности организации. Рентабельность продаж, ключевой индикатор прибыльности реализованной продукции, снизилась. Это означает, что каждый рубль выручки приносит меньше прибыли, что может быть связано с ростом себестоимости продукции, снижением цен реализации или комбинацией этих факторов. Одновременно с этим, рентабельность активов организации (до налогообложения) также показала отрицательную динамику. Это указывает на менее эффективное использование активов компании для генерирования прибыли. Несмотря на увеличение общей стоимости активов, прибыль до налогообложения не росла пропорционально, что привело к снижению показателя.

Проанализировав финансовые показатели и рентабельность ПАО «Газпром Газораспределение Тверь» за 2023-2024 гг. можно выявить определенные проблемы (табл. 3).

Таблица 3

Пути решения проблемных ситуаций
ПАО «Газпром Газораспределение Тверь»

Проблема	Суть проблемы	Пути решения
Рост себестоимости продаж, опережающий рост выручки.	Несмотря на увеличение выручки на 14%, себестоимость продаж выросла на 18%, что негативно сказалось на валовой прибыли. Это свидетельствует о снижении эффективности производственных процессов или увеличении затрат на закупку ресурсов.	1. Модернизация и реконструкция газораспределительных сетей. 2. Внедрение энергосберегающих технологий. 3. Оптимизация логистики и закупок. 4. Повышение энергоэффективности.
Значительный рост коммерческих и управленческих расходов.	Коммерческие расходы выросли на 48%, а управленческие расходы – на 17%. Это привело к снижению прибыли от продаж, несмотря на увеличение валовой прибыли.	1. Оптимизация численности персонала. 2. Сокращение административных расходов. 3. Бережливое производство.
Большая дебиторская задолженность.	Рост размера дебиторской задолженности приводит к отвлечению средств из оборота, что вызывает серьезные финансовые проблемы, когда компания своевременно не получает денежные средства, а следовательно возникает дефицит оборотных средств.	1. Ужесточение кредитной политики. 2. Усиление контроля и взыскания задолженности.

Одной из причин негативной тенденции финансовых результатов является рост затрат ПАО "Газпром газораспределение Тверь" в период 2023-2024 гг., который может быть обусловлен реализацией предписанной региональным Правительством проводимой программы газификации районных центров области до 2026 года. Данный проект требует значительных инвестиций и приводит к отвлечению ресурсов, при этом текущая модель финансирования и тарифное регулирование не компенсируют в полной мере

понесенные затраты, что и отражается на финансовых результатах компании. Несвоевременная оплата населением выполненных работ газификации районных центров приводит к формированию дебиторской задолженности и, следовательно, это ведет к отвлечению средств из оборота компании. Поэтому учитывая социальную значимость реализуемой программы газификации, для финансовой стабилизации предприятию нужно предпринять комплекс мер, направленный на погашение дебиторской задолженности.

Следует обратить внимание также на рост коммерческих и управленческих расходов, который негативно сказался на конечном финансовом результате деятельности компании. Оптимизация затрат является ключевым фактором для повышения эффективности операционной деятельности предприятия.

Таким образом, анализ финансового результата показал неоднозначную картину. ПАО «Газпром Газораспределение Тверь» имеет ряд проблем, которые в существенной форме влияют на итоговый результат, и чтобы их решить, предприятию следует предпринять ряд мер, которые помогут на долгосрочной основе обеспечить прибыльность и функционирование данной компании.

Список использованных источников и литературы

1. Монгуш, Ю. Д. Методы прогнозирования вероятности банкротства организации : учебное пособие / Ю. Д. Монгуш, М. Ф. Тяпкина. – Иркутск: Иркутский ГАУ, 2024. – 146 с.
2. Тюленева, Т. А. Экономический анализ / Т. А. Тюленева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург: Лань, 2024. – 240 с.
3. Фомин А. В. Оценка ликвидности и платежеспособности организации / А.В. Фомин, Д.Е. Литвинов; статья в международном научном журнале «Молодой ученый» №4 (294) январь 2020 год.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

Современные методы формирования кадрового резерва в организации

Лисицына В.М., бакалавриат, 2 курс

Науч. руководитель: ст. преподаватель Андреева А.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Формирование кадрового резерва является важным инструментом для устойчивого развития организации. Во-первых, в условиях быстроменяющейся экономики и рынка труда необходимость в квалифицированных кадрах становится все более актуальной. Кадровый резерв позволяет организации оперативно реагировать на кадровые изменения и обеспечивать преемственность. Во-вторых, эффективное управление человеческими ресурсами способствует повышению лояльности сотрудников и снижению текучести кадров. Также наличие кадрового резерва помогает минимизировать риски, связанные с уходом ключевых сотрудников и недостатком навыков в команде.

Цель данной статьи – анализ эффективных подходов к созданию кадрового резерва. *Научная новизна* заключается в исследовании новых подходов и инструментов для формирования кадрового резерва.

Современные методы формирования кадрового резерва включают в себя не только традиционные подходы, такие как оценка результатов труда и внутренние конкурсы, но и инновационные решения, основанные на современных технологиях и психологии.

Одним из ключевых факторов успешного формирования кадрового резерва является правильная идентификация талантливых сотрудников, готовых к профессиональному росту и принятию новых вызовов. Эффективные методы, такие как менторство, программы наставничества, использование ассессмент-центров и цифровых платформ для обучения, позволяют организациям не только повысить внутреннюю мобильность сотрудников, но и сформировать устойчивый кадровый резерв, способный быстро реагировать на изменения внешней среды. В данной статье предполагается рассмотрение широкого спектра современных методов формирования кадрового резерва.

Проблемы формирования кадрового резерва в организации на теоретическом уровне рассматривались в трудах многих учёных. Некоторые считают, что кадровый резерв – это часть общей системы управления человеческими ресурсами, другие предполагают, что кадровый резерв – это самостоятельная система, которая неразрывно связана со стратегией компании.

По мнению А.Я. Кибанова, «кадровый резерв – это работники организации, обладающие соответствующими знаниями и навыками и способные работать на новом месте и должности» [2, с. 129]. Он настаивает на том, что кадровый резерв, равно как и система мотивации персонала, должен рассматриваться в составе технологии управления развитием человеческими

ресурсами. М. Амстронг определяет кадровый резерв как «целенаправленный отбор кандидатов с помощью различных инструментов оценки для замещения освободившихся должностей в будущем» [7, с. 57]. Он же утверждает, что «планирование преемственности является частью управления карьерой» [7, с. 58]. В свою очередь, А.П. Егоршин существенно сократил круг задач кадрового резерва, утверждая, что это метод в процедуре отбора персонала [3, с. 107].

Таким образом, большинство исследователей рассматривают кадровый резерв как неотъемлемый элемент общей системы эффективности управления персоналом и организации в целом.

Существует два источника формирования кадрового резерва: внешний, в который чаще всего включаются резервисты сторонних организаций, работающих в одном направлении, и внутренний, который позволяет выявлять перспективных сотрудников и развивать их на рабочем месте в самой организации.

Для полного представления сути «кадрового резерва» рассмотрим подходы к его формированию. Выделяют, как правило, современные и традиционные методы. Стоит начать с традиционных технологий формирования кадрового резерва. Одной из ключевых моделей формирования кадрового резерва является внутренний кадровый резерв. Эта модель нацелена на выявление, развитие и обучение потенциальных лидеров и специалистов из числа сотрудников, уже работающих в организации [5, с. 37]. Она даёт возможность организации не только сохранять, но и приумножать свой собственный капитал знаний и опыта, а также даёт возможность лучше понять и принять корпоративную культуру.

Оценка потенциала сотрудников является важным инструментом для выявления талантливых кадров и определения путей их развития. Этот метод может быть реализован различными способами, включая ассессмент-центры – этот метод позволяет оценить профессиональные и личностные качества сотрудников, проводя специально разработанные ситуационные упражнения, ролевые игры, кейсы и другие задания.

Ещё один метод оценки потенциала сотрудников – это использование анкетирования, тестирования и интервью. Эти инструменты широко применяются для анализа способностей кандидатов как при отборе на должность, так и при продвижении по службе.

Не менее эффективным методом является проведение 360-градусной обратной связи. Это позволяет получить оценку сотрудника со стороны коллег, руководителей и подчинённых, что даёт более полное представление о его профессиональных и личностных качествах.

Ещё один результативный метод создания кадрового резерва – это обучение и развитие персонала. Такой подход позволяет сотрудникам приобрести новые знания и умения, которые необходимы для занятия ключевых должностей в компании.

Но в современном мире многие компании внедряют инновационные технологии для формирования кадрового резерва. Прежде всего, это связано с

цифровизацией и оптимизацией различных процессов, протекающих в организации.

Одним из таких методов является резюме в формате видеоролика. Он позволяет кандидатам продемонстрировать свою личность, энергетику и мотивацию, что помогает создать эмоциональную связь с работодателем, кандидаты могут продемонстрировать свои профессиональные навыки в действии (например, провести мини-презентацию или показать проект), что невозможно в традиционном варианте, кандидаты могут продемонстрировать свою оригинальность, создавая уникальные видеоролики, что может быть особенно ценным для работодателей, нуждающихся в креативных сотрудниках.

К инновационным технологиям формирования кадрового резерва относится стресс-интервью. Данный метод связан с оценкой кандидатов, который используется для проверки их реакции на стрессовые ситуации и давления. Этот подход может быть полезен для работодателей, особенно в тех сферах, где работа связана с высокими нагрузками, необходимостью быстрой реакции и принятием решений в условиях неопределённости.

Графология. В подборе кандидатов используется анализ почерка, который определяет тип личности. На основе этого комиссия принимает решение, подходит кандидат для определённой должности или нет.

Кейс-методика. Это реальная или гипотетическая ситуация, с которой может столкнуться организация, они могут быть связаны с управлением, маркетингом, финансами и другими областями. Участники, они же возможные сотрудники, разбиваются на группы, что способствует обмену мнениями и совместному решению проблем. Далее участники изучают представленный кейс, анализируют информацию, выявляют проблемы и предлагают решения, которое, по их мнению, считается наиболее верным. После этого каждая группа должна предоставить мини-презентацию своей идеи решения проблем, данный момент благоприятно влияет на развитие навыков публичных выступлений, а также позволяет оценивать разные подходы к решению одной и той же задачи [4, с. 21].

Система оценки МВО (management by objectives) еще одна инновационная технология на сегодняшний день, с помощью которой формируется кадровый резерв. Разрабатывается прозрачная система оценки профессионального роста сотрудника. В начале определенного периода (год, полугодие, квартал, месяц) сотрудники кадровой комиссии совместно с кандидатом определяют набор целей, которые к концу отчетного периода должен достичь кандидат.

Помимо того, к инновационным методом относят наставничество, коучинг, менторство, консультирование, которые не теряют своей актуальности [1, с. 56].

Таким образом, рассмотрев разные методы формирования кадрового резерва, очевидна значительная разница в традиционных и инновационных технологиях. Конечно, в современной ситуации стоит уделить внимание современным способам, наглядно представленные ниже в табл. 1.

Таблица 1

Инновационные методы формирования кадрового резерва и их сущность*

Название метода	Сущность
Резюме в формате видеоролика	Визуальное представление
Стресс-интервью	Проверка устойчивости
Графология	Анализ почерка
Кейс-методика	Решение задач
Система оценки МВО	Целевое управление

*Источник: составлено автором

Для подробного рассмотрения методов формирования кадрового резерва обратимся к организации ООО «Афанасий». Это динамично развивающаяся компания, специализирующаяся на производстве продуктов питания. Основная цель – формирование внутреннего кадрового резерва, развитие сотрудников. Данная организация приглашает, в первую очередь, студентов для прохождения практики, чтобы они могли рассмотреть эту компанию как будущее место своей работы с постепенным повышением, а также обычных стажеров по разным направлениям. Это безопасный традиционный способ формирования кадрового резерва, поскольку руководитель будет знать своих сотрудников, иметь более доверительные отношения нежели с внешними кандидатами. Помимо этого, кадровый отдел организации рассматривает резюме кандидатов в формате видеоролика. Это более доступный и эффективный способ для выявления перспективного сотрудника.

Таким образом, ООО «Афанасий» сочетает традиционные и инновационные методы формирования кадрового резерва для повышения эффективности компании в целом. Но для более прогрессивного развития следует уделить внимание использованию больше современных технологий, например, кейс-методика, которая поможет раскрыть талантливых сотрудников.

В современном мире именно новые методы, технологии помогают руководителям, организациям в целом добиться наиболее успешного функционирования и продвинуться на ступень выше.

Список использованных источников

1. Кадровые резервы России. – М.: Центр Политической Информации, 2023. – 232
2. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я.Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА -М, 2018. – 695 с.
3. Егоршин А. П. Управление персоналом. / А.П. Егоршин. – М. : ЮНИТИ, 2017. – 720 с.
4. Лановенко Е. А. Работа с кадровым резервом. Казань: Дело, 2022.
5. Суржицкая Л.И. Сущность кадрового резерва. цели формирования кадрового резерва. этапы работы по формированию кадрового резерва // Экономика и социум. 2020. №9 (76). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnostkadrovogo-rezerva-tseli-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-etapy-raboty-poformirovaniyu-kadrovogo-rezerva> (дата обращения: 21.11.2024).
6. Robbins S. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1998, Vol. 20, No 1, pp. 56-61.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Механизм и порядок расселения граждан из аварийного жилья в регионе

Лубенская А.В., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Баженова Т.Ю.

Тверской государственный университет, экономический факультет

Важной частью качественной жизни граждан является жильё. Однако многие граждане РФ проживают в домах, которые относятся к категории аварийного жилья. Аварийное жильё – это жильё, «в котором состояние половины и более конструкций угрожает здоровью и жизни людей» [5]. Для признания жилья аварийным принимается во внимание состояние помещений и несущих элементов здания: стен, перекрытий и кровли. Обычно такой статус присваивается зданию, если существует опасность обрушения его части или всего здания, жильё не подлежит ремонту и требует переселения жильцов.

Для достижения поставленной цели в настоящее время реализация программ переселения из аварийного жилищного фонда в субъектах Российской Федерации осуществляется в соответствии с федеральным проектом «Обеспечение устойчивого сокращения непригодного для проживания жилищного фонда», входящим в состав национального проекта «Жильё и городская среда» [4].

Действующая программа расселения аварийного жилья заканчивается в декабре 2024 года, с 2025-го её продлят до 2029 года по новым правилам. В частности, «дома будут признавать подлежащими сносу или реконструкции при аварийном техническом состоянии здания, а не отдельных несущих конструкций» [3, с. 41]. Однако механизм расселения граждан из аварийного жилья остается прежним (рис. 1).

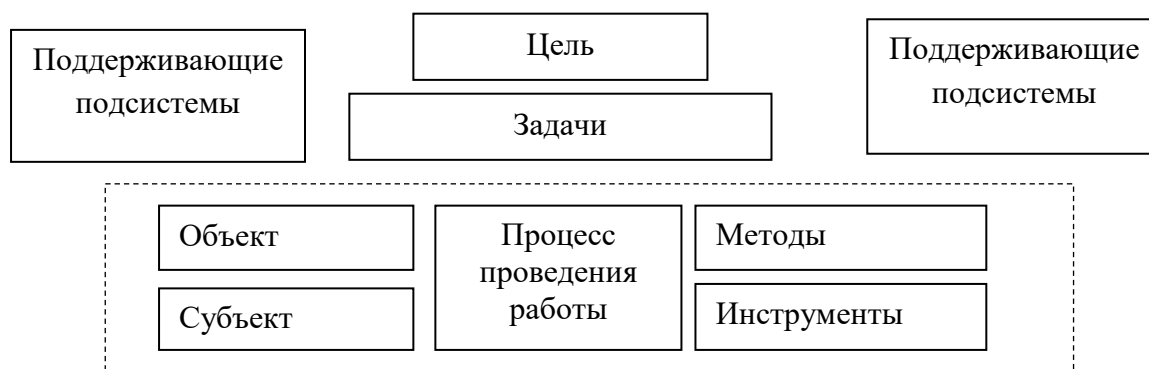


Рис. 1. Механизм расселения граждан из аварийного жилья
(составлено автором)

Механизм представляет собой «внутреннее устройство машины, прибора, аппарата, приводящее их в действие» [1, с. 985]. Механизм расселения граждан из аварийного жилья включает ряд составляющих, которые позволяют ему

функционировать. Цель данной работы – расселение граждан из аварийного жилья. Задачи реализации программы могут быть разными и зависят от стратегических целей развития региона:

- освобождение территорий для новой застройки;
- комплексное развитие территорий;
- улучшение качества жизни населения;
- развитие отдельных поселений и т.д.

Объектом расселения выступают граждане, проживающие в ветхом жилье. Субъект расселения – органы государственной и муниципальной власти, обеспечивающие реализацию программы расселения, а также организации и предприятия, обеспечивающие проведение работ по расселению аварийного жилья.

Программы расселения аварийного жилья являются основным методом, применяемым в данном механизме – программным методом. Среди инструментов, которые в настоящее время применяются в процессе расселения, используются в основном финансовые инструменты [2, с. 1087]:

1. Возмещение стоимости за изымаемое жилое помещение, которая учитывает рыночную оценку, расходы на переезд, услуги нотариуса и другие затраты;

2. Приобретение жилого помещения путем долевого участия в строительстве или на первичном и вторичном рынках жилья, на средства, выделяемые Сертификатом на покупку нового жилья;

3. Строительство новых многоквартирных домов государством и предоставление жилого помещения, которое по количеству комнат и квадратных метров не меньше ранее занимаемой квартиры.

Перечисленные инструменты позволяют собственникам квартир, которые находятся в аварийном состоянии, выбрать наиболее подходящий для них вариант расселения. Если собственник получает финансовые средства в виде выкупной стоимости, то он может не приобретать квартиру, а купить загородный дом, что в современных условиях удорожания жилья может быть более выгодным вложением.

Поддерживающие подсистемы рассмотренного выше механизма расселения граждан из аварийного жилья включают:

- Нормативно-правовую систему, обеспечивающую основы осуществления деятельности по расселению и взаимодействие всех участников;
- Финансовую систему, необходимую для проведения финансовых операций в процессе проводимых работ;
- Образовательную подсистему, которая позволит обеспечить высокую квалификацию кадров, осуществляющих деятельность по расселению и т.д.

Важной составляющей механизма расселения граждан из аварийного жилья выступает непосредственный процесс расселения, включающий ряд этапов (рис. 2).



Рис. 2. Процедура расселения аварийного жилья (составлено автором)

Как видно из представленного выше рисунка, процесс расселения ветхого жилья позволяет людям, которые живут в разрушенных многоквартирных домах, получить новые квартиры или денежную выплату, чтобы купить новое жильё самостоятельно. Данный механизм позволяет гражданам улучшить свои жилищные условия и повысить качество жизни в целом.

Список использованных источников

1. Большой толковый словарь русского языка / под ред. М. Екимовой. – М.: Грамота, 2024. – 1486 с.
2. Климова О.Ю. Актуальные вопросы новой программы переселения граждан из аварийного жилищного фонда в РФ / О.Ю. Климова // Вестник науки. – 2024. – № 6 (75). – Т. 1. – С. 1085-1092.
3. Прощалыгин Р.А., Игошкина М.Е. Некоторые аспекты реализации жилищной политики в рамках программы комплексного развития территории жилой застройки / Р.А. Прощалыгин, М.Е. Игошкина // Семейное и жилищное право. – 2022. – № 6. – С. 40 – 43
4. Ликвидация аварийного жилья [Электронный ресурс]: Минстрой – Режим доступа: <https://www.minstroyrf.gov.ru/trades/zhilishno-kommunalnoe-hozyajstvo/20/> (дата обращения 12.04.2025)
5. Расселение аварийных домов [Электронный ресурс]: Национальные проекты.рф – Режим доступа: https://национальныепроекты.рф/projects/zhile-i-gorodskaya-sreda/rasselenie_avariynykh_domov/ (дата обращения 12.04.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Возможности использования механизма государственно-частного партнерства для строительства жилья

Лубенская А.В., Цыганков К.А., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Баженова Т.Ю.

Тверской государственный университет, экономический факультет

Строительство жилья – это мощный стимул для инвестиций и потребительского спроса. Оно имеет большое социальное значение и вносит значительный вклад в развитие экономики. За последние 20 лет жилищный фонд России увеличился на треть [3]. Более 90% жилья находится в собственности граждан, что является одним из самых высоких показателей в мире [3]. Несмотря на столь высокий показатель в настоящее время в России приоритетной задачей социально-экономического развития является увеличение объёмов строительства жилья и формирование рынка доступного жилья. Согласно данным Центрального Банка Российской Федерации в основе современного спроса – ипотечное кредитование (рис. 1) [4].

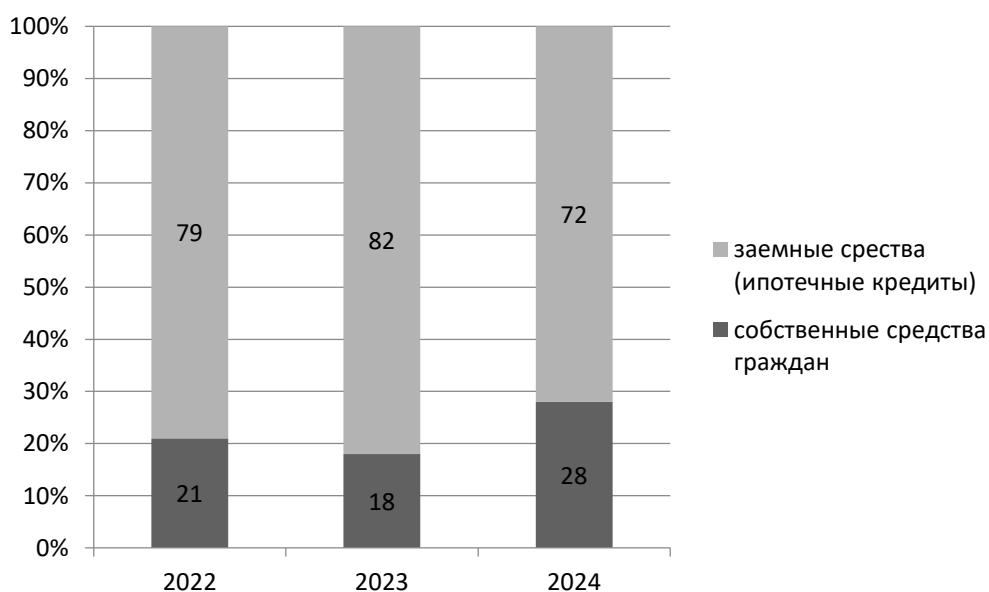


Рис. 1. Источники финансирования нового строительства
(составлено автором по [4])

Увеличение доли собственных средств в 2024 году сопряжено не с увеличением покупательской способности населения, а с удорожанием ипотечных кредитов ввиду повышения ключевой ставки ЦБ РФ и ужесточения требований к заемщикам.

Увеличение стоимости жилья также вызвано негативным влиянием банковской системы в результате внедрения в деятельность эскроу-счетов. Денежные средства граждан, направляемые на строительство, остаются в распоряжении кредитных организаций и не поступают к застройщикам.

Застройщики, в свою очередь, «вынуждены брать банковские кредиты для осуществления строительных работ» [2, с. 637] под все более повышающиеся проценты.

В подобной ситуации насущным становится вопрос создания условий для сбалансированного увеличения платёжеспособного спроса населения на жильё, в том числе путём приоритетного финансового обеспечения деятельности органов государственной власти в сфере жилищного строительства. Необходимость обеспечения жильём социально незащищённых слоёв населения, которые нуждаются в улучшении жилищных условий, но не могут приобрести жильё в собственность, вызывает особую социальную напряжённость.

Проблема усугубляется тем, что «государственные и муниципальные жилые фонды не могут удовлетворить потребности населения из-за продолжающейся приватизации жилья и недостатка финансирования для его пополнения» [1, с. 5]. Это мешает властным структурам в полной мере выполнять свои социальные обязательства перед гражданами.

Для решения данной задачи предлагается использовать механизм государственно-частного партнерства для строительства арендного жилья (рис. 2).

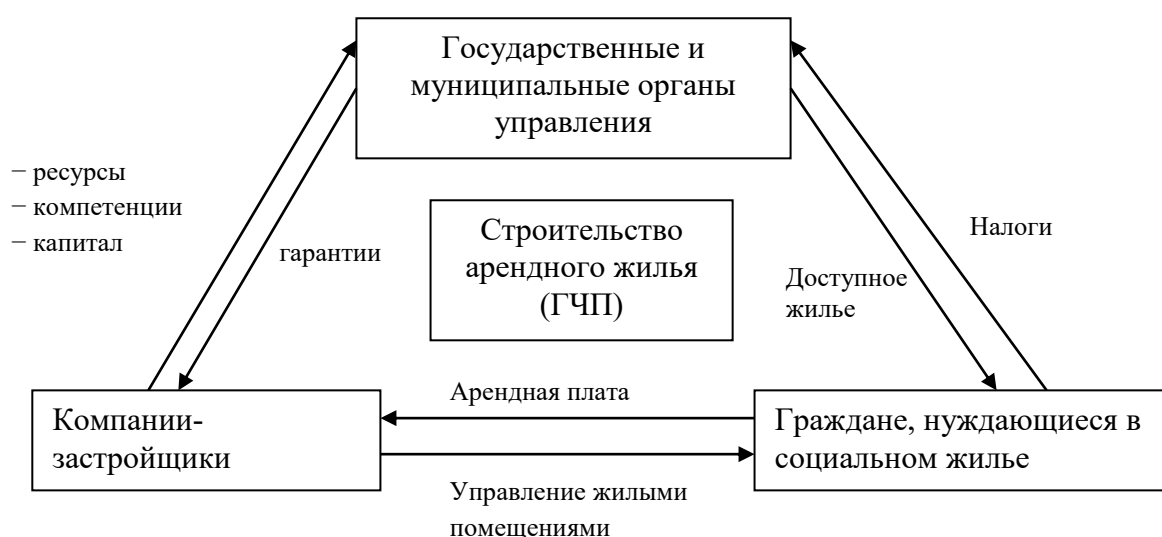


Рис. 2. Схема механизма государственно-частного партнерства для строительства арендного жилья (составлено автором)

В представленной выше схеме реализуется возможность граждан из незащищенных слоев населения получить жилье посредством системы социального найма. В данной схеме основные участники – государство, компания-застройщик и граждане привлекают те ресурсы, которыми они располагают:

- Государственные органы власти – ресурс властных полномочий, который позволяет предоставить гарантии частичного получения бюджетного финансирования, а также льготного банковского кредита, получение

необходимых разрешений и предоставление бесплатного участка под застройку;

- Компании-застройщики – привлекают необходимые для строительства ресурсы, компетентных сотрудников, а также капитал под гарантии государственных органов власти;
- Граждане – располагают ресурсом общественного контроля, который позволяет обеспечить выполнение всеми участниками процесса своих обязательств.

В результате реализации предложенной схемы все участники также имеют свою выгоду:

- Государственные органы власти – получают возможность выполнить свои обязательства перед гражданами по предоставлению доступного жилья и повышения комфорта проживания;
- Компании-застройщики – получают возможность минимизировать затраты на строительство арендного жилья и получить гарантированную прибыль от дальнейшего управления многоквартирным домом;
- Граждане – получают возможность долгосрочной аренды жилья с возможностью последующего его выкупа.

Для воплощения в жизнь предложенного механизма не нужно разрабатывать отдельные правовые нормы. Организационно-экономический механизм государственно-частного партнёрства можно реализовывать через существующие концессионные соглашения или соглашения о государственно-частном партнёрстве.

Список использованных источников

1. Бузулуцкий М.И. Региональная социально-экономическая политика в сфере жилищного строительства. Автореферат дисс. Канд. эк. наук. – М., 2019. – 32 с.
2. Лебедева И.А. Приоритетные направления развития системы финансирования жилищного строительства / И.А. Лебедева // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2023. – № 1. – С. 634-640.
3. Финансирование жилищного строительства в рамках достижения национальных целей развития до 2030 г. [Электронный ресурс]: Ассоциация банков России – Режим доступа: https://asros.ru/upload/iblock/461/Finansirovanie_zhilishchnogo_stroitelstva_na_sayt_.pdf (дата обращения 13.04.2025)
4. Показатели рынка ипотечного (жилищного кредитования) [Электронный ресурс]: ЦБ РФ – Режим доступа: https://cbr.ru/statistics/bank_sector/mortgage/ (дата обращения 13.04.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Сущность концепции устойчивого развития и ее роль в формировании стратегии развития экономических субъектов

Лукьянчук Л.И., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Фёдорова Т.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В условиях высокой степени неопределённости, обусловленной экологическими, социальными и экономическими рисками глобального характера, существенно возрастает значимость стратегического подхода, основанного на принципах устойчивого развития. Концепция устойчивого развития, сформулированная в 1987 году в докладе Комиссии Брундтланд, предполагает удовлетворение потребностей нынешнего поколения без нанесения ущерба возможностям будущих поколений удовлетворять собственные потребности.

На современном этапе в научной литературе отсутствует единая трактовка понятия «устойчивое развитие организации». Вместе с тем, большинство исследователей сходятся во мнении, что устойчивость предполагает сбалансированное развитие по трём ключевым направлениям: экономическому, экологическому и социальному. Конкретизация содержания устойчивости на уровне отдельной организации требует уточнения категориального аппарата. [1, с. 57]. Устойчивое развитие, как правило, рассматривается как сбалансированный и целенаправленный процесс, в рамках которого экономическая эффективность интегрируется с социальной ответственностью и экологической безопасностью. В ряде исследований акцент делается на достижение устойчивого состояния, в то время как другие подходы трактуют устойчивость как процесс непрерывного движения. Существенным элементом современной трактовки является учёт динамики внешней среды, потребность в адаптации, а также необходимость взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами. На основании проведённого анализа автором предложено следующее определение:

Устойчивое развитие организации – это стратегически ориентированный, непрерывный процесс достижения долгосрочной экономической, экологической и социальной устойчивости, основанный на способности организации адаптироваться к изменениям внутренней и внешней среды, эффективно использовать ресурсы и обеспечивать конструктивное взаимодействие с заинтересованными сторонами, при сохранении конкурентоспособности и общественной значимости. Ключевыми характеристиками данного процесса выступают адаптивность, инновационность, рациональное использование ресурсов, а также соответствие ожиданиям и требованиям стейкхолдеров [2, с. 42].

Интеграция устойчивого развития в стратегическое управление невозможна без соответствующих инструментов. Наиболее значимыми среди

них выступают: ESG-анализ, нефинансовая отчетность, экологический и социальный аудит, цели устойчивого развития ООН, а также модели циркулярной экономики.

Концепция ESG (Environmental, Social, Governance) – это не просто модный акроним. Это подход, при котором бизнес учитывает не только прибыль, но и влияние на природу, общество и качество управления [3, с. 30]. Экологическая составляющая включает мероприятия по снижению выбросов, рациональному потреблению ресурсов, охране окружающей среды. Социальный компонент охватывает соблюдение прав работников, обеспечение безопасных условий труда, участие в развитии локальных сообществ. Управленческий аспект ориентирован на формирование эффективной и прозрачной системы управления, внедрение этических стандартов и антикоррупционных механизмов. Применение ESG-подхода способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ организаций, в частности – доступу к инвестиционным ресурсам и укреплению деловой репутации.

В современных условиях стратегическое управление неразрывно связано с учётом ESG-факторов. Последние становятся основой для разработки корпоративных стратегий, направленных на устойчивое развитие, снижение внешних и внутренних рисков, а также удовлетворение интересов широкого круга заинтересованных сторон. Представьте себе диаграмму: три пересекающихся круга – экономика, экология и общество. В центре – устойчивое развитие. Именно там сегодня хотят оказаться ведущие компании мира. Интеграция принципов устойчивости в стратегические цели организации обеспечивает более эффективное использование ресурсов, рост доверия со стороны инвесторов и потребителей, формирование устойчивой корпоративной культуры.

В России принципы устойчивого развития и ESG-подходы официально и системно внедряют главным образом крупнейшие компании. По данным различных рейтингов и аналитических обзоров, число таких компаний составляет примерно 100–150 организаций, преимущественно из промышленного, энергетического, металлургического, транспортного и финансового секторов. Например, в ESG-рэнкинге Национального рейтингового агентства за 2024 год фигурируют 102 крупнейшие компании, регулярно раскрывающие нефинансовую отчетность и интегрирующие устойчивое развитие в стратегию. Для сравнения: в Европе этот показатель превышает 70% среди крупных корпораций

Среди российских компаний, внедряющих принципы устойчивого развития и ESG-подходы, выделяются такие лидеры, как Эн+ Груп, являющаяся энерго-металлургическим холдингом и признанным лидером ESG-рейтинга. ЭЛ5-Энерго – энергогенерирующая компания, активно реализующая климатические проекты, также занимает ведущие позиции в области устойчивого развития. Крупные промышленные и сырьевые компании, такие как Новолипецкий металлургический комбинат, ФосАгро, Лукойл, Полюс, РУСАЛ, Норникель и АЛРОСА, интегрируют «зелёные» технологии и

социальные проекты в свою деятельность, способствуя снижению углеродного следа и поддержке локальных сообществ. В транспортном и энергетическом секторах лидерами являются РЖД, ТрансКонтейнер и РусГидро, которые демонстрируют высокие показатели по использованию возобновляемых источников энергии и реализации социальных программ.

Особую роль в продвижении устойчивого развития играет финансовый сектор, прежде всего – ESG-банкинг [4]. Данная форма банковской деятельности предполагает финансирование проектов, соответствующих критериям устойчивости. ESG-банкинг основан на оценке инвестиционных инициатив с учётом их воздействия на экологическую и социальную сферу. Примером успешной реализации ESG-стратегии выступает деятельность ПАО «Сбербанк», включающая выпуск «зелёных» облигаций, программы поддержки уязвимых групп населения, а также развитие ответственного кредитования. В этом контексте банки выступают как важные акторы трансформации экономической модели и проводники устойчивых практик в корпоративную среду.

Таким образом, в современных условиях устойчивое развитие приобретает статус неотъемлемого элемента стратегического управления. Эффективная реализация данной концепции требует комплексного и системного подхода, включающего применение ESG-инструментов, институционализацию принципов устойчивости, а также активное взаимодействие с заинтересованными сторонами. Только при условии интеграции экологических, социальных и управленческих факторов в стратегические процессы организация способна обеспечить устойчивый успех в условиях глобальной трансформации социально-экономических систем.

Список использованных источников

1. Грачева М. В., Первушин В. А. Управление устойчивым развитием: учебно-методическое пособие / под ред. С. М. Никонорова, С. Н. Бобылева, техн. ред. Л. В. Палинкаш. – М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2024 – 472 с.
2. Ефимова О.В. Анализ устойчивого развития компании: стейкхолдерский подход // Вестник Финансового университета. – 2018. – №6. – С. 60–67.
3. Ерохина, Т. Б., Хакимова, М. Д. Концепция устойчивого роста (ESG) как инструмент для привлечения инвесторов / Т. Б. Ерохина, М. Д. Хакимова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2022. – № 1. – С. 29-34.
4. Новикова В.И., Соболевская Т.Г. Тренды ESG-банкинга в банковском секторе Российской Федерации // Вестник Московского финансово-юридического университета– 2023. – № 1. – С. 174-181.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

Бухгалтерский и налоговый учет расходов на ремонт основных средств

Лукьянчук Л.И., Козлов В.Г., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Ястребова Е.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Ремонт основных средств – процесс, имеющий отношение как к собственному, так и к арендованному имуществу. Он проводится в целях осуществления поддержки или восстановления работоспособности основных средств. Процедура ремонта состоит из устранения возникших неисправностей, замены износившихся частей или отдельных узлов объекта. В зависимости от периодичности и объемов осуществляемых работ ремонт может быть: капитальным, текущим, неплановым.

Отражение затрат на ремонт основных средств в бухгалтерском учете:

1. Капитальный ремонт

Под капитальным ремонтом понимают плановый ремонт, при котором восстанавливают исправность объекта и полностью или почти полностью – его ресурс с заменой или восстановлением. Затраты на капитальные ремонты ОС признаются капитальными вложениями. Перечень и величина этих затрат определяется так же, как и при создании ОС. Материальные ценности, необходимые для капитального ремонта, учитываются как капитальные вложения [3]. По завершению ремонта сумма затрат на капитальный ремонт относится на увеличение первоначальной стоимости отремонтированного ОС, если межремонтный период существенно не отличается от оставшегося срока полезного использования ОС [2, 3].

В случае существенного отличия межремонтного периода от оставшегося срока полезного использования объекта ОС затраты на капитальный ремонт принимаются к учету в качестве отдельного объекта ОС, и срок его полезного использования определяется исходя из продолжительности межремонтного периода [3].

2. Текущий ремонт

Под текущим ремонтом понимают плановый ремонт, при котором восстанавливают работоспособность объекта заменой отдельных легкодоступных частей, устраняют мелкие неисправности, выявляемые в ходе повседневной эксплуатации ОС без вывода объекта из эксплуатации, проводят работы по систематическому и своевременному предохранению основных средств от преждевременного износа

Фактические затраты на текущие ремонты ОС включают [3]:

- в себестоимость продукции (работ, услуг), если ремонтируемые основные средства используют в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг;

-себестоимость иных запасов, если ремонтируемые основные средства используют для создания (приобретения) этих запасов;

-затраты на капитальные вложения, если ремонтируемые ОС задействованы в создании, капитальном ремонте или улучшении других объектов ОС;

-управленческие или коммерческие расходы, если ремонтируемые ОС не заняты в производстве (создании) активов, но участвуют в обычных видах деятельности организации;

-прочие расходы – в ином случае.

Отражение затрат на ремонт основных средств в налоговом учете:

В целях налогового учета не учитывается вид ремонт, существенность его стоимости. Главное – неизменность функциональных характеристик объекта после ремонта и способ выполнения ремонта.

При ремонте подрядным способом к затратам на ремонт относят договорную стоимость работ подрядчика (за минусом НДС, принимаемого к вычету). При хозяйственном способе в затраты на ремонт включают стоимость запасных частей и материалов, израсходованных на выполнение ремонтных работ; заработную плату работников, занятых в их выполнении; страховые взносы с заработной платы и др.

Затраты на ремонт признаются в прочих расходах, связанных с производством и реализацией, в том отчетном (налоговом) периоде, в котором они осуществлены. В редких случаях затраты на ремонт могут признаваться внереализационными расходами, например, когда ремонт связан с эпизодической передачей имущества в аренду. При наличии в налоговом учете резерва на предстоящие ремонты ОС расходы на ремонт списываются за счет резерва [2].

Резюмируя порядок отражения расходов на ремонт основных средств в бухгалтерском и налоговом необходимо отметить, что

-в бухгалтерском учете затраты на ремонт могут капитализироваться, а могут включаться в себестоимость продукции (работ, услуг) или в текущие расходы периода;

-в налоговом учете затраты на ремонт включают в прочие расходы, связанные с производством и реализацией, или относят за счет резерва на ремонт основных средств.

Ни на капитальный ремонт основных средств, ни на иные виды ремонта резерв в бухгалтерском учете не создается.

Список использованных источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть 2) [Электронный ресурс]: федеральный закон от 5 августа 2000 года N 117-ФЗ (ред. от 08.08.2024 [N 283-ФЗ](#)). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/
2. ФСБУ 6/2020 «Основные средства» [Электронный ресурс]: федеральный стандарт бухгалтерского учета, утв. приказом Министерства финансов Российской Федерации от 17.09.2020 № 204н. – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=2274.

3. ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения» [Электронный ресурс]: федеральный стандарт бухгалтерского учета, утв. приказом Министерства финансов Российской Федерации от 17 сентября 2020 г. № 204н (ред. от 30.05.2022 № 87н). – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=133538 (дата обращения: 29.04.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Деловая карьера как основа личностно-профессионального развития персонала

Майорова О.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В нынешнюю эпоху стремительных экономических и технологических изменений понятие деловой карьеры приобретает первостепенное значение, являясь одним из важнейших компонентов развития как в профессиональном, так и в личностном плане. Деловая карьера – это не только путь профессионального роста и повышения квалификации, но и основа для формирования самоидентификации, уверенности в себе и реализации личных амбиций.

Она является ключевым элементом личностно-профессионального развития персонала, оказывая влияние не только на профессиональное становление отдельных сотрудников, но и на общую эффективность и конкурентоспособность организации в целом. Этот процесс включает в себя систематическое планирование, последовательное развитие и грамотное управление профессиональным продвижением работников, что, в свою очередь, позволяет максимально раскрыть потенциал каждого сотрудника и обеспечить долгосрочный успех всей компании.

Деловая карьера часто воспринимается как последовательный процесс продвижения по службе, однако это определение слишком узко. В более широком смысле деловая карьера включает в себя не только вертикальное движение (например, от специалиста до руководителя), но и горизонтальное (перемещение между различными должностями и ролями), а также альтернативные формы развития, такие как фриланс, предпринимательство и проектная работа.

Личная карьера обогащает внутренний мир человека, способствуя его личностному росту. На каждом этапе карьерного пути человек сталкивается с новыми задачами и вызовами, которые требуют от него способности адаптироваться к меняющимся условиям, быстро обучаться новому и уметь анализировать свои сильные и слабые стороны. Это приводит к необходимости развивать навыки саморегуляции, критического мышления и эффективного взаимодействия с окружающими.

Важным аспектом карьерного роста является непрерывное самообразование. Человек, стремящийся к успеху в выбранной сфере деятельности, вынужден постоянно осваивать новые знания, современные технологии и передовые методики, что способствует его непрерывному интеллектуальному развитию и расширению кругозора. Такие качества, как гибкость, ответственность, креативность и лидерские навыки, формируются на протяжении всей карьеры и становятся основой для будущих успехов.

Профессиональное развитие в рамках деловой карьеры не ограничивается лишь опытом, полученным на рабочем месте. Это также включает участие в тренингах, семинарах, конференциях и других мероприятиях, которые способствуют обмену знаниями и опытом. Установление и поддержание профессиональных контактов, создание сети полезных знакомств, а также активное участие в деятельности профессиональных сообществ открывают доступ к новым возможностям и значительно повышают шансы на успешное продвижение по карьерной лестнице.

Современные компании все чаще акцентируют внимание на том, что профессиональное развитие сотрудников – это не только их индивидуальная инициатива, но и ответственное вложение в будущее самой организации. Предоставляя своим сотрудникам возможности для развития и обучения, компании формируют сильную команду, способную справляться с вызовами времени и достигать высоких результатов.

Например, АО «ОТП Банк» в рамках развития деловой карьеры и работников предоставляет своим сотрудникам следующие возможности:

1. Для студентов последних курсов очной формы обучения существует оплачиваемая программа стажировок OTP Next Generation. На протяжении 3–5 месяцев стажёры работают в команде профессионалов и участвуют в ключевых бизнес-процессах банка. Они закрепляют полученные знания на практике и погружаются в новые направления под руководством опытных наставников. После окончания стажировки 78% всех участников продолжают свой путь в ОТП банке, а 22 выпускника выросли в middle и senior специалистов.
2. Обучение в собственной IT и Agile академии. Также в компании развивают профессиональные сообщества, выступают на конференциях и ведут блог. Здесь изучаются современные технологии и методологии, такие как Java, Swift, Kotlin, React, Spring Boot, Greenplum, Camunda и другие. В программу включаются как теоретическая подготовка, так и практические занятия. Благодаря такому подходу участники получают возможность не просто изучить базовые концепции, а непосредственно применить полученные знания в реальных условиях.

По данным на 2024 год, сотрудники АО «ОТП Банк» оценивают возможности карьерного роста в компании на 4,52 из 5. Это самый низкий показатель из общей статистики по банкам. Самый высокий балл имеет АО «Альфа-Банк», который составляет 4,79 из 5. Самый низкий же имеет ПАО «Сбербанк» – 3,96 соответственно.

Также карьерное развитие влияет на удовлетворенность трудом и жизнью в целом, так как сотрудники, видящие перспективы и возможности для роста, более мотивированы и вовлечены в работу.

Деловая карьера является краеугольным камнем личностно-профессионального развития каждого человека. Она не только открывает двери к новым возможностям и достижениям, но и способствует глубокому саморазмышлению, преодолению личных барьеров и формированию чувства самореализации. Важно помнить, что успешная карьера – это не только

результаты, но и путь, который мы проходим, получая ценный опыт и знания, которые делают нас лучше, как профессионалов и как людей.

Список использованных источников

1. Викторова Е. В., Авдиль Э. Э. Методы развития персонала как важный аспект в управлении деловой карьерой // IV Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям: сборник статей. Екатеринбург, 2023. С. 142–144.
2. Кравченко А. Р., Маямсина Э. О., Мусташкина Д. А. Деловая карьера и система служебно-профессионального продвижения // В сборнике: Дни студенческой науки. Сборник материалов V Международной студенческой конференции. Казань, 2023. С. 132–136.
3. Проблемы и методики управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала современных организаций / Ю. А. Попов // Экономические исследования и разработки. – 2024. – № 2. – С. 133–141.
4. Управление деловой карьерой и развитием персонала организации / Е. А. Филиппова // Моделирование в менеджменте и маркетинге: проблемы и пути решения: сборник материалов Всероссийской молодежной научно-практической конференции. – Уфа, 2023. – С. 204–210.

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2024.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2024.

Развитие организационной культуры предприятия

Манцигина С.С., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. психол. наук, доцент Чегринцова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Современное управление всё чаще обращается к «человеческому фактору», упоминая о его важности, указывая на специфичность его использования и учёта.

Рассказывать об организационной культуре стали в 70-80-х годах как о феномене, устанавливающем организационную деятельность. Но явление культуры организации появилось не во второй половине XX века, а оно возникло наряду с возникновением организаций.

В зависимости от социально-экономических условий существования, в разные годы, имели место быть различные типы организационных культур. Однако раньше не разыскивали их отличительные черты в описании организаций, даже потому что, не находили культуру чем-то особенно важным.

С формированием рыночной экономики, переходом общества на новый информационный уровень, существенную роль обретают знания, квалификация и, самое важное, мотивация персонала организации, без которой невозможно осуществление знаний, новых идей и инициативы со стороны работников.

Сейчас организационная культура оценивается как важнейший мотиватор и регулятор занятия в организации персонала. Многочисленные исследователи едины во мнении, что большое количество проблем, связанных с сложностью добиться каких-нибудь модификаций, даже огромном желании совершить это, происходят под влиянием культуры организации.

Роль и значение организационной культуры были поняты теоретиками и практиками небыстро. Увлечение к культурным особенностям организаций возникло примерно в конце 70-х годов XX века. Тогда интерес был вызван переоценкой роли персонала в организации и её деятельности, а так же службы персонала в системы управленческих организаций.

Суть организационной культуры вступала в энергичное обсуждение с 60-70-х годов XX века. Но огромный шаг по пути вперёд был совершён Эдгаром Шейном в 80-х годах XX века.

Острота изучения организационной культуры систематизируется тем, что сведение об особенностях культуры организации и предприятия разрешает дать оценку степени стабильности организации, а также её способность к конкурентности позволяет предположить направления возможных управленческих решений, а также возможность достигать намеченных результатов.

Из-за того, что организационная культура имеет очень важную роль в существовании организации, она обязана быть предметом существенного внимания со стороны руководителей. Управление не только способствует организационной культуре, но и сильно нуждается в ней, а также может влиять

на формирование и её развитие. Для этого каждый менеджер обязан уметь анализировать организационную культуру и оказывать необходимое воздействие на её изменение и становление в нужном направлении.

В заключение следует подчеркнуть, что значение организационной культуры для эффективного управления современными организациями трудно переоценить. Хотя осознание её роли пришло сравнительно недавно, исследования последних десятилетий убедительно доказывают влияние организационной культуры на мотивацию персонала, адаптивность к изменениям и конкурентоспособность предприятия. Успешное управление сегодня невозможно без глубокого понимания и целенаправленного формирования организационной культуры, что требует от менеджеров умения анализировать существующую культуру и активно влиять на её развитие в соответствии со стратегическими целями организации. Только учитывая «человеческий фактор» и осознавая мощь внутренней культуры, можно достичь намеченных результатов и обеспечить долгосрочный успех.

Список использованных источников

1. Дил Т., Кеннеди А. Корпоративные культуры: уроки жизни из практики лучших компаний / Т. Дил, А. Кеннеди. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2020. – 304 с.
2. Смирнова Е.В. Организационная культура: генезис, развитие, управление / Е.В. Смирнова. – М.: РИОР: ИНФРА-М, 2021. – 197 с.
3. Лукичева Л.И. Управление организационной культурой: учебное пособие / Л.И. Лукичева. – М.: Омега-Л, 2019. – 296 с.

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Проблема обеспечения информационной безопасности в России

Мельникова А.Ю., Максимова С.А., специалитет, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В цифровую эпоху информационная безопасность стала критически важным компонентом национальной безопасности России, и всё из-за стремительного роста киберугроз – только за 2023 год количество целенаправленных атак на критическую инфраструктуру страны увеличилось на 40% [5]. Санкционное давление западных стран обострило необходимость срочного перехода на отечественные решения в области защиты информации, что создало дополнительные вызовы для российских организаций.

Российское цифровое пространство постоянно сталкивается с комплексом взаимосвязанных угроз. Наиболее опасными являются организованные кибератаки на критическую инфраструктуру – в январе 2023 года масштабная DDoS-атака парализовала работу нескольких крупных банков [5]. Параллельно наблюдается рост фишинговых атак, когда мошенники выманивают конфиденциальные данные у граждан. Особую проблему представляет процесс импортозамещения программного обеспечения, так как переход на отечественные аналоги часто сопровождается выявлением уязвимостей в новых системах.

Наша страна обладает развитой законодательной базой в области информационной безопасности. Основу регулирования составляют федеральные законы, устанавливающие строгие требования к защите информации и предусматривающие штрафы за нарушения. Также ведётся заметный контроль за использованием VPN-сервисов, которые с 2017 года находятся под запретом для обхода блокировок [2]. К 2023 году Роскомнадзором заблокировано уже более 150 таких сервисов

Реализация законодательства сталкивается с серьезными проблемами, включая нехватку квалифицированных кадров в области кибербезопасности и технологическое отставание отечественных решений от зарубежных аналогов. [6] Для эффективной защиты данных организациям необходимо разрабатывать и внедрять комплексные стратегии информационной безопасности. Этот процесс начинается с проведения тщательного аудита существующей системы защиты, который включает инвентаризацию информационных активов, оценку уязвимостей и анализ соответствия требованиям регуляторов. На основе полученных результатов разрабатывается система политик безопасности, регламентирующая работу с персональными данными и процедуры реагирования на инциденты. Техническая реализация защиты предполагает внедрение современных средств – новейших межсетевых экранов, систем мониторинга и средств криптографической защиты данных.

Человеческий фактор остается одним из наиболее уязвимых мест в системе информационной безопасности [4]. Регулярное обучение сотрудников

основам кибербезопасности является обязательным условием эффективной защиты. Современные программы обучения включают не только базовые тренинги по кибергигиене, но и практические занятия по распознаванию фишинговых атак, которые становятся все более изощренными, в особенности следят за вопросами по безопасной удаленной работы, включая правильную настройку корпоративных VPN-соединений.

Российский рынок технологий информационной безопасности предлагает широкий спектр решений для защиты от современных угроз. Так, благодаря системам искусственного интеллекта [7], способным анализировать огромные массивы данных и выявлять аномалии в режиме реального времени. Перспективным направлением является применение блокчейн-технологий для защиты документооборота и аутентификации пользователей [7]. Ведется активная разработка решений в области квантовой криптографии [8], которые в будущем позволят создать принципиально новые системы защиты информации.

Что касается использования VPN-сервисов в России [1] – этот вопрос остается одним из наиболее дискуссионных. Помимо запрета в 2017 году, в 2023 были введены дополнительные меры контроля за VPN-трафиком. Основные проблемы включают: обход блокировок, приводящий к нарушению законодательства; риск утечки данных через ненадежные сервисы; снижение производительности сети. В качестве мер безопасности рекомендуется использовать только проверенные VPN-сервисы, вводить четкую политику их использования в организациях, а по возможности вообще отказаться от подобных инструментов, ведь ответственность за «обход барьеров» будет лежать только на самом пользователе.

Каждый человек в Интернете не только может, но и должен значительно повышать уровень своей информационной безопасности, соблюдая простые, но эффективные правила информационной гигиены [3]. Ключевые принципы включают: критическое восприятие информации и проверку ее достоверности; защиту персональных данных с использованием сложных паролей и двухфакторной аутентификации; ответственное поведение в сети; регулярную "информационную разгрузку"; постоянное повышение осведомленности о современных угрозах.

Обеспечение информационной безопасности в России требует комплексного подхода и совместных усилий государства, бизнеса и граждан. Несмотря на принимаемые меры, сохраняются серьезные угрозы, требующие постоянного внимания и совершенствования защитных механизмов. Каждый пользователь должен осознавать свою роль в обеспечении информационной безопасности, понимая, что ответственность за свои действия в цифровом пространстве лежит в первую очередь на нем самом. Только объединив усилия всех участников можно создать устойчивую и эффективную систему информационной безопасности в стране.

Список использованной литературы

1. Запрет VPN в России: законы и их практическое применение
<https://adminvps.ru/blog/vpn-v-rossii-zaprety-i-ih-prakticheskoe-primenenie/>

2. Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" № 149-ФЗ. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61798/
3. В. В. Балановский, к. философ. н., старший научный сотрудник Института образования и гуманитарных наук БФУ им. И. Канта «ИНФОРМАЦИОННАЯ ГИГИЕНА КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ ТЕРРОРИЗМУ И ЕГО ИДЕОЛОГИИ», с.19-20.
4. Человеческий фактор в информационной безопасности
<https://www.drweb.ru/pravda/issue/?number=1242>
5. Число кибератак в России и в мире
[https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Число кибератак в России и в мире](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Число_кибератак_в_России_и_в_мире)
6. Швыряев Павел Сергеевич Проблема киберпреступности в России: актуальное состояние и перспективы решения https://inecon.org/docs/2023/12_616-629_Shvyryaev.pdf
7. ИИ и блокчейн: несовместимый союз <https://selecty.ru/blockchain-al>
8. Квантовая криптография / шифрование
[https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Квантовая криптография \(шифрование\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Квантовая_криптография_(шифрование))

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Особенности формирования человеческого капитала в условиях цифровизации экономики

Метелин Д.Г., Балашова Е.С., бакалавриат, 2 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Смирнова О.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Актуальность темы статьи связана с возрастающей в настоящее время ролью человеческого капитала во всех сферах экономики и общества, повышением значимости цифровых технологий и изменением требований к компетенциям работников, включая цифровую грамотность и др.

Теория человеческого капитала была разработана в XX веке. Среди её основоположников можно назвать Гэри Беккера, Теодора Шульца и Джейкоба Минцера и др. Г. Беккер в своей работе «Экономика дискриминации» и других исследованиях рассматривал человеческий капитал как совокупность знаний, навыков и мотиваций, которые влияют на производительность труда. Т. Шульц, в свою очередь, подчеркивал важность инвестиций в образование и здоровье для роста экономики. Дж. Минцер разработал методы измерения отдачи от образования и других форм инвестиций в человеческий капитал.

В экономической литературе человеческий капитал трактуется как совокупность знаний, навыков и опыта, которые позволяют человеку эффективно действовать, в т.ч. в условиях цифровой экономики. По мнению К. Шваба, «цифровые технологии и глобальная коммуникационная инфраструктура существенно меняют традиционные представления о работе и об оплате, способствуя появлению новых типов работ, отличающихся чрезвычайной гибкостью и по своей сущности носящих временный характер (так называемая «экономика по требованию»)» [1, с. 58]. Однако такие изменения требуют от работников не только адаптивности, но и особого набора компетенций.

Цифровизация, т.е. переход от традиционных, «бумажных» процессов к цифровым технологиям, существенно меняет способы работы, общения и управления данными, а также конъюнктуру рынка труда, включая структуру профессий, требования к компетенциям работников, оплату труда и др. Например, рост использования искусственного интеллекта приводит к снижению спроса на рутинные виды труда такие как, кассиры, операторы колл-центров, переводчики, водители, логисты и т.д., но увеличивает потребность в специалистах по машинному обучению и анализу данных.

Искусственный интеллект позволяет автоматизировать сложные процессы и анализировать большие объемы данных, что повышает производительность и создает новые инновационные возможности. Большие данные (Big Data) помогают выявлять закономерности и предсказывать тенденции, что позволяет компаниям лучше понимать потребности клиентов и оптимизировать свои процессы. Интернет вещей (IoT) подключает физические

устройства к интернету, что позволяет автоматизировать процессы и улучшить управление ресурсами.

Таким образом, цифровая трансформация оказывает значительное влияние на рынок труда. С одной стороны, она приводит к исчезновению рутинных видов труда, которые могут быть автоматизированы. С другой стороны, она создает новые профессии, требующие высокого уровня цифровой грамотности и умения работать с новыми технологиями. например, специалисты по машинному обучению, промт-инженеры, аналитики данных и т.д.

Для оценки эффективности управления человеческим капиталом в мировой и российской практике используется ряд показателей:

1. Индекс человеческого капитала (ИЧК) разработан Всемирным банком и отражает комбинированный показатель, характеризующий уровень развития человеческого капитала в странах и регионах мира, используется в рамках проекта о развитии человеческого капитала [2]. ИЧК количественно оценивает три ключевых фактора будущей производительности труда: выживаемость детей до 5 лет (на основе данных о смертности), уровень и качество школьного образования, а также общее состояние здоровья населения [3, с. 34-36]. Расчет ИЧК производится по формуле [3, с. 37]:

ИЧК = Выживаемость * Обучение в школе * Состояние здоровья
где

$$\text{Выживаемость} = \frac{1 - \text{Смертность детей в возрасте до 5 лет}}{1}$$

$$\text{Обучение в школе} = e^{\phi(\text{Продолжительность обучения} * \frac{\text{Результаты тестирования}}{625} - 14)}$$

$$\text{Состояние здоровья} = e^{(\gamma ASR * (\text{Выживаемость взрослого} - 1) + \gamma_{\text{Низкоросл.}} * (\text{Здоровые дети} - 1)) / 2}$$

2. Рентабельность инвестиций в человеческий капитал (HR ROI) – это процентное соотношение между доходом и инвестициями в персонал:

$$HR ROI = \frac{\text{Доходы}}{\text{Затраты на персонал}} * 100\%$$

3. Показатель текучести кадров – это коэффициент, показывающий число сотрудников, ушедших из организации за определенный период.

$$\text{Показатель текучести кадров} = \frac{\text{Количество уволившихся сотрудников}}{\text{Среднесписочная численность сотрудников}} * 100\%$$

4. Уровень удовлетворенности сотрудников – отражает степень удовлетворенности сотрудников своей работой, условиями труда и компанией в целом. Обычно измеряется с помощью анкет и опросов.

5. Расходы государственного бюджета на образование отражают инвестиции в человеческий капитал через финансирование всех уровней образовательной системы. Этот показатель служит важным критерием для межстрановых сравнений приоритетности развития человеческого потенциала.

Цифровая трансформация, несмотря на свои преимущества, усугубляет социально-экономическое неравенство и требует системных изменений в

образовании, корпоративной культуре и государственной политике. В качестве основных проблем формирования человеческого капитала в условиях цифровой трансформации можно выделить:

1. Цифровое неравенство, т.е. разный доступ к технологиям и образованию в разных регионах и социальных группах.

2. Системы образования часто не успевают за стремительными изменениями технологий и рынка труда, что приводит к дефициту высококвалифицированных специалистов в области цифровых технологий.

3. Консерватизм работников, которые сопротивляются изменениям, опасаясь потерять свои рабочие места.

4. Быстрое устаревание знаний и необходимость постоянного обновления компетенций в условиях быстрого изменения технологий.

Для преодоления указанных проблем необходимо активное участие всех ключевых агентов рынка труда. Государству следует обеспечить равный доступ к технологиям для всех, включая отдаленные и сельские районы, и поддерживать программы по цифровой грамотности. Компаниям важно создавать условия для непрерывного обучения и профессионального роста сотрудников, а также активно внедрять инновационные технологии. Вузам и школам необходимо оперативно обновлять учебные программы, чтобы они соответствовали современным требованиям рынка труда, и наладить тесное сотрудничество с бизнесом для практической поддержки студентов.

Таким образом, только совместными усилиями государства, бизнеса и системы образования можно преодолеть вызовы цифровой трансформации и обеспечить устойчивое развитие в условиях быстро меняющегося мира. Это позволит не только улучшить конкурентоспособность страны на мировой арене, но и создать равные возможности для всех ее граждан.

Список использованных источников

1. Шваб К. Четвёртая промышленная революция // М.: Эксмо, 2022. – 233 с.
2. Рейтинг стран по человеческом капиталу [Электронный ресурс]: URL: <https://gtmarket.ru/ratings/human-capital-index> (дата обращения 01.05.25).
3. Проект Развитие человеческого капитала [Электронный ресурс]: URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/4596c3a4-6c21-541b-bc84-a8d7c596bcff/content#page=5.00> (дата обращения 01.05.25).

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 05.05.2025.

Человеческий фактор в обеспечении информационной безопасности предприятия

Нестерова Ю.Д., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современном мире информация превратилась в один из самых ценных и стратегических ресурсов, сравнимый по значимости с финансовыми активами или материальными запасами. Для компаний, стремящихся к успеху и устойчивому положению на конкурентном рынке, эффективное использование информации является не просто преимуществом, а критическим фактором выживания. Однако, быстрый рост объемов данных и всеобщая цифровизация создают беспрецедентные вызовы в сфере информационной безопасности, превращая её из актуальной проблемы в вопрос первостепенной важности, от решения которого зависит не только финансовое благополучие, но и существование бизнеса в целом.

Под информационной безопасностью понимается комплексная система мер, направленная на защиту информации от широкого спектра угроз. Эти угрозы многообразны и включают в себя несанкционированный доступ к конфиденциальным данным со стороны злоумышленников, как внутренних, так и внешних; утечку информации различными каналами – от халатности сотрудников до целенаправленных кибератак; искажение данных, приводящее к принятию ошибочных решений и финансовым потерям; и, наконец, полное уничтожение данных, которое может парализовать работу компании на неопределённый срок и привести к необратимым последствиям.

Информационная безопасность – это не просто набор технических решений, а многогранная система, охватывающая все аспекты обращения с информацией внутри организации. Она включает в себя не только технические средства защиты, но и организационные меры, политики безопасности, процедуры реагирования на инциденты, обучение персонала и постоянный мониторинг потенциальных угроз. При этом, ключевыми составляющими информационной безопасности, образующими так называемую "триаду безопасности", являются конфиденциальность, целостность и доступность информации.

Конфиденциальность подразумевает строгую защиту информации от несанкционированного доступа. Это означает, что доступ к данным должен быть строго ограничен и контролируем, а лишь авторизованные лица могут работать с определёнными категориями информации. Для обеспечения конфиденциальности используются различные методы: шифрование данных, системы контроля доступа, аутентификация пользователей, и многое другое.

Целостность информации гарантирует её точность и полноту. Это означает, что данные не должны быть изменены или уничтожены без ведома и

разрешения уполномоченных лиц. Для обеспечения целостности используются различные механизмы контроля изменений, хэширование данных, цифровые подписи и другие технологии, позволяющие обнаружить любые несанкционированные модификации.

Доступность информации означает, что авторизованные пользователи должны иметь возможность получить доступ к необходимым данным в любое время, когда это требуется для выполнения своих должностных обязанностей. Обеспечение доступности включает в себя проектирование отказоустойчивых систем, резервирование данных, планы аварийного восстановления и другие меры, гарантирующие непрерывность бизнес-процессов.

Руководство любой современной компании несёт прямую ответственность за обеспечение баланса между этими тремя ключевыми элементами безопасности. Задача заключается в том, чтобы обеспечить доступность и целостность информации для сотрудников, необходимую для эффективной работы, одновременно гарантируя её конфиденциальность от конкурентов, киберпреступников и прочих злоумышленников, которые могут использовать похищенную информацию для нанесения ущерба.

В условиях современной экономики, где информация является двигателем прогресса и основой для принятия стратегических решений, информационная безопасность играет критическую роль. Успешные компании активно используют информацию на всех этапах своей деятельности – от стратегического планирования и разработки новых продуктов до оперативного управления, контроля качества и анализа рынка. Любая утечка, искажение или уничтожение данных могут иметь катастрофические последствия, приводя к финансовым потерям, потере репутации, нарушению производственных процессов и даже к полной остановке бизнеса. Поэтому инвестиции в информационную безопасность – это не просто расходы, а стратегическое вложение в будущее компании, необходимое условие её устойчивого развития и конкурентоспособности на рынке. Современные угрозы постоянно эволюционируют, поэтому непрерывное совершенствование системы информационной безопасности, адаптация к новым вызовам и постоянное обучение персонала – это непрерывная задача, от решения которой зависит успех любого бизнеса в долгосрочной перспективе.

Уязвимость любой системы, будь то сложная компьютерная сеть крупной корпорации или относительно простая система учета в небольшом магазине, определяется её самым слабым звеном. Многочисленные исследования в области информационной безопасности единодушно указывают на человека как на наиболее уязвимое место. Внешние и внутренние утечки информации, а также полная потеря данных – все эти серьезные угрозы, способные нанести непоправимый ущерб любой организации, практически всегда связаны с человеческим фактором. Неважно, насколько совершенна техника, насколько надежно защищено программное обеспечение, – если человеческий фактор игнорируется, система остаётся уязвимой.

Внешние утечки информации, как правило, связаны с незаконными действиями злоумышленников – хакеров, киберпреступников,

специализирующихся на краже данных или выводе из строя информационных систем. Эти злоумышленники используют различные методы, часто обходя технические средства защиты, сосредотачиваясь на человеческом факторе. Они эксплуатируют слабые места в человеческой психологии, используют социальную инженерию, распространяют вредоносное программное обеспечение, используя фишинг, фальшивые сайты и другие уловки. Их цель – получить доступ к ценной информации, компрометировать систему или просто причинить вред. При этом, сама технологическая составляющая, несмотря на постоянное совершенствование и обновление, играет второстепенную роль, поскольку высококвалифицированные специалисты постоянно разрабатывают новые методы защиты от технических уязвимостей.

Внутренние утечки информации представляют собой, пожалуй, ещё более серьёзную проблему, поскольку они исходят изнутри организации. Это могут быть как непреднамеренные действия сотрудников – ошибки, небрежность, незнание правил безопасности, – так и умышленные действия, мотивированные личными интересами, шантажом или стремлением навредить компании. Внутренняя угроза может исходить от действующего персонала, но зачастую её источником становятся и соискатели, представляющие собой потенциальную опасность из-за доступа к конфиденциальной информации на этапе собеседования или тестирования. Конкуренты могут использовать подставных лиц для получения коммерческих секретов или информации о стратегии развития организации. Криминальные структуры также могут вовлекать сотрудников в преступную деятельность, манипулируя ими или обещая материальное вознаграждение. Даже хедхантеры, занимающиеся подбором персонала, могут использовать полученную информацию в своих целях, передавая данные конкурирующим компаниям. Бывшие сотрудники, особенно те, кто был уволен, также представляют значительную угрозу, поскольку они могут использовать свою бывшую принадлежность к организации для доступа к системе или распространения конфиденциальных данных.

Решение проблемы утечек информации требует комплексного подхода, включающего как совершенствование технических средств защиты, так и проведение регулярных обучающих мероприятий для персонала, разработку и внедрение строгих политик безопасности, совершенствование процедур проверки сотрудников и установление надлежащего контроля за доступом к информационным ресурсам. Необходимо постоянно мониторить деятельность сотрудников, как действующих, так и бывших, а также соискателей, использовать современные средства детектирования угроз и быстро реагировать на любые подозрительные действия. Только комплексный и постоянный контроль, сочетающий технологические и организационные меры, может обеспечить достаточную защиту от утечек информации и снизить риски, связанные с человеческим фактором. Важно помнить, что любая небрежность или ошибка может привести к серьёзным последствиям для организации.

Список использованных источников

1. Обеспечение экономической безопасности предприятия [Электронный ресурс] : учеб. пособие / авт.-сост.: С. А. Грачев, М. А. Гундорова ; Владим. гос. ун-т им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2022.

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Деловая оценка персонала как инструмент развития человеческого капитала в организации

Оглоблина В.А., бакалавриат, 4 курс,

Науч. руководитель: канд. психол. наук, доцент Чегринцова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В настоящее время бизнес требует все более качественного персонала, обладающего знаниями, навыками, умениями, позволяющими работнику совершенствовать свои направления деятельности со значительной долей самостоятельности. Всё больше собственников приходит к пониманию того, что работники его фирмы – это тот источник, который способен обеспечить самую высокую прибыль. Так, инвестирование в развитие человеческого капитала становится не только стратегической необходимостью, но и ключевым фактором, способствующим конкурентоспособности и устойчивому росту бизнеса.

Жук А.С. считает, что «под человеческим капиталом в экономике понимается имеющийся у человека запас знаний, здоровья, навыков, опыта, умений, которые используются индивидом для получения дохода» [1]. Другими словами, работник реализует свой потенциал в профессиональной деятельности и получает за это вознаграждение. А наращивание потенциала позволяет личности рассчитывать на более высокий уровень доходов.

Группа авторов полагает, что человеческий капитал представляет собой сложную системную категорию, включающую в себя ряд элементов [9]:

- характеристики трудового потенциала: здоровье, образование, интеллект, творческие способности, профессионализм, нравственность, активность, организованность;
- активы человеческого капитала: здоровье, образование, мобильность, поиск экономически значимой информации, рождение и воспитание детей, интеллектуальная мобильность и духовная стабильность;
- источники инвестиций: государство, семья, фирма, частный инвестор, собственные инвестиции, фонды.

Для эффективного управления и развития человеческого капитала необходима система, позволяющая оценивать его текущее состояние, выявлять потенциал сотрудников и определять направления для дальнейшего развития. Именно таким инструментом, позволяющим комплексно оценить вклад каждого сотрудника в общее дело и разработать планы по развитию его потенциала, является деловая оценка персонала.

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией

производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т.д.

Кибанов А.Я. рассматривает деловую оценку персонала как «целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места» [3].

Оценка персонала служит в основном трем важным целям: административной, мотивационной, информационной [2].

1. Административные цели возникают как реакция на результат деятельности, на результаты труда работника. Таких реакций может быть несколько, например, повышение по службе (средство поощрения работника, более эффективное использование его способностей); перевод на другую работу (способ более точно использовать работника в организации согласно его возможностям, кроме того, это способ увеличить опыт работника, создать условия для его дальнейшего роста) и т.д.

2. Мотивационная цель связана с административной целью. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важные средства мотивации поведения людей. Определив сильных работников, организация может поощрить их, например, повышением заработной платы или повышением в должности, а систематическое поощрение поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем.

3. Информационная цель. Оценка результатов деятельности позволяет информировать людей об относительном уровне их работы и ориентироваться в выборе путей совершенствования. Если налажена обратная связь, то информационная функция приводит к пониманию сотрудниками того, что от них требуется.

Для достижения этих целей – повышения эффективности работы сотрудников, их мотивации и обеспечения необходимой информацией, – применяются различные методы деловой оценки. Выбор конкретного метода зависит от целей оценки, специфики деятельности организации и требований к точности и объективности результатов.

Важно подчеркнуть, что деловая оценка работников определяет, как их нынешнюю деятельность, так и будущую. При оценке текущей деятельности анализируется то, как и с какими результатами сотрудник осуществляет свои прямые обязанности. При проведении оценки на перспективу возможно получение данных для принятия результативных профессиональных решений в сферах расстановки, перемещения, повышения и развития персонала на основе анализа потенциала работников, их индивидуальных качеств, вовлеченности и внутренней мотивации.

Существует множество методов проведения деловой оценки персонала, включая как традиционные, так и современные методы оценки сотрудников, которые отличаются не только целями и методологическим аппаратом, но и использованием информационных технологий в процессе оценки. Однако, и

одни, и другие имеют место быть. Чтобы не запутаться и выбрать подходящие, важно определиться с целью оценки и образом результата [8].

Классификация методов оценки персонала [7]:

1. Качественные методы – помогают описать личностные и поведенческие характеристики сотрудников. Именно они находят применение для оценки основных элементов человеческого капитала.

2. Количественные методы – измеряют результативность работников. Они считаются объективными, так как итоги представлены в числовых показателях. С их помощью можно проанализировать степень исполнения служебных обязанностей, например, выполнение плана продаж или достижение поставленных целей по проекту.

3. Комбинированный метод – сочетают в себе количественные и качественные методы оценки. Использование комбинированных методов особенно актуально при оценке сложных и многогранных видов деятельности, где необходимо учитывать различные аспекты работы сотрудника. Таким образом, субъективность проверки и риск ошибки стремятся к нулю. С помощью комбинированных методов HR-специалисты проводят комплексную оценку сотрудников и получают достоверные данные.

Вне зависимости от видов и методов оценки важными представляются организационные и методические процедуры оценивания, а также психологическое его значение. Аудит процедуры деловой оценки направлен на проверку и оценку эффективности этой процедуры с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определённым требованиям организации.

В настоящее время деловая оценка персонала выступает как важнейший инструмент развития человеческого капитала в организации. Благодаря систематическому мониторингу компетенций и потенциала сотрудников, стратегические цели компании становятся более достижимыми, а кадровая политика – более эффективной и целенаправленной.

Для успешного развития человеческого капитала в организации отчет по деловой оценке должен содержать конкретные рекомендации по совершенствованию и развитию базовых элементов. В зависимости от выявленных сильных и слабых сторон сотрудников, специалисты могут сформулировать действенные предложения по развитию персонала. Результаты оценочной деятельности внедряются в кадровую стратегию организации, затрагивая все аспекты HR-управления.

Следует подчеркнуть, что результативность деловой оценки персонала во многом определяется качеством исходной информации, готовностью руководства к изменениям и ресурсами компании. В современных условиях деловая оценка персонала приобретает особую актуальность – всё больше организаций используют этот инструмент. В деловой оценке заложена возможность комплексной проверки профессиональных и личностных качеств сотрудников, контроля их развития с целью максимального использования человеческого капитала во благо организации и общества.

Список использованных источников

1. Жук, А.С. Влияние развития человеческого капитала на эффективность работы предприятия. Магистерская диссертация / А.С. Жук. – 2017. – С.17.
2. Зайнетдинова И.Ф. Оценка деятельности работников организации: учебно-методическое пособие / И.Ф. Зайнетдинова. – 2020.
3. Кибанов А.Я. Управление персоналом / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2024. – 201 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов. – М.: КноРус, 2022. – 132 с.
5. Махмудова И.Н. Оценка персонала: учебное пособие / И.Н. Махмудова. – Самара: Издательство Самарского университета, 2024 – 80 с.
6. Методы и критерии оценки персонала: как оценить работу сотрудников в организации. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/otsenka-personala-metody-kriterii-otsenki-raboty-personala-v-organizatsii/>
7. Методы оценки сотрудников на предприятии. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://testwork.io/blog/metody-ocenki-sotrudnikov/>
8. Оценка персонала: что это, зачем и как ее проводить. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://school.kontur.ru/publications/2491>
9. Соловьева, О.В. Человеческий капитал как фактор устойчивого развития организации / О.В. Соловьева, А.С. Яценко // Modern Science. – 2020. – №2-1. – С.99.

Дата поступления рукописи в редакцию: 21.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 04.05.2025.

Значение мероприятий для молодежи для результативности молодежной политики

Попаз О.И., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук Лапушинская Г.К.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Российская Федерация традиционно уделяет большое внимание вопросам развития молодежи, считая этот процесс важнейшим элементом устойчивого развития страны. Особую роль в реализации молодежной политики играют мероприятия, организованные специально для молодых людей. Данные мероприятия способствуют развитию социальных и профессиональных навыков, формированию активной гражданской позиции и внедрению инновационных подходов к взаимодействию власти и населения.

Тверская область является одним из крупных регионов Центрального федерального округа, где проживает около миллиона человек, значительную долю которых составляют представители молодого поколения. Область обладает богатым историческим наследием, развитой инфраструктурой и возможностями для творческой самореализации молодежи. Вместе с тем, Тверская область сталкивается с рядом общих для России вызовов, таких как снижение рождаемости, сокращение численности трудоспособного населения и старение населения. Эти обстоятельства делают особенно актуальной разработку эффективных мер молодежной политики, направленных на удержание и привлечение молодежи в регион [1, с. 25].

Тверская область характеризуется значительным вниманием властей к вопросам молодежной политики. Здесь регулярно проводятся крупные мероприятия различного характера: спортивные соревнования, фестивали, форумы, учебные и профессиональные тренинги, волонтерские акции и многие другие инициативы. Подобные мероприятия становятся инструментом продвижения ценностей здоровой и активной жизни, поддерживают молодое поколение в освоении новых профессий и технологий, укрепляют дух патриотизма и любви к малой родине.

Одной из главных площадок для реализации молодежной политики является областная столица – город Тверь. Город богат традициями и историей, привлекателен для туристов и жителей близлежащих областей. Многие мероприятия организованы именно здесь, создавая пространство для творчества и проявления индивидуальных качеств каждого участника [3, с. 112].

Помимо столицы, мероприятия активно проходят и в муниципальных районах Тверской области. Ярким примером служит проведение фестивалей народного творчества, народных праздников и фольклорных гуляний, привлекающих десятки тысяч зрителей и исполнителей. Таким образом,

каждый житель области получает шанс принять участие в праздничных акциях и почувствовать принадлежность к общему делу [4, с. 125].

Типология мероприятий для молодежи в регионе

Организаторы мероприятий стремятся охватить широкий спектр интересов молодежи, предлагая самые разнообразные формы активности:

- Культурно-массовые мероприятия: театрализованные представления, художественные выставки, кинофестивали, праздники искусств и музыки;
- Спортивно-оздоровительные мероприятия: спортивные сборы, марафоны, велосипедные гонки, экстремальные виды спорта, закаливание организма;
- Профессионально-образовательные мероприятия: конкурсы профмастерства, презентации специальностей, дни открытых дверей, встречи с представителями бизнеса и промышленности;
- Общественно-патриотические мероприятия: военно-исторические реконструкции, уроки мужества, волонтерские программы, памятные акции;
- Творческо-развлекательные мероприятия: квесты, тимбилдинги, творческие мастерские, караоке-вечеринки, молодежные клубы и объединения.

Каждый вид мероприятий нацелен на решение определенной задачи, будь то развитие навыков публичных выступлений, организация досуга, получение практических знаний или формирование гражданской сознательности [5, с. 89].

Например, в Тверской области особое внимание уделяется проведению волонтерских акций. Одной из знаковых инициатив стала акция "Экологический десант", в ходе которой молодые активисты занимаются очисткой берегов водоемов, лесов и парков от мусора, помогая сохранить природу родного края [6, с. 143]. Такая работа укрепляет чувство ответственности и развивает понимание экологической безопасности.

Главным результатом мероприятий является рост интереса молодежи к различным аспектам жизни региона и формирование положительного восприятия Тверской области как привлекательной территории для жизни и работы. Регулярные мероприятия позволяют укрепить контакт между поколениями, наладить диалог между властью и гражданами, повысить авторитет местных органов власти и привлечь инвестиции в инфраструктуру региона [7, с. 167].

Также наблюдается положительная динамика в плане занятости молодежи. Участие в конкурсах профмастерства, форумах предпринимателей и программах наставничества помогает выпускникам школ и студентам быстрее адаптироваться на рынке труда, находить свое призвание и выбирать подходящую профессию [8, с. 210].

Многие участники мероприятий отмечают улучшение психологического самочувствия, расширение круга друзей и знакомых, повышение самооценки и уверенности в собственных силах. Все это способствует укреплению морального состояния молодёжи и уменьшает риск возникновения негативных явлений, таких как наркомания, алкоголизм и преступность [9, с. 185].

Система мероприятий для молодежи в Тверской области функционирует достаточно эффективно, однако требует дальнейших улучшений. Среди предложений:

- Увеличение финансовых вложений в организацию мероприятий, обеспечивающее высокое качество услуг и распространение информационных материалов;
- Совершенствование методов отбора и подготовки организаторов мероприятий, внедрение методик контроля и оценки достигнутых результатов;
- Активизация взаимодействия между муниципальными властями, бизнесом и общественностью, разработка совместных проектов и программ;
- Расширение географии мероприятий, включив малые города и сельские районы в общую структуру проведения акций;
- Реализация специальных программ для семей с детьми, подростков и групп риска, нуждающихся в особой заботе и внимании.

Реализация этих предложений обеспечит значительный прирост качественного результата мероприятий и повысит общий уровень удовлетворённости молодых людей своей жизнью в регионе [10, с. 234].

Мероприятия для молодежи представляют собой мощный инструмент реализации молодежной политики, играющий важную роль в повышении эффективности функционирования региона. Полученные данные свидетельствуют о высоком уровне активности молодежи в Тверской области, высокой готовности к сотрудничеству и открытию новых горизонтов своего развития.

Необходимо продолжать и усиливать политику организации мероприятий, адаптируя их к потребностям и интересам молодого поколения, формируя пространство доверия и взаимоуважения, поддерживая инициативу и творчество молодых граждан.

Решение обозначенных задач создаст необходимые предпосылки для стабильного развития Тверской области и гарантирует эффективное использование человеческого капитала в интересах всего региона и страны в целом.

Список использованных источников

1. Артёменко А.Ю. Молодёжная политика и региональное развитие: монография [Текст] / А.Ю. Артёменко. – М.: Дело, 2020.
2. Баранчиков В.А. Теория и методика молодёжного туризма [Текст]: учебник / В.А. Баранчиков. – СПб.: Лань, 2021.
3. Быков А.Л. Современная культура и досуг молодёжи [Текст]: монография / А.Л. Быков. – Краснодар: КубГУ, 2022.
4. Иванов В.В. Психологическое сопровождение детей и подростков [Текст]: учебное пособие / В.В. Иванов. – СПб.: Питер, 2024.
5. Ковалёв Б.В. Государственная молодежная политика России: современное состояние и перспективы [Текст]: монография / Б.В. Ковалёв. – Самара: Самарский университет, 2025.
6. Лапкин В.В. Российский федерализм и территориальное управление [Текст]: сборник научных трудов / В.В. Лапкин. – Тверь: Тверской госуниверситет, 2020.

7. Медведев Д.А. Выступление на заседании Совета по делам молодежи при Президенте Российской Федерации [Электронный ресурс]: доклад «Основные направления государственной молодежной политики». – Электрон. дан. – Москва, 2018. – Режим доступа: <http://kremlin.ru/events/president/news/53123> (дата обращения: 03.04.2025).
8. Орлова Э.А. Территориальная дифференциация уровней социальной мобильности молодежи [Текст]: журнал «Социальные исследования», 2022.
9. Решетов А.Р. Современные технологии воспитания подрастающего поколения [Текст]: учебное пособие / А.Р. Решетов. – Москва: Академия, 2023.
10. Смирнов С.А. Стратегии развития городов и районов России [Текст]: материалы научной конференции / С.А. Смирнов. – Тверь: Тверской госуниверситет, 2024.

Дата поступления рукописи в редакцию: 26.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Основы потребительского кредитования в российских банках

Поскочина В.В., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Толкаченко О.Ю.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современном экономическом пространстве кредитование представляет собой одно из ключевых условий финансовой поддержки как физических, так и юридических лиц. С каждым годом банки расширяют свои возможности, адаптируясь к изменяющимся условиям рынка и дополняя свои кредитные предложения новыми продуктами и условиями. Актуальные технологии внедряются для сокращения времени, затрачиваемого клиентами. Теперь они могут подавать заявки на кредиты и осуществлять их оплату, не выходя из собственного дома, используя мобильные устройства и другие современные средства.

Основными принципами кредитования являются возвратность, срочность и платность. Возвратность подразумевает, что предоставленные в долг средства, чаще всего в денежной форме, должны быть возвращены кредитору в соответствии с условиями, установленными в кредитном соглашении. Невыполнение этого принципа может серьезно повредить интересам кредитора, поэтому в современных условиях кредитные соглашения часто включают механизмы защиты от кредитного риска. Целевая направленность кредитования играет важную роль, поскольку она обуславливает возвратность и платность полученной ссуды.

Принцип срочности подразумевает, что заемщик обязан вернуть кредит в четко установленный срок. Этот срок играет ключевую роль в обеспечении возвратности средств, поскольку он определяет предельный период, в течение которого заемщик может использовать предоставленные средства. Если заемщик нарушает сроки возвратности, это влечет за собой искажение самой сути кредита, в результате чего он утрачивает свое истинное назначение.

Платность кредита подразумевает, что заемщик обязан уплатить банку определенную сумму за временное использование заимствованных денежных средств. В практическом плане этот принцип воплощается через механизм банковского процента. Банковский процент по кредиту (процентная ставка) – это процент от суммы кредита, взимаемый банком за предоставление денежных средств.

Основной задачей потребительского кредитования является финансирование расходов населения, фокусирующегося на удовлетворении индивидуальных потребностей. В качестве объектов для потребительского кредитования могут выступать как товары (включая товары длительного пользования), так и различные услуги (например, медицинские, туристические, образовательные и другие), а также денежные средства. Потребительский

кредит служит инструментом для удовлетворения разнообразных нужд граждан. С одной стороны, субъектами данного кредитования являются кредиторы, такие как коммерческие банки, специализированные учреждения по потребительскому кредитованию, торговые организации и другие небанковские кредитные структуры, а с другой – заемщики, то есть население [1].

Потребительское кредитование распространено во всех странах мира, является залогом социальной и экономической стабильности, внося свой вклад в реализацию основных направлений государственной политики. Государство, в свою очередь, занимается контролем и поддержкой всех кредитных организаций, предоставляя им государственные гарантии.

Банки рассматривают заявки на получение потребительского кредита в диапазоне от 30 минут до семи рабочих дней. Организация процесса потребительского кредитования в целом соответствует традиционной схеме кредитования в банковской системе.

Стремясь расширить свою долю на рынке, банки активно внедряют современные формы обслуживания клиентов, что в свою очередь стимулирует рост популярности таких новых кредитных технологий, как экспресс-кредитование.

Для оценки кредитоспособности заемщика требуется предоставить документы, которые подтвердят наличие и размер его дохода за определённый период. В случае крупных кредитов, таких как автокредиты, банки могут дополнительно запросить документы, подтверждающие наличие недвижимости или других активов (например, автомобиля или ценных бумаг) в собственности заемщика. Необходимость представления дополнительных документов может варьироваться в зависимости от типа потребительского кредита и политики конкретного банка [2].

Однако негативно сказываются на качестве кредитных портфелей современные проблемы, с которыми сталкивается экономика страны, что в свою очередь, приводит к росту доли проблемных кредитов. Подобные тенденции неблагоприятно сказываются на финансовых результатах банков, создают определенные трудности как для кредиторов, так и для заемщиков, усложняют процессы организации и управления банковскими структурами.

Проблемы кредитования в коммерческих банках носят комплексный характер и обусловлены как внешними, макроэкономическими факторами, так и внутренними, связанными с политикой самого банка и характеристиками заемщиков. Рост проблемных кредитов, ужесточение требований регулятора, высокие процентные ставки, плохая кредитная история заемщиков, низкий уровень доходов, ошибки в документах и несоответствие определенным критериям (возраст, стаж) – все это создает барьеры для эффективного кредитования.

Перспективы развития системы потребительского кредитования в Сбербанке в 2025 году будут зависеть от макроэкономической ситуации, включая динамику ключевой ставки и уровень инфляции. Высокая ставка (21% на март 2025 года) и прогнозируемая инфляция (9%) могут замедлить рост спроса на кредиты, особенно среди клиентов с низким доходом. Однако

дальнейшая цифровизация, развитие новых продуктов и работа с надежными сегментами заемщиков, такими как зарплатные клиенты, позволят банку сохранить лидерство на рынке. Реализация мер по совершенствованию системы потребительского кредитования поможет Сбербанку не только минимизировать риски, но и укрепить свои позиции в условиях возрастающей конкуренции и экономической нестабильности [3].

Список использованных источников

1. Алексеева Д. Г., Пыхтин С. В. Осуществление кредитных операций: банковское кредитование. М.: Юрайт, 2023. 129 с.
2. Иванов, В. В. Деньги, кредит, банки: учебник и практикум / В.В. Иванов, Б.И. Соколов ; под редакцией Б. И. Соколова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 370 с.
3. Токарева Г.Ф., Багаутдинова И.В. Роль кредитных продуктов банков в условиях инновационного типа развития российской экономики // Креативная экономика. -2020. – № 10. – С. 92-102.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Разработка рекомендаций по повышению уровня информационной безопасности

Привалова П.А., Мухортова С.Д., специалитет, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современном цифровом мире обеспечение информационной безопасности – приоритетная задача для любого бизнеса, особенно для финансового сектора. ПАО Сбербанк, как крупнейший банк России, несет огромную ответственность за защиту данных клиентов и стабильность операций.

Совершенствование системы информационной безопасности в ПАО Сбербанк является критически важной задачей для обеспечения надежной защиты данных клиентов и поддержания доверия к финансовым услугам. В ходе разработки рекомендаций по повышению уровня информационной безопасности можно выделить несколько ключевых направлений, каждое из которых направлено на создание более защищенной и эффективной системы.

Первые шаги в этом направлении требуют фокусировки на усилении текущих мер защиты информации. Существенное внимание стоит уделить внедрению многофакторной аутентификации для всех пользователей, особенно для тех, кто имеет доступ к чувствительным данным и критически важным системам. Под многофакторной аутентификацией понимают один из ведущих способов защиты данных в сети[1]. Это значительно усложнит несанкционированный доступ и повысит уровень защищенности аккаунтов пользователей.

Вторым аспектом является регулярное проведение аудита и тестирования системы безопасности. Использование методов пентестинга и регулярные проверки на наличие уязвимостей помогут своевременно выявлять слабые места и устранять их до того, как они станут предметом нападения со стороны злоумышленников. Такие мероприятия также могут включать в себя анализ угроз и управление уязвимостями, направленные на проактивное предотвращение проблем.

Поддержание актуальности программного обеспечения и системы безопасности – еще один важный аспект. Потребность в обновлениях, патчах и новых версиях программ должна постоянно мониториться, чтобы защитить организации от известных уязвимостей, которые могут быть использованы в атаках. Осуществление регулярных обзоров и обновление антивирусного программного обеспечения также является необходимым шагом.

Документирование всех инцидентов безопасности и проведение постинцидентного анализа помогут улучшить систему реагирования на инциденты и повысить общую устойчивость организации к будущим атакам. Использование методов анализа данных и машинного обучения для

предсказания возможных инцидентов безопасности также может существенно повысить уровень защиты.

Особое внимание необходимо уделить обучению сотрудников и повышению их осведомленности о возможных видах киберугроз. Регулярные тренинги и семинары по вопросам безопасности, а также информирование о социальных атаках, фишинге и других тактиках мошенников помогут создать культуру безопасности в организации.

Наконец, создание и поддержание четкой политики безопасности данных, включающей правила обработки, хранения и уничтожения информации, должно стать основополагающим принципом для всех сотрудников. Это позволит не только улучшить уровень защиты данных, но и гарантировать соблюдение всех норм и стандартов, что особенно важно для финансовых организаций.

Оценка эффективности предлагаемых мер по повышению уровня информационной безопасности в ПАО Сбербанк является необходимым шагом для обеспечения того, что внедренные решения действительно приводят к улучшению защиты информации и минимизации рисков. Для системной оценки можно рассмотреть несколько ключевых аспектов, каждый из которых позволит глубже понять, насколько реализованные меры эффективны и как они могут быть оптимизированы.

Первым шагом в оценке эффективности предложенных мер будет определение критериев успеха и ключевых показателей эффективности (KPI). Эти метрики могут включать в себя снижение числа инцидентов безопасности, время реагирования на инциденты, процент успешных попыток аутентификации и количество обнаруженных уязвимостей после внедрения многофакторной аутентификации или регулярного аудита.[3] Например, можно использовать такие показатели, как среднее время на восстановление после инцидента (MTTR)[2], процент успешных атак или количество выявленных угроз в процессе тестирования. Эффективность киберзащиты можно оценивать по данным о инцидентах: если число попыток вторжений существенно сократилось или их успешность снизилась, это станет прямым показателем эффективности.

Второй важный аспект – это анализ стоимости внедрения мер. Необходимо провести оценку затрат на реализацию предложенных решений в сравнении с потенциальными убытками от инцидентов безопасности. Это может включать в себя затраты на программное обеспечение, инфраструктуру, обучение сотрудников и другие ресурсы. Сравнение этих данных поможет понять, оправданы ли инвестиции в меры безопасности и какой возврат на вложенные средства они приносят.

Третьим этапом оценки будет рассмотрение опыта сотрудников и уровня их знаний в области информационной безопасности. Эффективность обучения и повышения осведомленности персонала также можно оценить через тестирование на знание основных принципов безопасности. Для этого можно использовать опросы, фокус-группы, а также анализ поведения сотрудников в случаях, когда они сталкиваются с потенциальными угрозами, например,

фишинговыми атаками. Если уровень осведомленности сотрудников о рисках и их способности справляться с потенциальными угрозами увеличился, это будет свидетельствовать о высоком уровне эффективности вводимых программ.

Четвертым аспектом является обращение к внешней оценке. Внешние аудиторы и независимые эксперты могут предоставить объективную оценку внедренных мер и их сравнительный анализ с лучшими практиками в отрасли. Использование независимых отчетов и результатов аудита поможет в установлении реальной картины безопасности системы.

Не менее важным является процесс постоянного улучшения. Оценка эффективности мер должна быть цикличной. После сбора данных и проведения анализа необходимо разработать рекомендации по корректировке стратегий и внедрению новых технологий, нацеленных на устранение выявленных недостатков. Важно создать план по адаптации к изменяющимся условиям и угрозам, что подразумевает регулярные обновления и улучшения системы безопасности.

Таким образом, оценка эффективности предложенных мер в области информационной безопасности ПАО Сбербанк—это многосторонний и динамичный процесс, включающий в себя как количественный, так и качественный анализ. Процесс включает в себя как внутренние проверки и мониторинг, так и внешнюю оценку, что позволяет повысить уровень защищенности и обеспечить надежность предоставляемых услуг для клиентов банка.

Список использованных источников

1. Авдалян А.А. Значение многофакторной аутентификации для защиты информации в сети//Статья Санкт-Петербургского государственного университета телекоммуникаций имени профессора М. А. Бонч-Бруевича.
2. «Понимание некоторых из наиболее распространенных метрик инцидентов», [сайт]. – URL: <https://www.atlassian.com/ru/incident-management/kpis/common-metrics?ysclid=m9pziegeos215884065>
3. «KPI – что это такое и как рассчитать показатели эффективности», [сайт]. – URL: <https://remarka.agency/journal/kpi-cto-eto-takoe-i-kak-rasschitat-pokazateli-effektivnosti>

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Совершенствование казначейского исполнения в регионе в условиях цифровизации

Пряжников Д.С., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук Пилипчук Н.В.

Тверской государственный университет, экономический факультет

Повсеместное внедрение в современную действительность информационных технологий является платформой для создания всех возможностей для перехода к новейшей парадигме контроля на базе указанных информационных систем и систем управления разного рода рисками, этим обуславливается актуальность формирования инновационных векторов развития казначейской системы исполнения бюджетов в регионе, связанных с цифровизацией.

Прежде всего, речь идет о присутствии 2-ух параллельным образом функционирующих Федерального казначейства и казначейств российских субъектов, которые самостоятельным образом формируют собственные методологические и методические базы, организационные структуры, информационные системы, а это требует определенного рода унификации регламентов ведения единых стандартов их деятельности.

В современных условиях в органах казначейства применяют прикладное программное обеспечение – «Автоматизированная система Федерального казначейства» (ППО АС ФК) [4, с. 23].

В условиях современного развития экономики Казначейство России выступает довольно мощной платежной, расчетной и контрольной системой в бюджетной системе, которой организуется оптимальный учет и превентивный казначейский контроль государства в ходе исполнения его расходных обязательств. Выстраивание системы казначейской системы государства, которая отвечает требованиям демократического общества и способствует на более эффективной основе образованию и развитию интегрированной информационной системы «Электронный бюджет» РФ, вызвано преодолением большого числа препятствий и проблем, которые требуют решения.

Документы сводной бюджетной росписи и доведения бюджетных данных (ДБД), находя отражение на лицевых счетах главных распорядителей средств бюджета, включая и федеральные, законодательные, исполнительные и судебные органов власти, собственным масштабом важности подчеркивают особую актуальность и развитие в дальнейшем, поддержки высокого уровня работоспособности данной области исследования [1, с. 58]. Весь процесс по внедрению этапа цифровизации казначейского исполнения в регионе проводится под контролем сопровождения Минфина России; на данный момент осуществляется сопровождение активного характера на всех направлениях использования базовой платформы ППО АС ФК.

Сегодня в ППО АС ФК производится проверка и создание электронной цифровой подписи (ЭЦП) на каждый отдельно взятый проходящий документ, а идентификация самого документа в системе проводится только после проведения проверки ответственным за это персоналом, по данной причине существует проблема в регионах, которая вызвана временной разницей; возникновение разного рода новых вариантов (которые нигде не регламентированы) по образованию отчетности для большей оперативности предоставления сведений по исполнительной, расходной и доходной частях бюджета в высшие исполнительные органы власти государства; рост отходов от бумажных вариантов прохождения документации; повышение степени прозрачности прохождения сведений по причине добавления наиболее полной истории по прохождению документации с данными; улучшению степени доступности по освоению подсистемы и росту уровня удобства работы в ней на клиентской стороне [2, с. 10].

Под влиянием процессов цифровизации, освоения рассматриваемой подсистемы в планах существует модернизация таких очень важных направлений обеспечения казначейского исполнения в регионе. К примеру, модернизация будет решать такие проблемы: прирост бесперебойного, постоянного прохождения документации в течение суток, по уже встроенным алгоритмам проведения внутреннего контроля, включая и корректность содержания документации.

Для того чтобы улучшить казначейское исполнение в регионе в рамках цифровизации можно предложить:

- перевод в электронный формат все носители финансовых информационных сведений;
- организовать условия для того, что вести бухгалтерский учет в электронной форме для всех участников бюджетного процесса с применением порталных решений, реестров и классификаторов единого характера;
- провести увязку информационных сведений по поводу финансовых ресурсов и целей на всех этапах бюджетного процесса – от момента составления бюджета до момента представления отчета о его исполнении в Федеральное Собрание РФ [3, с. 29];
- обеспечить рост уровня доступности информационных сведений по поводу финансовой деятельности и финансового положения публично-правовых образований, по поводу их активов и обязательств;
- провести увязку стратегического и бюджетного планирования;
- выполнить мониторинг достижений итогов реализации программ государства и результатов, которые характеризуют объемы и качественный уровень оказания услуг государства;
- обеспечить интеграцию всевозможных процессов по составлению и исполнению бюджета, ведению учета, а вместе с тем по подготовке финансовой и иного рода регламентированной отчетности образований, которые носят публично-правовой характер.

Следствием всего изложенного выше будет то, что контролирующим органом казначейского исполнения в регионе для улучшения и эффективного развития всей системы по мониторингу и контролю может проводиться исследование бизнес-процессов подконтрольных объектов в системах информационного характера, которыми автоматизируется вся их финансово-хозяйственная деятельность [2, с.11], также будет доступ к информационным системам, которые автоматизируют иного рода аспекты их функционирования.

Следовательно, можно сделать вывод, что цифровизация мониторинга предоставит возможность обеспечивать его непрерывный характер, охват по максимуму и нужную прозрачность всей деятельности подконтрольных объектов, а вместе с тем прозрачность действий контролирующих органов.

Данный подход может снизить степень нагрузки на подконтрольные объекта и обеспечит оперативность реагирования на возможные риски реализации выявленных нарушений.

Таким образом, возможные совершенствования казначейского исполнения в регионе в условиях цифровизации будут способствовать повышению его эффективности.

Список использованных источников

1. Арасланова Д.В., Земцова Н.В. Особенности казначейского контроля в условиях цифровизации экономики // Ногаевские чтения: материалы конференции. – Казань: РИЦ «Школа», 2024. – С.57-60. (Дата обращения: 15.04.2025)
2. Близкий Р.С., Лебединская Ю.С., Хмелевский А.С. Модернизация казначейского исполнения бюджета в условиях цифровизации // Фундаментальные исследования. – 2023. – №11. – С.8-14. (Дата обращения: 15.04.2025)
3. Канкулова М.И., Османова З.С. Казначейский контроль расходов бюджета субъекта Российской Федерации: практика и возможности оптимизации // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. – 2024. – № 6. – С. 26-39. (Дата обращения: 15.04.2025)
4. Щеглевых В.М. Интеллектуальность и проактивность. Ожидания пользователей от новой версии «Электронного бюджета» // Журнал Бюджет. – 2024. – № 6. – С. 22-24. (Дата обращения: 15.04.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 21.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 03.05.2025.

Теоретические основы организации ипотечного кредитования в РФ

Рафиханова Д.Р., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Толкаченко О.Ю.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В Российской Федерации термин «ипотека» трактуется как предоставление банковского займа с целью приобретения жилой недвижимости.

В соответствии с действующим российским законодательством и практикой можно выделить два основания возникновения ипотеки: из договора и из закона.

Ипотека в силу договора возникает в случае, когда заключается договор, согласно которому недвижимое имущество, принадлежащее залогодателю, обременяется залогом в пользу залогодержателей [1].

Легальная ипотека возникает, когда договор об ипотеке или условия в данном договоре отсутствуют. Для того чтобы ипотека признавалась легальной, должны соблюдаться следующие условия:

1. В законе должно быть указано на возникновение ипотеки.
2. Залогодержателя можно определить.
3. Наличие в законе обязательств, из-за которых может возникнуть ипотека.
4. Отражение в законе обязательств, которые будут обеспечиваться ипотекой в силу закона.

Так же выделяют разные варианты классификации ипотеки. Один из критериев различия – вид залога. По данному критерию выделяют два типа ипотечного кредитования – залог под приобретаемую недвижимость и залог под уже имеющееся в собственности жилье.

Еще один критерий – вида приобретаемого жилья:

- квартиры в новостройках или строящемся доме;
- квартиры на вторичном рынке;
- дома, дачи и дачные участки, коттеджи;
- доли недвижимости.

Еще одним видом ипотеки является кредит с государственной поддержкой. В данном кредите подразумевается погашение государством некоторой части выплат [2].

Система ипотечного кредитования в России базируется на ряде фундаментальных принципов [1].

Принцип возвратности предполагает обязательное погашение заемщиком всей суммы долга перед кредитной организацией.

Принцип платности заключается в том, что за использование кредитных ресурсов заемщик обязан уплатить определённую сумму в виде процентов.

Принцип обеспеченности требует, чтобы заём предоставлялся исключительно при наличии залогового имущества – как правило, это приобретаемая недвижимость.

Принцип срочности устанавливает строго определённые сроки погашения займа, зафиксированные в договоре. Погашение осуществляется поэтапно, согласно установленному графику.

Принцип специальности подразумевает, что ипотека может быть установлена только в отношении конкретного недвижимого имущества или прав на него, с указанием точной суммы обязательств.

Принцип обязательности означает, что сведения об ипотеке подлежат обязательной регистрации в Едином государственном реестре прав на недвижимость и сделок с ней (ЕГРН), что закрепляет юридическую силу сделки.

Принцип гласности предполагает открытый доступ к информации, содержащейся в ЕГРН [3].

Принцип достоверности означает, что сведения, зафиксированные в Едином государственном реестре прав (ЕГРП), признаются юридически достоверными.

Принцип приоритета предполагает установление очередности требований залогодержателей в зависимости от даты регистрации соответствующих прав в ЕГРП.

Принцип бесповоротности направлен на обеспечение устойчивости и предсказуемости ипотечных правоотношений.

Принцип дифференцированности отражает индивидуализированный подход кредитных организаций к различным группам потенциальных заёмщиков.

В отличие от банковского ломбарда ипотека является целевым займом. Заемщик обязан отчитываться перед кредитором. Продавать, дарить, переоформлять квартиру в залоге нельзя без согласия банка.

Ипотечный кредит можно получить на следующие цели: [4]

- на приобретение готового жилья;
- для оплаты договора на строительство жилья (в этом случае залогом по кредиту будет приобретаемая недвижимость или права по договору на строительство жилья);
- на приобретение земельного участка, на котором расположен жилой дом или планируется его строительство.

Механизм ипотечного кредитования представляет собой совокупность организационно-экономических, правовых и финансовых инструментов, обеспечивающих предоставление, обслуживание и возврат целевого кредита, обеспеченного залогом недвижимости.

Механизм ипотечного кредитования реализуется в рамках следующих этапов.

Первый этап – это предварительная консультация и сбор документов. Потенциальный заёмщик обращается в кредитную организацию для получения информации о доступных ипотечных продуктах, условиях кредитования и

требованиях к заёмщикам. Одновременно происходит сбор пакета документов: паспорта, ИНН, подтверждение дохода, трудовая книжка, документы на объект недвижимости. [5]

Далее производится оценка платёжеспособности заёмщика. Банк проводит анализ кредитной истории, уровня доходов, наличия других долговых обязательств.

В случае соответствия требованиям банка принимается положительное решение, оформляется предварительное одобрение. Часто на этом этапе заключается договор задатка с продавцом недвижимости.

Далее проводится оценка объекта недвижимости. Проводится независимая оценка, цель которой – определить рыночную стоимость объекта и убедиться в отсутствии рисков [6].

Следующим этапом банк и клиент заключают договор ипотечного кредитования. Подписывается кредитный договор, договор купли-продажи, договор залога, производится государственная регистрация ипотеки.

Следующий этап – сопровождение и погашение кредита. На данном этапе осуществляется регулярное погашение задолженности по графику. Также возможны досрочные выплаты, изменение условий по договору (рефинансирование, реструктуризация) [7].

Полное исполнение обязательств и снятие обременения. После окончательного погашения кредита производится регистрация прекращения ипотеки в Росреестре, залог снимается, заёмщик становится полноправным владельцем недвижимости без ограничений [8].

Риски, сопровождающие ипотечное кредитование, могут быть обусловлены широким спектром факторов, включая экономические, инфляционные, валютные, налоговые и политические условия. Среди наиболее значимых и типичных рисков, присущих операциям ипотечного кредитования, выделяются следующие: кредитный риск, риск изменения процентных ставок и риск ликвидности.

Кредитный риск представляет собой вероятность невыполнения заёмщиком своих обязательств перед банком, то есть неспособности своевременно и в полном объёме погасить основную сумму долга и проценты по нему. Он возникает вследствие размещения денежных средств на условиях возвратности и платности [9].

Процентный риск относится к числу ключевых банковских рисков и возникает в результате колебаний рыночных процентных ставок. Основой процентного риска выступает изменение стоимости заимствования и инвестиций вследствие динамики процентных ставок.

Особое внимание уделяется форме процентной ставки – фиксированной или плавающей. При плавающей ставке процентные выплаты корректируются через определённые промежутки времени в соответствии с текущей рыночной ситуацией, что делает стоимость заимствования или доход от инвестиций переменными. Фиксированная ставка, напротив, остаётся неизменной в течение всего срока договора, однако рыночная стоимость таких активов (или обязательств) изменяется в зависимости от общего уровня процентных ставок в экономике, что также влияет на прибыльность вложений [10].

Риск ликвидности, с одной стороны, тесно связан с рассогласованием активов и пассивов (то есть использованием коротких нестабильных пассивов для среднесрочных или долгосрочных активных операций), а, с другой стороны, с потерей возможности (из-за общей конъюнктуры рынка или ухудшения имиджа банка) привлечь ресурсы для выполнения текущих обязательств [11].

Риск ликвидности представляет собой важнейшую категорию финансовых рисков и тесно взаимосвязан с такими видами рисков, как кредитный, рыночный, процентный и валютный. Так, например, ухудшение платёжеспособности заёмщиков (кредитный риск) способно нарушить баланс между активами и пассивами по срокам и объёмам, тем самым снижая уровень ликвидности банка. В свою очередь, изменения на финансовых рынках, валютные колебания или колебания процентных ставок могут приводить к снижению рыночной стоимости активов или удорожанию обязательств, что также ухудшает ликвидное положение кредитной организации [12].

Список использованных источников

1. Патлатенко А. А. Банковское ипотечное жилищное кредитование в России // Молодой ученый. – 2019. – № 3. – С. 389
2. Кочеткова А.А. Новые возможности развития ипотечного кредитования в России // Проблемы экономики и менеджмента. – 2020. – № 5. – С. 71.
3. Федеральный закон «Об ипотеке (залоге недвижимости)» от 16.07.1998 № 102-ФЗ (ред. от 19.06.2024) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://consuitant.ru>
4. Боброва Л.Ю. Современные подходы к ипотечному кредитованию на примере России и зарубежных стран // Перспективы развития строительного комплекса. – 2019. – Т. 1. – С. 41.
5. Федеральный закон «Об ипотечных ценных бумагах» от 11.11.2003 № 152-ФЗ (ред. от 20.10.2022) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://consuitant.ru>.
6. Зотова Е.О. Ипотечное кредитование: динамика ипотечного кредитования в России // материалы XXII Всероссийской научной конференции. – 2020. – С. 137.
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 16.05.2023) // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://consuitant.ru>.
8. Кокорина М. В. Проблемы банковского кредитования физических лиц на современном этапе в РФ // Молодой ученый. – 2021. – № 12. – С. 137.
9. Ларионова Т.С. Пути совершенствования механизма управления банковским ипотечным кредитованием // Сборник материалов научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей и научных работников: 20-летию высшей школы экономики КНИТУ посвящается. – 2021. – С. 77.
10. Патлатенко А. А. Банковское ипотечное жилищное кредитование в России // Молодой ученый. – 2019. – № 3. – С. 389.
11. Хакимова И.Р. Установление оптимальной равновесной ставки по ипотечному кредиту // Журнал научных и прикладных исследований. – 2021. – № 6. – С. 4.
12. Шингалин А. Г. Новые тенденции развития жилищного строительства в условиях социально ориентированной рыночной экономики // Современные научные исследования и инновации. – 2021. – № 8. – С. 27.

Дата поступления рукописи в редакцию: 26.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Социальный контракт как финансовая мера государственной поддержки граждан в Тверской области

Ремизова К.М., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: профессор, д-р экон. наук Цуркан М.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В целях поддержки малоимущих семей с 2013 года на территории Тверской области введена государственная социальная помощь на основе социального контракта [3].

В Тверской области сумма гранта «Социальный контракт» составляет 350 000 рублей и предоставляется самозанятым и индивидуальным предпринимателям для развития собственного дела. Дополнительно предусмотрена возможность прохождения профессионального обучения или дополнительного образования, при которых производится выплата в размере стоимости курса обучения на одного обучающегося не более 30 000 рублей. Главное условие для получения дополнительной выплаты на обучение – чтобы у образовательного учреждения была действующая лицензия на осуществление образовательной деятельности.

Получателями социальной помощи на основании социального контракта являются проживающие на территории Тверской области малоимущие семьи и малоимущие одиноко проживающие граждане, а также граждане, находящиеся в трудной жизненной ситуации, которые по не зависящим от них причинам имеют среднедушевой доход ниже величины прожиточного минимума на душу населения, установленного в Тверской области.

На 2025 год установлен прожиточный минимум на душу населения в размере 17 378 руб. [1]. Главное условие для получения социального контракта – чтобы доход на одного члена семьи был не больше прожиточного минимума в Тверской области.

Социальные контракты активно реализуются по таким направлениям деятельности самозанятых, как оказание парикмахерских услуг, услуг маникюра, перманентного макияжа, татуажа, сантехнические работы, работы по изготовлению столярных изделий из натуральной древесины, электромонтажные работы, заключен социальный контракт по открытию копильного мини-цеха продовольственных товаров. Заключаются социальные контракты по поиску работы, по ведению предпринимательской деятельности.

Социальный контракт оказывается по трем основным направлениям: поиск работы, осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности (в том числе самозанятые), ведение личного подсобного хозяйства.

Для получения выплаты социальный контракт необходимо написать бизнес-план по форме, установленной Постановлением Правительства

Тверской области от 18.12.2024 № 608-пп и направить его на первичную проверку в Центр поддержки предпринимательства «Мой бизнес» Тверской области. Форма бизнес-плана представлена на официальном сайте центра в разделе «Меры поддержки», а также в приложении 1 [8].

После проверки бизнес-плана предприниматели с пакетом документов подают заявление об оказании государственной социальной помощи на основе социального контракта через любой филиал государственного автономного учреждения Тверской области "Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг" или через личный кабинет в госуслугах.

Далее предприниматель проходит тестирование по предпринимательским компетенциям в социальной защите (далее – ГКУ). Подготовиться к тестированию можно на официальном сайте центра «Мой бизнес» Тверской области в разделе «Обучение» [5] или в разделе «Тестирование» [6]. В социальной защите предприниматели проходят тестирование на компьютерах через аккаунт на портале «Госуслуги». В тестирование включено 45 вопросов на знание предпринимательских компетенций. Время прохождения тестирования 1 час.

После успешного прохождения тестирования назначается дата комиссии, на которой представители комиссии из ГКУ принимают окончательное решение о выдаче денежных средств.

Информация, предоставленная заявителем, проверяется ГКУ в порядке межведомственного взаимодействия. Предоставление заявителем недостоверной информации является поводом для отказа в назначении государственной социальной помощи на основе социального контракта.

Государственная социальная помощь на основе социального контракта назначается на основании предложения комиссии по назначению и оказанию государственной социальной помощи, созданной при ГКУ. Комиссия проводит обследование жилищно-бытовых условий заявителя и его семьи и собеседование с заявителем, составляет лист собеседования (акт материально-бытового обследования).

Также разрабатывается программа социальной адаптации заявителя. В программе прописываются план мероприятий по социальной адаптации, сроки выполнения плана, размер ежемесячной денежной выплаты и прочие мероприятия, направленные на выход из сложной жизненной ситуации.

В рамках программы социальной адаптации определяются профессии, по которым будет осуществляться обучение, и лицензированное учебное заведение, с которым заявитель заключает договор о получении дополнительного образования. Для получения средств на оплату стоимости курса обучения заявитель предоставляет в ГКУ договор о предоставлении услуг на обучение. ГКУ переводит средства заявителю.

Факт оплаты курса заявитель подтверждает документами. После завершения курса заявитель обязан предоставить в ГКУ документ об окончании образования и получении квалификации. В противном случае, все выплаченные

ГКУ средства заявитель обязан возвратить добровольно, а в случае отказа от возвращения – взыскиваются с получателя в судебном порядке [4].

Основными принципами назначения и оказания государственной социальной помощи малоимущим гражданам на условиях заключения социального контракта являются: добровольность участия, обязательность исполнения условий социального контракта, индивидуальный подход при определении условий социального контракта, целевой характер оказания социальной помощи.

При заключении социального контракта за семьей закрепляется специалист-куратор, основная цель которого – организовать социальное сопровождение, своевременно оказать помощь в случае возникновения проблем, в ходе реализации мероприятий программы.

Социальный контракт как мера государственной социальной поддержки для предпринимателей в Тверской области является важным инструментом, способствующим развитию малого и среднего бизнеса. Он предоставляет предпринимателям возможность получить финансовую помощь, которая позволяет не только преодолевать временные трудности, но и развивать свои компании, что, в свою очередь, создаёт новые рабочие места и стимулирует экономический рост региона.

Список использованных источников

1. О величине прожиточного минимума населения Тверской области на 2025 год [Электронный источник]: Постановление Правительства Тверской области от 27 сентября 2024 г. № 427-пп – Режим доступа: <https://base.garant.ru/410456636/> (дата обращения: 03.04.2025)
2. О внесении изменений в отдельные Постановления Правительства Тверской области [Электронный источник]: Постановление Правительства Тверской области от 18 декабря 2024 года № 608-пп – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/407604915> (дата обращения: 20.03.2025)
3. Об утверждении Порядка назначения и оказания государственной социальной помощи на основе социального контракта в Тверской области [Электронный источник]: Постановление Правительства Тверской области от 15 октября 2013 года № 486 – пп – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/460195136> (дата обращения: 23.03.2025)
4. Памятка Государственного казенного учреждения Тверской области «Центр социальной поддержки населения» города Твери [Текст]. (дата обращения 15.03.2025)
5. Раздел «Обучение» на официальном сайте центра «Мой бизнес» Тверской области [Электронный источник] // – Режим доступа: <https://mybusiness69.ru/start-business/events/> (дата обращения: 01.04.2025)
6. Раздел «Тестирование» на официальном сайте центра «Мой бизнес» Тверской области [Электронный источник] // – Режим доступа: <https://mybusiness69.ru/testirovanie/> (дата обращения: 01.04.2025)
7. Официальный сайт Министерства социальной защиты населения Тверской области // Оказание помощи // Социальный контракт [Электронный источник] – Режим доступа: <https://минсоцзащиты.тверскаяобласть.пф/pomoshch/social-kontrakt/> (дата обращения: 14.03.2025).
8. Официальный сайт центра «Мой бизнес» Тверской области // Меры поддержки // Грант «Социальный контракт» [Электронный источник] – Режим доступа: <https://mybusiness69.ru/measure/konsultatsiya-po-polucheniyu-granta-sotsialnyy-kontrakt/> (дата обращения: 12.03.2025).

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Приложение 1
к постановлению
Правительства
Тверской области
от 18.12.2024 № 608-пп

Бизнес-план по созданию (развитию) собственного дела

1. Информационные данные заявителя

1.1. Фамилия, имя, отчество заявителя (при наличии), дата рождения, ИНН, контактный телефон (факс, e-mail): _____

1.2. Состав семьи заявителя: _____

1.3. Адрес регистрации по месту жительства (месту пребывания)/фактический адрес проживания (если не соответствует адресу регистрации): _____

1.4. Резюме (образование, наименование образовательной организации, год окончания, профессия (специальность), квалификация): _____

1.5. Общий стаж работы (количество лет, занимаемые должности) и опыт работы в сфере запланированной деятельности: _____

1.6. Дополнительные знания, умения, навыки в сфере запланированной деятельности: _____

2. Описание планируемой предпринимательской деятельности

2.1. Применяемая (планируемая к применению) система налогообложения: _____

2.2. Вид предпринимательской деятельности (ОКВЭД) (указывается вид деятельности субъекта индивидуального предпринимательства (коды ОКВЭД с расшифровкой). Для налогоплательщиков налога на профессиональный доход (самозанятых) указывается только вид деятельности без ОКВЭД) _____

2.3. Суть проекта, краткое описание производимого продукта/товара/услуги: _____

2.4. Место, по которому осуществляется (планирует осуществляться) предпринимательская деятельность: _____

(указать адрес и условия размещения: аренда (указать номер, дату, срок договора аренды, размер и состав арендных платежей) или собственность (указать номер свидетельства о регистрации, сосособственников))

2.5. Наличие основных средств (оборудования), товаров, сырья и материалов для осуществления предпринимательской деятельности: _____

(указывается наличие и основные характеристики имеющихся зданий, сооружений, транспортных средств, станков, оборудования и иных основных средств, а также материально-производственных запасов необходимых для осуществления предпринимательской деятельности)

2.6. Необходимые основные средства и оборудование, сырье и материалы: _____

(указывается потребность в оборудовании с перечислением его основных характеристик и указанием стоимости)

п/п	Наименование	Артикул, технические характеристики	Количество	Стоимость (руб.)	Сумма (руб.)
Итого					

2.7. Поставщики основных средств и оборудования, исходного сырья и материалов (при наличии): _____

(указываются предполагаемые источники получения (приобретения) сырья и материалов с указанием статуса (ИП, ООО), договоров поставки)

2.8. Кадровый состав (только для ИП): _____

(указывается наличие кадров, количество и должности (при наличии), заработная плата в случае отсутствия указывается планируемая численность сотрудников)

п/п	Наименование должности сотрудника	Размер заработной платы сотрудника (руб.)	Налоги и отчисления (руб.)	Сумма (руб.)
Итого				

2.9. Планируемый результат предпринимательской деятельности (перечень и описание товаров, (работ, услуг) которые будут предложены) и планируемые (средние) показатели по осуществлению деятельности за месяц:

п/п	Наименование товара, услуги, работ	Количество ПРОДАЖ товара, услуги, работ	Стоимость товара, услуги, работ	Сумма (руб.)
Итого				

или

Планируемые показатели по месяцам реализации с учетом особенностей бизнеса (сезонность):

п/п	Наименование товара, услуги, работ	Количество продаж товара, услуги, работ	Стоимость товара, услуги, работ										0	1	2
Итого															

или

Планируемые показатели по месяцам реализации с учетом особенностей бизнеса (перепродажи):

п/п	Наименование товара, услуги, работ	Количество продаж товара, услуги, работ	Себестоимость товара, услуги, работ	Стоимость товара, услуги, работ	Сумма (руб.) с учетом себестоимости	Сумма (руб.) без учета себестоимости

2.10. Способы реализации продукции (товаров, работ, услуг). Рынок сбыта товаров (работ, услуг). При наличии указать существующие договоры с указанием их реквизитов _____

2.11. Расходы за счет средств всех источников финансирования:

п/п	Расходы	Сумма (руб.)	
		на месяц	на год
	Затраты, связанные с регистрацией предпринимательской деятельности, получением разрешительной документации		
	Оплата за аренду помещения		
	Приобретение материалов, сырья		
	Приобретение основных средств		
	Транспортные расходы		
	Заработная плата персонала с фиксированными страховыми взносами		

	Расходы на рекламу		
	Расходы на оплату налогов		
	Иные расходы (указать)		
	Итого		

3. Финансовый план предпринимательской деятельности

3.1. Источники финансирования бизнес-плана:

№ п/п	Источник финансирования	Сумма (рублей)	Доля от общей суммы затрат (%)
1	Средства государственной социальной помощи на основании социального контракта на осуществление индивидуальной предпринимательской деятельности		
2	Собственные средства		
3	Иные источники		
	Итого		

3.2. Расходы и доходы за счет средств всех источников финансирования:

№ п/п	Расходы/доходы	Сумма (рублей)	Источник финансирования
3.2.1	Компенсация расходов, связанных с подготовкой и оформлением разрешительной документации, необходимой для осуществления предпринимательской деятельности (подготовка документов, представляемых при соответствующей государственной регистрации предпринимательской деятельности, оплату государственной пошлины и нотариальных действий, услуг правового и технического характера, приобретение бланочной продукции, изготовление печатей и штампов),		

№ п/п	Расходы/доходы	Сум ма (рублей)	Источник финансиро- вания
	на приобретение программного обеспечения и (или) неисключительных прав на программное обеспечение, а также на приобретение носителей электронной подписи (до 10 %): (нужное подчеркнуть) (из подпункта 1 пункта 2.11 настоящего бизнеса-плана)		
3.2.2	Принятие имущественных обязательств, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности (до 15%), из них (из подпунктов 2 – 5 пункта 2.11 настоящего бизнеса-плана):		
	транспортные расходы		
	оплата электроэнергии		
	оплата связи		
	оплата аренды помещения (служебного, производственного)		
	другое (расписать)		
3.2.3	На размещение и (или) продвижение продукции (товаров, работ, услуг) на торговых площадках (сайтах), функционирующих в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, а также в сервисах размещения объявлений и социальных сетях (до 5 %) (из подпункта 7 пункта 2.11 настоящего бизнеса-плана)		
3.2.4	Приобретение основных средств и материально-производственных запасов, необходимых для осуществления предпринимательской деятельности (указать наименование, количество, стоимость единицы) (из пункта 2.6 настоящего бизнеса-плана)		
3.2.5	Планируемый доход от реализации		

Распространение информации о противодействии терроризму в открытом доступе

Решетов С.А., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: канд. философ. наук, доцент Глазунова С.А.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Предметным полем статьи является роль открытых информационных ресурсов в вопросах противодействия терроризму не только с позиций общественной безопасности, но и со стороны социально экономической выгоды для общества и государства. Исследуются преимущества широкого распространения доступной и качественной информации о мерах предосторожности и поведения в экстренных ситуациях, обусловленные необходимостью снижения негативных последствий террористических актов и укрепления внутренней стабильности страны.

Согласно ст. 3 Федерального закона № 35-ФЗ от 06.03.2006 г. в ред. Федерального закона от 28.02.2025 N 16-ФЗ "О противодействии терроризму" терроризм трактуется как «идеология насилия и практика воздействия на принятие решения органами государственной власти, органами публичной власти федеральных территорий, органами местного самоуправления или международными организациями, связанные с устрашением населения и (или) иными формами противоправных насильственных действий» [1].

Правовую основу противодействия терроризму в Российской Федерации составляют Конституция Российской Федерации, общепризнанные принципы и нормы международного права, международные договоры Российской Федерации, Федеральный закон по противодействию терроризму и другие федеральные законы, нормативные правовые акты Президента Российской Федерации, нормативные правовые акты Правительства Российской Федерации, а также принимаемые в соответствии с ними нормативные правовые акты других федеральных органов государственной власти.

Важно понимать, что работа по противодействию терроризму является сложной задачей, требующей координации различных ведомств и организаций. Успех в борьбе с терроризмом зависит от множества факторов, включая профессионализм сотрудников, качество разведывательной информации, уровень взаимодействия между различными структурами и международное сотрудничество.

В Российской Федерации каждое силовое ведомство играет свою роль в обеспечении безопасности. Например, ФСБ России занимается контрразведкой и борьбой с терроризмом, МВД обеспечивает общественный порядок и безопасность граждан, Росгвардия осуществляет охрану важных объектов и участвует в антитеррористических операциях. Каждая из этих структур имеет свои полномочия и обязанности, и их взаимодействие позволяет эффективно реагировать на угрозы. Кроме того, нельзя забывать о роли гражданского

общества и СМИ в формировании общественного мнения и поддержки мер по обеспечению безопасности. Общественное доверие и поддержка являются важными факторами успеха в борьбе с терроризмом.

Международный терроризм остаётся одной из важнейших угроз современности, оказывающей негативное влияние на экономику и социальную сферу государства. Важнейшим инструментом преодоления этой угрозы становится предоставление населению необходимой информации о правилах безопасного поведения и предупредительных мерах. Широкий доступ к таким сведениям способен предотвратить опасные последствия, снижая вероятность масштабных убытков и повышая общий уровень защищенности общества.

Действительно, борьба с терроризмом похожа на сражение с легендарным Змеем Горынычем из русского народного эпоса. Так же, как попытки отрубить одну из голов чудовища приводят к немедленному росту двух новых, уничтожение отдельной ячейки террористов нередко вызывает появление ещё большего числа экстремистских групп или активизирует скрытые сети. Образ Змея Горыныча возник в древнерусской культуре как олицетворение хаоса, разрушения и неизбежности возобновления зла. Победить его могли только герои, обладающие хитростью и особыми знаниями, уничтожающие саму основу существования зверя. Точно так же успешная борьба с современным терроризмом требует продуманного комплексного подхода, сочетающего подавление активности боевиков с устранением социальных корней экстремизма. Информационное противодействие терроризму предполагает комплексный подход, включающий экономические меры, социальные программы интеграции, развитие культурных инициатив и активную просветительскую деятельность. Важно формировать у населения устойчивые представления о ценности мирной жизни, толерантности и взаимоуважении, развивая критическое мышление и умение распознавать манипуляции со стороны экстремистских идеологий. Эффективная информационная политика должна включать мониторинг информационных потоков, пресечение распространения пропаганды насилия и формирование позитивных ценностей, направленных на укрепление стабильности и единства общества. Для вытеснения террористических идей необходимы новые альтернативные предложения. Требуемой моделью формулировки практических правовых и информационных установок служит уникальный и качественный антитеррористический материал.

В России основным документом, регламентирующим профилактические мероприятия, направленные на информационное противодействие терроризму, выступает Комплексный план противодействия идеологии терроризма в Российской Федерации на 2024-2028 годы (утв. Президентом РФ В. Путиным 30 декабря 2023 г. № Пр-2610). В документе выделены группы риска среди граждан, склонных к влиянию террористических и радикальных убеждений, а также предусмотрены меры по превентивной работе с этими категориями.

При подготовке открытых антитеррористических информационных материалов рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Четкость и ясность изложения: информация должна быть представлена простым языком, понятным широкой аудитории.

2. Актуальность и объективность: содержание должно основываться на проверенных фактах и современных исследованиях, избегать слухов и спекуляций.

3. Привлечение внимания: использование ярких заголовков, иллюстраций и графических элементов помогает привлечь внимание читателей.

4. Информационная насыщенность: включение конкретных примеров, рекомендаций и полезных советов делает материалы более информативными и применимыми на практике.

5. Обратная связь: возможность оставить комментарий или задать вопрос позволяет взаимодействовать с аудиторией и получать обратную связь.

6. Законодательная основа: обеспечение соответствия законодательству страны публикации, уважение авторских прав и этических норм.

7. Форматирование: удобство чтения достигается правильным использованием шрифтов, размеров текста, выделения ключевых моментов.

Важно помнить, что главная цель таких материалов – формирование осознанного отношения общества к вопросам безопасности и минимизация рисков террористических проявлений.

Следует обязательно учитывать фактор внешнего деструктивного воздействия в виде террористических информационно-психологических акций ряда недружественных иностранных государств [3].

В 2021 году широкое распространение приобрела практика отправки фальшивых сообщений о планирующихся актах насилия и терактов через региональные сегменты социальных сетей, мессенджеры и чаты родителей. Подобные информационные волны резко активизируются вслед за фактическими случаями экстремистских нападений или трагедий по типу массовых убийств («колумбайн»). Недостоверная информация о подготовке актов «колумбайна» распространялась в октябре 2021 г. в региональных соцсетях и мессенджерах на территории Кемеровской, Липецкой и Новосибирской областей, а также г. Санкт-Петербурга [4]. Эти ложные уведомления быстро распространяются среди пользователей, создавая панику и дезориентируя общество относительно реальных угроз. Такая тенденция демонстрирует необходимость усиления контроля над контентом и разработки специальных профилактических мер для пресечения подобного рода манипуляций общественным сознанием.

Недостоверная информация о якобы готовящихся терактах обладает значительным влиянием на общественное мнение и способна вызвать серьёзную тревогу среди граждан, ухудшить ситуацию в обществе, снизить уровень доверия к государственным институтам и службам правопорядка. Поэтому крайне важно своевременно реагировать на такие инциденты и активно противодействовать распространению недостоверной информации. Наиболее эффективным решением станет организация заблаговременных мероприятий по нейтрализации подобных информационных провокаций, налаживание тесного взаимодействия с авторитетными фигурами СМИ,

известными публицистами и влиятельными блогерами. Их поддержка способна укрепить доверие граждан к официальным сообщениям и минимизировать негативные последствия недостоверных новостей.

Способы распространения антитеррористического контента требуют внимательного подхода, учитывая современные реалии коммуникаций. Сегодня многие традиционные формы привлечения внимания теряют свою эффективность, особенно если речь идет о простых лозунговых посланиях вроде «Терроризм – это зло», «Нет терроризму» и др., размещаемых на уличных баннерах, листовках и плакатах. Такие подходы оказываются недостаточно эффективными, поскольку воспринимаются населением поверхностно и не вызывают глубокого осознания опасности.

Эффективнее становится работа через цифровые каналы: социальные сети, специализированные веб-сайты, мобильные приложения и видеохостинги. Важно создавать уникальный, увлекательный и полезный материал, основанный на анализе потребностей и предпочтений целевой аудитории. Чем больше публикаций соответствует предпочтениям определённой категории пользователей, тем значительнее вовлечённость и успешнее реализация поставленных задач.

Кроме того, актуальным способом остаются образовательные программы, лекции, конференции и другие офлайн-встречи, направленные на развитие навыков критического мышления и повышение осведомлённости населения о природе и причинах терроризма и экстремизма. Такой подход создает основу для выработки устойчивого иммунитета к радикальным идеологиям и способствует формированию культуры безопасности.

Одним из эффективных методов распространения антитеррористической информации является демонстрация видеоматериалов на больших экранах в местах большого скопления людей, таких как городские площади и крупные торговые комплексы. Однако эффективность этого метода снижается, если демонстрации проходят без звукового сопровождения, что снижает степень понимания зрителями подаваемого материала.

Особенно сложными являются мероприятия, предполагающие непосредственную презентацию материалов о противодействии терроризму в рамках профилактических бесед. Хотя такая форма общения обеспечивает высокую точность попадания в целевую аудиторию благодаря индивидуальному подходу и грамотному выбору содержания, её недостаток заключается в ограниченном масштабе охвата по сравнению с возможностями глобальной сети Интернет. Таким образом, наилучшие результаты достигаются путем комбинирования личного контакта с широким сетевым воздействием, позволяющим увеличить общий охват аудитории и достичь максимального эффекта.

Молодежь традиционно получает основную массу информации именно из интернета – сайтов, сообществ в соцсетях и цифровых площадок. Учитывая тенденцию цифровизации и нарастающую роль виртуального пространства, именно интернет выступает ключевой площадкой для распространения антитеррористического контента.

Методология популяризации антитеррористических материалов в сети заимствует опыт классических подходов интернет-маркетинга и брендинга. Стратегии продвижения брендов, товаров и услуг успешно адаптируются для целей профилактики терроризма и экстремизма.

Это включает в себя:

- создание уникального и увлекательного материала;
- привлечение лидеров мнений и экспертов;
- применение вирусных техник распространения;
- взаимодействие с пользователями через опросы, обсуждения и обратную связь.

Такие технологии позволяют эффективно привлекать молодежную аудиторию, повышать узнаваемость инициатив и укреплять позиции официальных антитеррористических ресурсов в конкурентной среде цифрового пространства.

Московская область показала пример эффективной организации противодействия экстремистским и террористическим проявлениям накануне празднования юбилея Победы в Великой Отечественной войне. Именно тогда был реализован крупный проект, направленный на просвещение общественности и пресечение попыток искажения исторической памяти и героизации запрещенных движений. Организационным центром выступил аппарат Антитеррористической комиссии региона совместно с телеканалом «360» [4].

Были разработаны концепции передачи нужной информации населению, учтены особенности разных возрастных категорий и социокультурные факторы.

Созданы уникальные сценарии для двух целевых групп: молодёжи и общей аудитории.

Перед началом съёмок были проведены тесты среди фокус-групп, отобраны подходящие актёры и определён оптимальный сюжет.

Осуществлены профессиональные съемки, монтаж, наложение английского перевода для международной аудитории.

Подготовленные видеоролики проверялись участниками фокус-группы, вносились необходимые изменения.

Ролики были размещены на множестве цифровых платформ и продвигаемы волонтерами через соцсети, школы, учреждения культуры и спорткомплексы.

Масштабное распространение видеоматериалов обеспечило широкий охват аудитории.

Более 150 тысяч зрителей получили доступ к материалам через социальные сети и интернет-порталы.

Телевизионный эфир канала «360» обеспечил доступность контента почти 35 миллионам телезрителей.

Сайт РИАМО дополнительно ознакомил свыше 1,6 миллионов пользователей.

Официальные страницы НАК и АТКО посетили десятки тысяч посетителей.

Другие новостные порталы (Rambler, MosDay, SM.News) добавили ещё миллионы потенциальных зрителей.

Данный проект наглядно продемонстрировал эффективность сочетания инновационных подходов и традиционных средств массовой информации в деле формирования положительной репутации усилий по противодействию терроризму и укреплению патриотических чувств среди российского населения. Параллельно аналогичные усилия предпринимались в рамках проекта «АнтиКолумбайн», направленного на демифологизацию романтического образа школьных стрелков и продвижение конструктивных, мирных путей выхода из конфликтных ситуаций. Этот проект стал важным элементом образовательной работы, ориентированной на молодежь, помогая формировать правильные ценности и ответственное отношение к жизни и обществу [5].

Специалисты, занимающиеся разработкой информационных материалов для молодёжной аудитории, принимают во внимание одну существенную черту современности: в эпоху цифрового потребления контент нередко усваивается «быстро пробегаясь глазами», иными словами, молодые люди редко погружаются глубоко в один источник информации. Следовательно, наибольшего успеха достигают продукты, способные захватить внимание зрителя буквально за секунды.

Основные рекомендации разработчиков антитеррористического материала включают:

- Стремитесь создавать интригующие начала сюжетов ("завязку"), способствующие удержанию интереса зрителей;
- Избегайте продолжительных серийных проектов или объемных документальных фильмов, которые плохо воспринимаются молодыми людьми;
- Предпочтительны динамичные, емкие и визуально привлекательные материалы, рассчитанные на кратковременное потребление (например, короткометражные ролики, инфографика, анимации).

Такой подход позволяет удерживать внимание молодой аудитории и обеспечивать эффективное усвоение важной информации.

Продвижение антитеррористических информационных материалов базировалось на двух стратегических направлениях, учитывающих ограниченность имеющихся ресурсов:

1. Контентная стратегия: Основное внимание было сосредоточено на производстве высококачественного, современного, оригинального и значимого контента, соответствующего потребностям и предпочтениям целевой аудитории. Это позволило создать устойчивый интерес и повысить лояльность аудитории.

2. Ссылочная стратегия: использовалось размещение ссылок на внешние ресурсы и активность в социальных сетях. Данный подход позволял расширить географию и глубину проникновения контента, увеличивая количество просмотров и переходов на основной ресурс.

Эти две стратегии позволили достигнуть высокой степени заметности и популярности разработанных материалов, обеспечивающих значительное

влияние на целевые группы и поддержку общих целей по профилактике терроризма.

Таким образом, распространение качественной информации о мерах противодействия терроризму обладает широким спектром положительных эффектов для разных сторон жизни государства. Оно способствует повышению бдительности и готовности граждан оказывать содействие правоохранительным органам, что значительно облегчает обнаружение и предотвращение угроз. Формирование культуры безопасности и правовой грамотности населения укрепляет доверие к власти и снижает вероятность нарушений правопорядка. Регулярное ознакомление граждан с правилами поведения в чрезвычайных ситуациях укрепляет устойчивость общества к возможным кризисам и способствует снижению эмоционального напряжения. Избежав катастрофических последствий террористических актов, страна экономит существенные средства, которые иначе пришлось бы тратить на восстановление инфраструктуры, возмещение материального ущерба и медицинскую помощь пострадавшим. Подготовка школьников и студентов в рамках образовательных программ предупреждает проникновение радикальной идеологии в молодёжную среду, формируя поколение, способное трезво оценивать опасность и ответственно относиться к вопросам безопасности. В результате информационная политика становится мощным инструментом укрепления государственности, поддержания экономического роста и внутреннего согласия в обществе.

Список использованных источников

1. О противодействии терроризму: Федеральный закон от 06.03.2006 г. №35-ФЗ от 06.03.2006 г. (в ред. Федерального закона от 28.02.2025 N 16-ФЗ) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система / ЗАО "КонсультантПлюс". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58840/ (дата обращения: 20.04.2025)
2. Комплексный план противодействия идеологии терроризма в Российской Федерации на 2024-2028 годы (утв. Президентом РФ 30.12.2023 N Пр-2610) // ГАРАНТ : информационно-правовой портал / ООО «НПП «ГАРАНТ-СЕРВИС». – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408366785/> (дата обращения: 20.04.2025)
3. Об утверждении Перечня иностранных государств и территорий, совершающих недружественные действия в отношении Российской Федерации, российских юридических и физических лиц: Распоряжение Правительства Российской Федерации от 5 марта 2022 г. № 430-р (ред. от 29.10.2022) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система / ЗАО "КонсультантПлюс". – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411064/ (дата обращения 20.04.2025)
4. Видео ролики противодействия экстремистской идеологии // Официальный сайт МБОУ «Образовательный центр № 7» г. Ивантеевка Московской области. – URL: <https://ivant-sch7.edumsko.ru/activity/hero/post/1033713/> (дата обращения 20.04.2025).
5. Красинский, В.В. Волонтерский проект «Антиколумбайн» // Информационно-аналитический портал VIPERSON. – 13 мая 2021. – URL: <https://viperson.ru/articles/volontyorskiy-proekt-antikolumbayn/> (дата обращения 20.04.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2024.
Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2024.

Методические особенности аудита расчетов по НДФЛ

Рябыкина Р.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Грушко Е.С.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

На сегодняшний день, возникает острая необходимость в правильном и грамотном проведении аудита расчетов по НДФЛ, так как проверка налоговой отчетности является фактором повышения достоверности всей налоговой отчетности и минимизации налоговых рисков.

Налог на доходы физических лиц является важнейшей составляющей современной налоговой системой в РФ. Его платит всё работающее население страны, что позволяет государству формировать государственный бюджет и регулировать доходы разных социальных групп населения.

Аудит расчетов по НДФЛ – важная часть проверки финансовой отчетности предприятия, направленная на подтверждение достоверности и полноты учета операций, связанных с удержанием и перечислением налога в бюджет.

Целью аудита расчетов по НДФЛ является установление правильных налоговых баз и соответствие порядка исчисления данного налога с требованиями действующего законодательства РФ [3, с. 11].

В задачи аудита расчетов по НДФЛ входит [1, с. 73]:

- Оценка систем синтетического и аналитического учета расчетов по НДФЛ.
- Оценка формирования налоговой базы, определение правильности сумм, не подлежащих налогообложению по НДФЛ, а также сумм подлежащих налогообложению.
- Проверка правильности применения налоговых ставок и льгот.
- Оценка отражения налоговых обязательств перед государственным бюджетом в форме бухгалтерской и налоговой отчетности.
- Проверка соблюдения законодательства РФ при формировании налоговых баз.
- Проверка полноты и своевременности уплаты налога в бюджет.
- Выявление ошибок и нарушений в расчетах по НДФЛ.
- Разработка рекомендаций по устранению выявленных нарушений и оптимизации учета НДФЛ.

Предметом аудиторской проверки является соблюдение аудируемым лицом законодательства в части расчетов по НДФЛ.

Объектом аудиторской проверки являются расчеты по НДФЛ с бюджетом.

На первоначальном этапе аудитор составляет план. Рассмотрим общий пример плана аудита по расчетам НДФЛ – сбор аудиторских доказательств:

- Сопоставление данных бухгалтерского и налогового учета, также часто аудиторы смотрят на аудиторские заключения за предыдущие отчетные периоды, если такие были, чтобы понять сразу характер возникающих ошибок.
- Проверка полноты учета доходов, подлежащих обложению НДФЛ.
- Проверка правильности применения льгот и освобождений от НДФЛ.
- Анализ расчетов с физическими лицами по гражданско-правовым договорам, если такие имеются.
- Проверка правильности применения налоговых ставок.
- Проверка правомерности предоставления налоговых вычетов.
- Проверка правильности расчета НДФЛ с доходов в натуральной форме.
- Сопоставление данных расчетно-платежных ведомостей и платежных поручений.
- Анализ сроков перечисления НДФЛ в бюджет.
- Проверка соответствия данных расчета по 6-НДФЛ данным бухгалтерского и налогового учета.
- Проверка правильности заполнения разделов расчета.
- Проверка соблюдения сроков предоставления расчетов.
- Анализ динамики показателей по НДФЛ за несколько отчетных периодов.
- Сравнение показателей по НДФЛ с аналогичными показателями других предприятий в этой отрасли.

Выявление необычных или необъяснимых колебаний показателей.

Далее на заключительном этапе аудитор обобщает результаты проверки, оценивает выявленные риски и их влияния на финансовую отчетность, формирует аудиторское заключение, готовит отчет аудитора, содержащий информацию о выявленных нарушениях и рекомендациях по их устранению.

Для получения аудиторских доказательств аудитор может применить следующие аудиторские процедуры в соответствии с Международным стандартом аудита 500 "Аудиторские доказательства":

- "Инспектирование" представляет собой изучение аудитором учетных записей или документов, а также физический осмотр мест хранения (п. A14 МСА 500).
- "Наблюдение" изучение аудитором процесса, выполняемого другими лицами (персоналом аудируемого лица) (п. A17 МСА 500).
- "Внешнее подтверждение" аудитор получает аудиторское доказательство непосредственно от третьей стороны в виде ответа в письменной форме или на электронном носителе (п. A18 МСА 500).
- "Пересчет", которая представляет собой проверку точности арифметических расчетов в первичных документах и бухгалтерских записях (п. A12 МСА 500).

При проведении проверки расчетов по НДС, аудитор изучает первичные документы организации (расчетно-платежные ведомости, трудовые договора, штатное расписание и др.), регистры бухгалтерского учета (главная книга, оборотно-сальдовые ведомости, аналитические карточки по счетам учета НДС (68.01 «Расчеты по НДС»), регистры налогового учета и др.), учетную политику организации и другие внутренние нормативные документы предприятия [2, с. 520].

Таким образом, аудит расчетов по НДС необходимая проверка в каждой организации, позволяющая выявить ошибки и нарушения по НДС и дать рекомендации по их устранению. Данная проверка позволяет организации минимизировать или исключить, возникающие в этой сфере налоговые риски. Аудит НДС можно проводить в качестве профилактики ошибок, чтобы избежать трудности в отношениях с налоговыми органами.

Список использованных источников

1. Казакова Н. А., Ефремова Е. И.; Под ред. Казаковой Н.А. ПРАКТИЧЕСКИЙ АУДИТ 5-е изд., пер. и доп.// Учебник для вузов. – 2025.– С. 73–83.
2. Штефан М. А., Замотаева О. А., Максимова Н. В., Шурыгин А. В. ; Под ред. Штефан М.А. АУДИТ 4-е изд., пер. и доп.// Учебник и практикум для вузов. – 2025. – С. 516–532.
3. Штефан М. А., Замотаева О. А., Максимова Н. В. ; Под общ. ред. Штефан М.А. ОСНОВЫ АУДИТА 3-е изд., пер. и доп. // Учебник и практикум для вузов. – 2025. – С. 10 – 15.

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Повышение квалификации как инструмент устойчивого развития организации

Савченко А.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В условиях современной экономики ключевым фактором конкурентоспособности организации становится ее способность к адаптации и инновациям. Повышение квалификации персонала является важнейшим инструментом обеспечения устойчивого развития, позволяющим организации эффективно реагировать на вызовы внешней среды.

Систематическое обучение и развитие сотрудников способствует повышению производительности труда, улучшению качества продукции и услуг, а также внедрению новых технологий [2, с. 45]. Инвестиции в человеческий капитал окупаются за счет снижения текучести кадров, повышения лояльности сотрудников и формирования позитивного имиджа организации.

Программы повышения квалификации должны быть ориентированы на потребности организации и учитывать индивидуальные особенности сотрудников [6, с. 109]. Важным аспектом является оценка эффективности обучения и его влияния на достижение стратегических целей организации. Внедрение системы непрерывного образования способствует формированию культуры постоянного развития и инноваций, что является залогом устойчивого развития организации в долгосрочной перспективе.

Повышение квалификации как фактор устойчивого развития представляет собой:

1. Экономическую эффективность

Организации, которые активно инвестируют в обучение своих сотрудников, демонстрируют более высокие финансовые показатели. По данным исследований, компании с высококвалифицированными кадрами способны увеличить свою прибыль на 20-30% по сравнению с конкурентами. Это связано с тем, что обученные сотрудники могут быстрее адаптироваться к изменениям на рынке и внедрять инновации.

2. Социальную ответственность

Современные организации все чаще осознают свою социальную ответственность перед обществом. Повышение квалификации сотрудников способствует созданию более справедливых условий труда и улучшению качества жизни работников [3, с. 78]. Обучение также может включать в себя аспекты этики и социальной ответственности, что формирует у сотрудников более высокие стандарты поведения.

3. Экологическую устойчивость

Обучение сотрудников вопросам экологии и устойчивого развития позволяет организациям внедрять более эффективные экологические практики. Например, программы по повышению квалификации могут включать обучение по управлению отходами, энергосбережению и использованию возобновляемых источников энергии.

4. Инновационное развитие

Инновации являются ключевым фактором конкурентоспособности в современном мире. Повышение квалификации способствует развитию креативного мышления у сотрудников и их способности генерировать новые идеи [7, с. 85]. Организации, которые поддерживают культуру непрерывного обучения, чаще становятся лидерами в своих отраслях.

Многие компании уже осознали важность повышения квалификации для своего устойчивого развития. Например:

1. Сбербанк – крупнейший банк в России и Восточной Европе, который активно инвестирует в обучение своих сотрудников. В 2022 году Сбербанк объявил о запуске нового образовательного проекта, который включает более 300 курсов по различным направлениям, включая цифровые технологии, управление и лидерство. В 2022 году более 200 000 сотрудников прошли обучение в рамках различных программ. По данным исследования "Финансовая грамотность населения", проведенного Сбербанком, уровень финансовой грамотности среди клиентов банка увеличился на 15% после внедрения образовательных программ.

2. Газпром – крупнейшая энергетическая компания в России, занимающаяся добычей и транспортировкой газа. Газпром реализует программы обучения для более чем 400 000 сотрудников. В 2021 году компания инвестировала около 3 миллиардов рублей в обучение и развитие персонала. В рамках программы "Газпром – молодежи" более 10 000 студентов прошли стажировки и практики на предприятиях компании. По данным внутреннего учета компании, уровень производительности труда увеличился на 12% после внедрения новых образовательных программ.

3. РЖД (Российские железные дороги) – одна из крупнейших транспортных компаний в мире, обеспечивающая грузовые и пассажирские перевозки. В РЖД функционирует более 30 учебных центров по всей стране. В 2022 году компания обучила более 150 000 сотрудников. Инвестиции в обучение составили около 1,5 миллиарда рублей в год. Согласно внутренним данным РЖД, после внедрения новых программ уровень безопасности на транспорте увеличился на 20%.

4. Лукойл – одна из крупнейших нефтяных компаний России с международным присутствием. В рамках проекта "Лукойл – университет" компания предлагает более 100 курсов для своих сотрудников. В 2021 году было обучено более 30 000 работников. Инвестиции в обучение составили около 2 миллиардов рублей за год. По данным компании, уровень инновационных предложений от сотрудников увеличился на 25% после прохождения курсов повышения квалификации.

Эти примеры показывают, как повышение квалификации может стать стратегическим инструментом для достижения целей устойчивого развития.

Повышение квалификации является важным инструментом для достижения устойчивого развития организаций. Оно способствует экономической эффективности, социальной ответственности, экологической устойчивости и инновационному развитию [5, с. 38]. В условиях глобализации и быстрого технологического прогресса инвестиции в обучение становятся не просто желательными, а необходимыми для выживания и процветания организаций в современном мире.

Таким образом, организации должны рассматривать повышение квалификации как стратегический приоритет и активно внедрять программы обучения для своих сотрудников с целью обеспечения долгосрочного успеха и устойчивости на рынке.

Список литературы

1. Зайцев Г.Г. //Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов// – Москва: Издательство Юрайт, 2023.
2. Иванова С.В., Ветлужских Е.Н., Вешнякова Е.А., Малыгина З.Е. //Управление человеческими ресурсами// Москва: 1С-Паблишинг, 2019.
3. Кузнецов К.К. //Оценка эффективности программ обучения персонала.// М.: Изд-во "Юнити-Дана", 2021.
4. Маслов Е.В. //Управление персоналом предприятия: учеб. пособие// Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2019.
5. Петров П.П. //Инвестиции в человеческий капитал как фактор экономического роста.// СПб.: Изд-во "Питер", 2020.
6. Сидорова С.С. //Организация обучения персонала на предприятии.// М.: Изд-во "Альфа-Пресс", 2019.
7. Смирнов С.С. //Непрерывное образование как фактор устойчивого развития организации.// Екатеринбург: Изд-во УрФУ, 2022.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

Пути минимизации внешних угроз экономической безопасности России

Сазонова Т.А., Лукьянова П.К., специалитет, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Экономическая безопасность государства — основа его суверенитета и устойчивого развития. В условиях глобализации и геополитической турбулентности Россия сталкивается с множеством внешних вызовов, требующих комплексного подхода.

Рассмотрим ключевые меры противодействия угрозам через призму внешней политики, экономики, обороны и информационной сферы.

Внешнеполитические меры [2, с. 8]

Основные угрозы включают санкционное давление, геополитическую нестабильность, недобросовестную торговую практику и кибератаки. Для их минимизации требуется:

1. Диверсификация международных связей. Укрепление партнёрства со странами Азии, Африки и Латинской Америки снижает зависимость от традиционных рынков. Интеграция в форматы БРИКС и ШОС позволяет создавать альтернативные платформы сотрудничества, а развитие ЕАЭС — формировать региональные рынки.

2. Участие в нормотворчестве. Россия должна активнее продвигать свои интересы в ВТО, бороться с протекционизмом и формировать новые правила в сфере кибербезопасности и цифровой экономики.

3. Экономическая дипломатия. Поддержка экспортёров, привлечение инвестиций и развитие транспортных коридоров (например, Северный морской путь) укрепляют позиции страны на мировой арене.

Рекомендации: гибкость в политике, прогнозирование рисков, инвестиции в науку и технологии.

Экономические меры

Угрозы: сырьевая зависимость, технологическое отставание, инфляция, санкции [3, с. 4].

1. Диверсификация экономики. Развитие высокотехнологичных отраслей, цифровизация и поддержка малого бизнеса. Например, налоговые льготы для IT-сектора стимулируют инновации.

2. Импортозамещение. Локализация производств (например, микропроцессоров) и кооперация между предприятиями снижают зависимость от импорта.

3. Стабилизация финансовой системы. Контроль инфляции через монетарную политику и развитие внутреннего рынка капитала.

4. Инфраструктурные проекты. Модернизация Транссиба и портовой инфраструктуры улучшает логистику и привлекает инвестиции.

Рекомендации: мониторинг эффективности мер, диалог с бизнесом, развитие человеческого капитала.

Военные меры

Угрозы: конфликты у границ, кибератаки на инфраструктуру, нарушение торговых путей.

1. Модернизация армии и ВПК. Разработка гиперзвукового оружия и систем ПВО (например, С-500) обеспечивает сдерживание.

2. Защита границ. Усиление присутствия в Арктике и на Дальнем Востоке охраняет ресурсы и транспортные артерии.

3. Кибероборона. Создание Национального центра управления обороной повышает устойчивость к цифровым атакам.

Рекомендации: интеграция военных и экономических стратегий, развитие технологий двойного назначения.

Информационные меры

Угрозы: дезинформация, манипуляции общественным мнением, утечки данных. [2, с. 3]

1. Кибербезопасность. Внедрение отечественных разработок (например, ОС «Аврора») и подготовка специалистов.

2. Противодействие пропаганде. Проекты вроде RT и Sputnik формируют альтернативный нарратив, а образовательные программы повышают медиаграмотность населения.

3. Защита репутации. Продвижение успехов в космической отрасли и атомной энергетике укрепляет имидж России.

Рекомендации: международное сотрудничество в киберсфере, поддержка независимых СМИ.

Минимизация внешних угроз требует синхронизации внешнеполитических, экономических, военных и информационных мер. Диверсификация партнёрств, технологический суверенитет, модернизация армии и киберзащита – ключевые элементы стратегии. Реализация этих шагов позволит России сохранить экономическую стабильность и укрепить позиции в многополярном мире.

Список использованных источников

1. Доктрина информационной безопасности Российской Федерации (Утверждена Указом Президента РФ от 5 декабря 2016 г. № 646).
2. Дипломатическая академия МИД России.
3. Стратегия экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года (Утверждена Указом Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208).

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Экономическая безопасность производственного предприятия в условиях цифровизации

Семенова А.В., специалитет, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Скворцова Г.Г.

Тверской государственный технический университет, факультет управления
и социальных коммуникаций

Цифровизация экономики и отдельных предприятий является ключевым аспектом современного экономического развития. Новые реалии открывают широкие возможности для конкурентных преимуществ, но также порождают неизвестные ранее угрозы и риски.

Цель – исследовать преимущества, проблемы и угрозы цифровизации для бизнеса и определить вектор исследований цифровых рисков при диагностике и оценке экономической безопасности производственного предприятия.

Как отмечалось ранее, цифровизация затрагивает практически все сферы экономики, однако некоторые отрасли получают от нее наибольшие выгоды благодаря специфике своей деятельности и высоким возможностям для автоматизации и оптимизации процессов. Отрасли, которые наиболее активно используют преимущества цифровизации и получают значительные экономические результаты представлены в таблице 1.

Как показывает таблица 1, цифровизация открывает новые горизонты для роста и развития различным отраслям. Для каждого конкретного предприятия цифровизация способствует оптимизации издержек, сокращению времени коммуникаций и времени реакции на рыночные изменения. Она повышает конкурентоспособность предприятия и улучшает качество продукции и услуг, что в итоге приводит к созданию новых рабочих мест и развитию экономики.

Рассмотрим ключевые положительные эффекты влияния цифровой трансформации на стабильность работы производственных предприятий.

1. *Повышение эффективности производства.* Цифровые технологии позволяют автоматизировать процессы, улучшать управление ресурсами и оптимизировать цепочки поставок. Это снижает затраты, уменьшает потери материалов и увеличивает производительность труда [2]. Например, внедрение ERP-систем (системы планирования ресурсов предприятия), использование интернета вещей (IoT) и технологий анализа больших данных помогают компаниям принимать более обоснованные решения.

2. *Улучшение качества продукции.* Технологии машинного обучения и искусственного интеллекта позволяют лучше контролировать качество выпускаемых товаров. Системы мониторинга и прогнозирования дефектов значительно снижают вероятность брака, что повышает удовлетворенность клиентов и улучшает репутацию компании.

Таблица 1

Сферы экономики активно использующие преимущества цифровизации
(авторская разработка)

Сектор	Краткое описание преимущества цифровизации	Примеры
Финансовый	Внедрение блокчейна, искусственного интеллекта, финтеха и облачных сервисов	Банки, страхование, инвестиционные фонды
Информационно-коммуникационные технологии	Разработка программного обеспечения, хранение и обработка данных	Облачные сервисы, вещи со встроенным интернетом
Здравоохранение	Точность диагностики, эффективное лечение, улучшенный доступ к медицинским услугам	Электронные медицинские карты, телемедицина, анализ данных
Производство и промышленность	Интеграция цифровых технологий в производство, киберфизические системы, аддитивное производство	Автоматизация и роботизация, умные фабрики
Энергетика	Повышение энергоэффективности, улучшение устойчивости энергосистем	Умные сети, виртуальная электростанция
Торговля	Привлечение клиентов, расширение ассортимента, улучшение обслуживания	Онлайн-магазины, логистика и доставка товаров, CRM-системы
Транспорт и логистика	Автоматизации процессов, сбор и анализ данных, обеспечение безопасности и эффективности перевозок	Беспилотные автомобили, дроны, GPS-технологии, интеллектуальные транспортные системы
Образование	Развитие дистанционного обучения, интерактивные курсы, виртуальные симуляторы	Образовательные платформы, адаптивное обучение, тестирования
Сельское хозяйство	Агротехнические стартапы предполагают решения для повышения урожайности	Дроны, спутниковые снимки, умные фермы

3. *Скорость адаптации к изменениям.* В условиях быстроменяющейся рыночной среды цифровизация помогает быстрее реагировать на изменения спроса, внедрять инновационные продукты и услуги. Платформы для управления проектами и разработки продуктов (например, Agile-методологии) ускоряют процесс вывода новых решений на рынок [6].

4. *Обеспечение прозрачности процессов.* Использование цифровых инструментов позволяет улучшить контроль над производственными процессами, снижая риск ошибок и нарушений. Прозрачность также способствует лучшему взаимодействию между подразделениями внутри компании и партнерами извне [7, с. 53].

5. *Новые возможности для бизнеса.* Появление цифровых платформ и маркетплейсов открывает новые каналы сбыта и коммуникации с клиентами [4]. Это особенно важно для малых и средних предприятий, которым становится проще выходить на международные рынки.

Однако, как отмечают японские исследователи [9], усиление цифровой трансформации делает компанию более уязвимой перед новыми видами рисков [9]. Вместе с преимуществами цифровизация несет проблемы и вызовы для бизнеса, с которыми надо уметь справляться:

1. *Кибербезопасность*. Одним из главных рисков цифровизации является угроза кибератак. Производственные предприятия становятся уязвимыми перед утечкой данных, атаками на системы управления производством.

2. *Высокие издержки внедрения*. Переход на цифровые технологии требует значительных финансовых вложений – покупка нового оборудования, программного обеспечения (ПО), обучение персонала. Особенно сложно адаптироваться малым и средним предприятиям, у которых ограничены ресурсы.

3. *Необходимость постоянного обновления*. Поскольку технологии развиваются стремительно, предприятия вынуждены постоянно обновлять свою инфраструктуру и ПО, чтобы оставаться конкурентоспособными. Это создает дополнительные расходы и требует от компаний гибкости и готовности к постоянным изменениям, что создает дополнительные риски [9].

4. *Недостаточная квалификация сотрудников*. Для успешного внедрения цифровых технологий необходим квалифицированный персонал, способный эффективно использовать новые инструменты. Нехватка специалистов с необходимыми компетенциями часто тормозит цифровизацию предприятий.

5. *Социальная нестабильность*. Автоматизация и роботизация ведут к сокращению рабочих мест в традиционных отраслях. Это вызывает социальную напряженность и необходимость переобучения работников. Государству и бизнесу приходится решать проблему переквалификации кадров и поддержки тех, кто теряет работу вследствие цифровизации.

6. *Риски монополий и зависимости от крупных игроков*. Некоторые крупные ИТ-компании занимают доминирующее положение на рынке, что делает небольшие предприятия зависимыми от внешних поставщиков цифровых услуг. Это может привести к утрате контроля над стратегическими процессами и снижению конкурентоспособности.

7. *Проблемы стандартизации и совместимости*. Различные платформы и системы могут плохо интегрироваться друг с другом, создавая сложности в управлении предприятиями, использующими несколько технологических решений одновременно. Это усложняет координацию между разными уровнями производственного процесса [3].

8. *Этические и правовые риски*. Вопросы конфиденциальности данных, права собственности на интеллектуальную собственность и соблюдение трудового законодательства также возникают в процессе цифровизации. Компании сталкиваются с необходимостью соблюдения сложных нормативных требований, связанных с защитой персональных данных и интеллектуальной собственности.

В условиях все возрастающего влияния цифровых технологий и информационных систем организации сталкиваются со множеством проблем интеграции новых инструментов в свою деятельность. Возникает противоречие

между экономической стороной трансформации, обуславливающей повышение общей эффективности, и социальной стороной, связанной с угрозами социальной стабильности, ростом неопределенности и рисков [1, с. 120].

Исследование потенциальных возможностей цифровой трансформации становится отдельным направлением научного анализа. В результате формируется целостная система цифровых рисков, определяемая ключевыми факторами их возникновения.

Информационная безопасность и экономическая безопасность неразрывно связаны. Эффективная защита данных помогает предотвратить убытки, сохранить репутацию, обеспечить соответствие законодательству и поддерживать устойчивое функционирование бизнеса. Игнорирование вопросов информационной безопасности может привести к серьезным экономическим потерям и ухудшению конкурентных позиций компании [5].

Таким образом, ключевым фактором успешного функционирования предприятия в условиях цифровой трансформации становится способность своевременно идентифицировать потенциальные цифровые риски и эффективно управлять ими. С учетом этого необходимо адаптировать существующие методы оценки уровня экономической безопасности предприятия. Например, исследователи [8] выделяют четыре укрупненных группы факторов, которые могут оказать то или иное влияние на экономическую безопасность конкретного производственного предприятия: экономические, административно-правовые, ресурсно-технические и социально-экологические. Считаем, что для оценки обеспечения экономической безопасности предприятия следует учитывать и группу цифровых рисков, что может стать основой для последующих исследований, так как цифровизация экономики становится ключевым аспектом современного экономического развития.

Обобщая вышесказанное, можно заключить, что цифровая трансформация имеет огромный потенциал для повышения стабильности и эффективности работы производственных предприятий. Однако она сопряжена с рядом проблем, которые требуют внимательного подхода и грамотной стратегии. Важную роль играют инвестиции в безопасность, подготовка кадров и адаптация правовой базы к новым реалиям. Успех будет зависеть от способности предприятий грамотно управлять этими изменениями и минимизировать возможные риски, в том числе и цифровые, которые представляет собой комплексную угрозу, которую необходимо учитывать при планировании и реализации любых проектов, связанных с информационными технологиями.

Список использованных источников

1. Василенко И.В., Придачук М.П., Василенко Ил.В. Социальные риски цифровой экономики организаций: критерии знания и уровня согласия // Международный научно-исследовательский журнал. – 2021. – № 9-2(111). – С. 119-123.

2. Криштаносов, В. Б. Имплементация цифровых технологий в системах производства и управления белорусскими предприятиями: актуальное состояние и новые риски / В.Б. Криштаносов // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2024. – № 1(280). – С. 23-31. – DOI 10.52065/2520-6877-2024-280-3.
3. Криштаносов, В. Б. Методология оценки и управления цифровыми рисками / В.Б. Криштаносов // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2021. – № 2(250). – С. 15-36. – DOI 10.52065/2520-6877-2021-250-2-15-36.
4. Ляшенко, Е. А. Цифровой маркетинг: инструменты, риски и новые возможности на рынке / Е. А. Ляшенко // Наукосфера. – 2024. – № 1-1. – С. 266-270.
5. Мягкая, С. А. Цифровые технологии как фактор экономической безопасности в современных условиях развития рынка / С. А. Мягкая // Научные исследования молодых ученых. Опора России: Сборник статей всероссийской научной конференции, Петрозаводск, 27 января 2024 года. – Санкт-Петербург: Общество с ограниченной ответственностью «Международный институт перспективных исследований имени Ломоносова», 2024. – С. 26-30.
6. Хачатурян, М. В. Особенности стратегического управления цифровыми бизнес-моделями и рисками организаций в современных условиях / М. В. Хачатурян, Е. В. Кличева // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 2. – С. 295-300.
7. Цифровые технологии в развитии современных экономических систем: Материалы II Всероссийской научно-исследовательской конференции с международным участием, Липецк, 27 декабря 2023 года. – Липецк: Липецкий государственный технический университет, 2024. – 686 с. – ISBN 978-5-00175-244-8.
8. Экономическая безопасность и инвестиционная привлекательность хозяйствующих субъектов: концепция, диагностика, оценка: монография / Г.А. Александров, И.В. Вякина, Г.Г. Скворцова, А.А. Капков; под ред. Г.А. Александрова – Москва : Первое экономическое издательство, 2023. – 204 с.
9. Wagan, Sh. M. The Impact of Digital Transformation on Risk-Taking: An Empirical Study of Japanese Companies / Sh. M. Wagan, S. Sidra // Review of Business and Economics Studies. – 2024. – Vol. 12, No. 4. – P. 72-90. – DOI 10.26794/2308-944X-2024-12-4-72-90.

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Отечественный и зарубежный опыт инновационного управления человеческим капиталом в организации

Сергеева Ю.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: к. психол. н., доцент Чегринцова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Современное управление персоналом необходимо для повышения эффективности работы сотрудников, их мотивации и профессионального развития, что в конечном итоге способствует росту конкурентоспособности организации. Современные методы управления позволяют адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка, внедрять цифровые технологии и развивать корпоративную культуру, ориентированную на творчество и продуктивность. Современные организации достигают конкурентных преимуществ за счет внедрения прогрессивных практик управления трудовыми ресурсами.

Задачи новаторского менеджмента человеческого капитала включают сопротивление изменениям, когда сотрудники и руководство неохотно принимают новые технологии и методы работы. Недостаток квалифицированных кадров также становится серьезным препятствием, так как внедрение инновационных подходов требует специалистов с новыми компетенциями, которых может не хватать на рынке. Высокие затраты на внедрение цифровых решений, автоматизацию HR-процессов и новые образовательные программы создают дополнительную финансовую нагрузку на организации. Кроме того, сложность адаптации международного опыта связана с культурными и экономическими различиями, что затрудняет интеграцию зарубежных практик в российскую бизнес-среду.

Альфред Маршалл рассматривал человеческий капитал как совокупность знаний, навыков и способностей работника, которые являются результатом инвестиций в образование, профессиональную подготовку и здоровье. Он подчеркивал, что развитие человеческого капитала играет ключевую роль в экономическом росте, поскольку квалифицированные и образованные сотрудники повышают продуктивность труда и способствуют инновациям. Согласно Маршаллу, вложения в человеческий капитал имеют долгосрочную отдачу, сравнимую с инвестициями в физические активы.

Идея о человеке как о производительной силе и одновременно самоценном существе, способном к саморазвитию, в условиях современности привела к формированию концепции устойчивого развития и центрального для нее понятия «человеческий потенциал». Человеческий потенциал – это совокупность способностей, знаний, навыков и личностных характеристик человека вне зависимости от того, в какой мере они находят или могут найти конкретное применение в производительной деятельности.[1, с. 151] Этот потенциал содействует успешной адаптации общества, социальной группы и

индивидов к изменяющимся природным и социальным условиям, способствует улучшению их духовно-нравственного, научно-культурного и социально-экономического состояния, а также формирует способность к внедрению инноваций, которые приближают их к высшим достижениям мировой культуры.

Человеческий капитал имеет экономическую ценность для работодателей и для экономики в целом, так как он увеличивает производительность и, следовательно, прибыльность. Инвестиции в образование, обучение индивида – это основа роста прибыли. [2, с. 193] Стоит отметить, что в экономической науке вопрос управления стоимостью компании тесно связан с анализом результативности инвестиций в человеческий капитал. Именно человеческий капитал, включающий знания, профессиональные навыки и иные характеристики работников, выступает ключевым элементом в эффективном применении активов фирмы, а также в разработке и реализации стратегий.

В России успешный опыт инновационного управления человеческим капиталом демонстрируют крупные корпорации, такие как «Сбер», «Яндекс» и «Росатом». «Сбер» активно внедряет цифровые технологии в HR-управление, используя искусственный интеллект для подбора сотрудников, персонализированного обучения и анализа продуктивности. В «Яндексе» применяется гибкий подход к организации труда, включая удаленные и гибридные форматы работы, а также программы развития IT-специалистов через внутренние образовательные платформы. «Росатом» реализует масштабные инициативы по развитию кадрового потенциала, включая корпоративные университеты и программы наставничества, что позволяет привлекать и удерживать талантливых инженеров.

Зарубежные компании также активно внедряют инновационные подходы в управлении персоналом. Например, в Google широко используются методы геймификации и персонализированные программы развития, которые помогают повышать мотивацию сотрудников и стимулировать их к инновациям. В компании Microsoft разработаны системы, которые анализируют данные о производительности сотрудников и предлагают индивидуальные рекомендации для улучшения их навыков и карьерного роста. В Amazon применяется система постоянного обучения и развития с использованием виртуальных тренеров, а также активно внедряются технологии искусственного интеллекта для оптимизации HR-процессов. Компания IBM делает акцент на гибкость в управлении персоналом, предлагая своим сотрудникам возможность работать удаленно или в гибридном формате, а также предоставляет платформы для самообучения и профессионального роста.

В России одним из примеров неудач в инновационном управлении человеческим капиталом является опыт некоторых государственных предприятий, где попытки внедрения цифровых HR-решений не увенчались успехом из-за недостаточной подготовки сотрудников и сопротивления изменениям. Например, в некоторых компаниях внедрение автоматизированных систем подбора и обучения персонала столкнулось с проблемами, связанными с низким уровнем цифровой грамотности работников

и трудностями в адаптации к новым технологиям. Также на некоторых российских предприятиях HR-системы, ориентированные на инновации, не смогли получить должную поддержку со стороны руководства, что привело к недостаточной эффективности и даже к оттоку квалифицированных специалистов.

В зарубежных компаниях также встречаются неудачи. В некоторых крупных международных корпорациях, таких как Uber, попытки внедрения инновационных программ по улучшению корпоративной культуры и повышения мотивации сотрудников столкнулись с протестами и негативной реакцией со стороны персонала. В свою очередь, компания Yahoo попыталась реализовать стратегию удаленной работы, но столкнулась с проблемой отсутствия личного взаимодействия между сотрудниками, что негативно сказалось на командной работе и производительности.

Перспективы стратегического развития кадрового потенциала в будущем будут связаны с дальнейшей цифровизацией HR-процессов, что позволит компаниям более эффективно управлять персоналом через внедрение искусственного интеллекта и аналитики данных. Важной тенденцией станет переход от традиционного подхода к управлению людьми к более гибким и персонализированным методам, ориентированным на потребности каждого сотрудника, что способствует повышению вовлеченности и продуктивности. Также ожидается развитие культуры непрерывного обучения, где компании будут активно инвестировать в программы профессионального роста и адаптации сотрудников к быстро меняющимся условиям рынка труда, включая освоение новых технологий и навыков.

Список использованных источников

1. Федотов, А. А. Человеческий потенциал и человеческий капитал: сущность и отличие понятий / А. А. Федотов // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 7(77). – С. 148-155.
2. Юнусова, Г. Р. Человеческий капитал в развитии экономики региона: высококачественное высшее образование как инвестиции в человеческий капитал / Г. Р. Юнусова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – № 88. – С. 190-203.
3. Кризис в Uber и Трэвис Каланик: 5 уроков из этой истории [Электронный ресурс] // IncRussia. – URL: <https://incrussia.ru/understand/krizis-v-uber-i-trevis-kalanik-5-urokov-iz-etoj-istorii/> (дата обращения: 23.03.2025)
4. Оценка результатов внедрения системы управления знаниями в организации [Электронный ресурс]: [Материалы ВШЭ]. – URL: <https://www.hse.ru/data/2014/06/09/1324291732/Оценка%20результатов%20внедрения%20системы%20управления%20знаниями%20в%20организации.doc> (дата обращения: 23.03.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Оценка возможностей субъектов малого предпринимательства в сфере пассажирских перевозок (на примере ООО «САВИС»)

Серёгин М.А., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Федорова Т.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Транспортная система, особенно пассажирские перевозки, является жизненно важной для социально-экономического прогресса любого региона. Тверская область, с её обширной территорией и неравномерным распределением населения, сталкивается с уникальными трудностями в организации качественных и доступных пассажирских перевозок. Эти проблемы оказывают заметное влияние на малый бизнес, в частности, на компанию "САВИС" (ООО).

Одной из ключевых трудностей является низкая плотность населения и неравномерное распределение пассажиропотока. Это делает экономически невыгодным организацию регулярных маршрутов в отдалённые населённые пункты и приводит к ограничению доступа населения к необходимым услугам и возможностям. К этому добавляется изношенность транспортной инфраструктуры, в частности, дорог, что увеличивает затраты на обслуживание транспорта, снижает скорость передвижения и повышает риск аварий. Нельзя не отметить и недостаточное финансирование пассажирских перевозок, что приводит к сокращению маршрутов, повышению тарифов и ухудшению качества обслуживания. Кроме того, высокая конкуренция со стороны нелегальных перевозчиков создаёт неравные условия для легального бизнеса, который вынужден нести бремя налогов и соблюдения правил безопасности. Наконец, кадровый дефицит и устаревший подвижной состав также усугубляют ситуацию, ограничивая возможности компаний, таких как "САВИС", по предоставлению качественных и современных транспортных услуг.

Для эффективного решения обозначенных проблем пассажирских перевозок в Тверской области требуется комплексный подход, включающий в себя ряд взаимосвязанных мер. Прежде всего, необходимо увеличить финансирование пассажирских перевозок из бюджета области. Это позволит поддержать существующие маршруты, особенно в отдалённых районах, и обеспечить доступные тарифы для населения. Параллельно с этим, критически важно улучшить состояние дорожной инфраструктуры. Инвестиции в ремонт и реконструкцию дорог не только повысят безопасность и скорость передвижения, но и снизят затраты на обслуживание транспортных средств. Эффективная борьба с нелегальными перевозчиками также является ключевым элементом. Необходимо усилить контроль за соблюдением законодательства и создать равные условия для легального бизнеса. Для повышения качества обслуживания и комфорта пассажиров необходимо привлечение инвестиций в обновление подвижного состава. Это позволит заменить устаревшие автобусы

и маршрутки на современные, экологичные и безопасные транспортные средства. Важным фактором является разработка и реализация программ повышения квалификации кадров. Обучение водителей, механиков и диспетчеров современным технологиям и стандартам обслуживания позволит улучшить качество предоставляемых услуг. В дополнение к этому, необходимо рассмотреть возможность предоставления субсидий от государства для компенсации затрат на перевозку льготных категорий граждан и поддержания социально значимых маршрутов. И, наконец, использование современных информационных технологий для оптимизации маршрутной сети и повышения удобства для пассажиров позволит сделать транспортную систему более эффективной и удобной. Внедрение онлайн-систем бронирования билетов, отслеживания маршрутов и информирования пассажиров о расписании движения повысит привлекательность общественного транспорта и улучшит качество жизни населения.

Крупные транспортные организации часто сталкиваются с ограничениями в выполнении заказов на определенных направлениях. В этих случаях малый бизнес может стать эффективным решением. Обладая большей гибкостью и способностью к быстрой адаптации, небольшие компании способны оперативно реагировать на локальные потребности, предлагая специализированные услуги, такие как перевозки в отдалённые районы или доставку небольших грузов. Привлечение малого бизнеса стимулирует конкуренцию, улучшает качество обслуживания и способствует созданию новых рабочих мест, делая транспортную систему более гибкой и отвечающей нуждам конкретных сообществ. И примером привлечения малого бизнеса может стать деятельность ООО «САВИС», являющийся транспортной компанией, специализирующейся на организации и осуществлении пассажирских перевозок в городском и пригородном сообщении в Бежецком районе. На балансе у организации более 50 транспортных средств, разного класса.

Малый бизнес в сфере пассажирских перевозок существенно отличается от более крупных предприятий отрасли по ряду ключевых характеристик. Во-первых, он выделяется меньшим масштабом: штат сотрудников и размер автопарка значительно скромнее. Это напрямую влияет на структуру управления, которая становится более простой и гибкой, что, в свою очередь, обеспечивает более быстрое принятие решений в сравнении с громоздкими бюрократическими системами крупных компаний.

Еще одним важным отличием является ограниченный доступ к финансированию, что может затруднять развитие и расширение бизнеса. Однако, небольшие компании компенсируют этот недостаток более тесными связями с клиентами. Благодаря этому, они имеют возможность оперативно реагировать на их запросы и предлагать индивидуальный подход. Наконец, малый бизнес часто выбирает стратегию специализации, фокусируясь на определенных сегментах рынка, что позволяет им эффективно конкурировать даже с более крупными игроками.

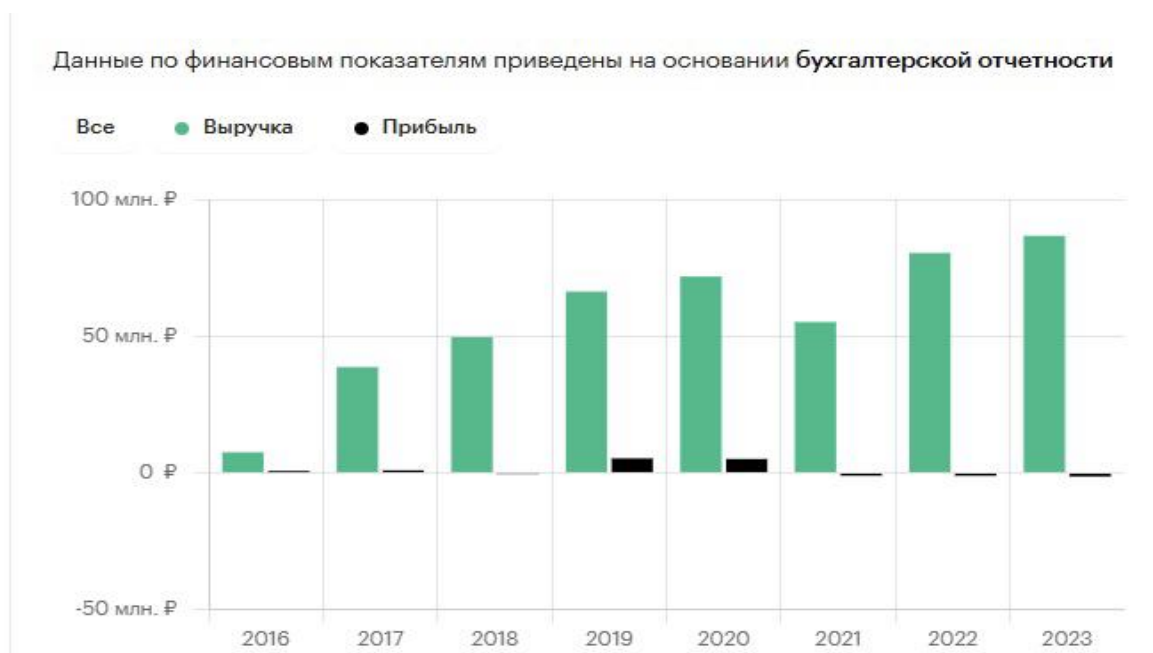


Рис. 1. Динамика финансовых результатов деятельности ООО «САВИС»

На протяжении периода с 2016 по 2024 год компания демонстрирует общую тенденцию к устойчивому росту выручки, увеличившись с 7,5 млн рублей до впечатляющих 97,6 млн рублей. В начале рассматриваемого периода (2016 год) выручка была 7,5 млн рублей. Однако впоследствии наблюдается существенный рост, особенно выраженный в 2017, 2022 и 2024 годах. В результате, в последние годы выручка достигает значительных значений, что является убедительным свидетельством успешной деятельности компании. Что касается динамики прибыли, стоит отметить, что наиболее прибыльными годами были 2019 и 2020, когда чистая прибыль составляла около 10 млн рублей в год. Тем не менее, важно учитывать, что в определенные периоды деятельность компании была убыточной. Одной из причин такой тенденции было обновление автопарка, ремонт здания администрации и гаражей, которое потребовало привлечения внушительного объема денежных средств.

В настоящее время ООО «САВИС» укрепило свои позиции в отрасли и обладает значительной конкурентоспособностью, что обусловлено рядом ключевых преимуществ. Прежде всего, компания располагает базой постоянных заказчиков, с которыми налажено многолетнее сотрудничество. Кроме того, стоит отметить гибкие и устойчивые связи с клиентами, позволяющие оперативно реагировать на их потребности. Немаловажным фактором является и более гибкая, по сравнению с конкурентами, структура управления, обеспечивающая оперативность в принятии решений. Существенным преимуществом также является монопольное положение фирмы в своем районе. К этому следует добавить наличие современного автопарка. Наконец, поддержку оказывает государственное финансирование, способствующее дальнейшему развитию компании.

В заключение, ООО «САВИС» находится в непростом финансовом положении, однако обладает потенциалом для улучшения. Оперативное

управление, оптимизация затрат и использование новых возможностей финансирования и контрактов (субсидии, плавающий тариф, 5 новых контрагентов) позволят компании выйти на прибыльность и обеспечить устойчивое развитие. Успех зависит от профессионализма управленческой команды.

Список использованных источников

1. Обман и провокации в малом и среднем бизнесе / Гладкий А.А. – М.: БХВ-Петербург, 2022. – 646 с.
2. Искусство управления в малом бизнесе: Учебно-практическое пособие. – Москва: СИНТЕГ, 2021. – 810 с
3. ru.investing.com.
4. conomy.ru.
5. stockuper.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 21.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 03.05.2025.

Бухгалтерский и налоговый учет освоения природных ресурсов

Серёгин М.А., Шептала И.А., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Ястребова Е.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Освоение природных ресурсов – ключевой элемент экономического развития, обеспечивающий занятость, наполнение бюджетов и развитие промышленности. Однако, устойчивое развитие экономики требует четкой системы бухгалтерского и налогового учета.

Учет расходов на освоение природных ресурсов в налоговом учете

Перечень расходов на освоение природных ресурсов открытый и включает затраты на (ст. 325 НК РФ):

- Поиски и оценку месторождений (скважины, разведка).
- Подготовку территории для работ (подъездные пути, хранение почвы, отходов).
- Возмещение ущерба природным ресурсам и компенсации при разработке[1].

Минфин также относит к расходам:

- Затраты на 3D-сейсморазведку (если права на результаты не формируют НМА).
- Расходы на безопасность скважин в безвозмездном пользовании.
- Затраты на зарезку боковых стволов эксплуатационных скважин.
- Расходы включаются в прочие при отсутствии бюджетного финансирования.
- Учитываются отдельно по каждому участку недр.
- Признаются для налогообложения с месяца, следующего за завершением работ.
- Расходы на поиски, оценку и зарезку распределяются на 12 месяцев.
- Расходы на подготовку территории и возмещение ущерба распределяются на 2 года (но не более срока эксплуатации).
- Исключение – новые морские месторождения углеводородного сырья.
- Расходы на приобретение работ и услуг у третьих лиц принимаются в сумме фактических затрат.
- Текущие расходы на содержание объектов и доразведку учитываются в полном объеме в текущем периоде.
- Расходы признаются при методе начисления в том периоде, к которому они относятся, независимо от времени оплаты.

Налоговый учет расходов на лицензии и геологоразведку:

1. Расходы на лицензии учитываются либо как НМА, либо списываются в прочие расходы в течение двух лет, отдельно по каждому участку недр.
2. Расходы на геологоразведку определяются по актам и фактическим затратам.

3. Расходы на строительство ОС учитываются по каждому объекту и амортизируются (например, зарезка стволов скважин – 12 месяцев).
4. Расходы на зарубежные геологоразведочные проекты учитываются отдельно по каждому договору займа[1].

Учет расходов на освоение природных ресурсов в бухгалтерском учете

Пользователи недр учитывают расходы на освоение месторождений до и после подтверждения коммерческой целесообразности. Согласно ПБУ 24/2011, поисковые затраты учитываются как внеоборотные активы или расходы по обычным видам деятельности.

Три группы затрат и их учет:

1. Затраты до получения лицензии: (подготовительные работы, юридические услуги, пошлины) – признаются как нематериальные активы или текущие расходы, в зависимости от связи с будущими доходами.

2. Поисковые затраты: (расходы на поиск, оценку, разведку) – первоначальная оценка равна сумме фактических затрат (ПБУ 24/2011, п. 13). Не включаются возмещаемые налоги и общехозяйственные расходы, не связанные непосредственно с участком недр. Могут быть признаны внеоборотными активами (материальными: сооружения, оборудование; нематериальными: право на работы, информация) или расходами.

3. Затраты на добычу: (эксплуатация, техническое обслуживание, охрана труда и экологии) – учитываются по принципу начисления и могут быть отнесены на стоимость основного средства или нематериального актива[2].

Общее в налоговом и бухгалтерском учете:

1. Цель учета. Оба типа учета направлены на документирование и анализ расходов, связанных с освоением природных ресурсов. Они помогают контролировать затраты и соответствовать законодательным требованиям.

2. Классификация расходов. И в налоговом, и в бухгалтерском учете расходы делятся на разные категории, включая затраты до получения лицензии, поисковые затраты и затраты на добычу. Эти классификации необходимы для правильного учета и распределения расходов.

3. Метод начисления. Оба учета используют метод начисления, что означает признание расходов в отчетном периоде, которому они принадлежат, вне зависимости от фактической выплаты денежных средств.

В таблице 1 представлены отличия в налоговом и бухгалтерском учете.

Таблица 1

Отличия в налоговом и бухгалтерском учете

Критерий	Налоговый учет	Бухгалтерский учет
Перечень расходов	Открытый перечень, учитываются разные затраты, текущие и капитальные	Ограничен, строгая регламентация активов/расходов
Признание расходов.	С 1-го числа месяца после завершения работ, и делятся на различные сроки амортизации (12 месяцев, 2	Как нематериальные активы или текущие расходы. Строгие правила списания

	года и т.д.). Особые правила для морских месторождений	
Учет лицензий и активов.	Лицензии учитываются отдельно, формируют стоимость нематериального актива. Учет по каждому участку недр	лицензии могут признаваться как нематериальные активы или текущие расходы, Более широкие возможности учета
Способы амортизации.	Конкретные правила амортизации для отдельных видов затрат (например, зарезка стволов)	Амортизация гибче, определяется учетной политикой и нормативами
Списания по бесперспективным активам.	Все расходы, связанные с поисковыми активами, должны быть списаны	Списание более детализированное, зависит от ситуации и финансовых результатов

Бухгалтерский и налоговый учет освоения природных ресурсов – сложная область, требующая глубоких знаний специфики, нормативных актов и специализированных методов. Точное отражение операций, связанных с поиском, добычей и использованием ресурсов, важно для формирования достоверной информации о финансовом состоянии предприятий. Неточности могут исказить отчетность и привести к неоптимальным решениям.

Различия в подходах бухгалтерского и налогового учета создают дополнительные сложности, требуя параллельного учета, применения разных методов оценки и соблюдения специфических требований законодательства. Это требует от специалистов высокой квалификации. Эффективное решение проблем в учете позволит повысить прозрачность и эффективность использования ресурсов, создать условия для устойчивого развития экономики и сохранить природное наследие. Необходимо совершенствовать нормативную базу, гармонизировать бухгалтерский и налоговый учет, внедрять современные методы и повышать квалификацию специалистов, учитывая экономические, экологические и социальные аспекты.

Список использованных источников

1. Статья 325 НК РФ. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 N 117-ФЗ (в ред. 28.12.2024).
2. ПБУ 24/2011 «Учет затрат на освоение природных ресурсов», Приказ Минфина от 06.10.2011 № 125н

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Экономическая безопасность хозяйствующих субъектов в контексте инвестиционной деятельности

Смирнова Л.Д., специалитет, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Скворцова Г.Г.

Тверской государственный технический университет, факультет управления
и социальных коммуникаций

Инвестиционная деятельность предприятия представляет собой общую стратегию управления капиталом и направлена на достижение стратегических целей. Это может быть расширение производства, внедрение новых технологий и другие направления, способствующие росту бизнеса. Инвестиционные проекты – это конкретные инструменты ее реализации. На современном этапе экономики России реализация инвестиционных проектов рассматривается как один из важнейших факторов экономического развития.

Цель данной работы – выполнить обзор научной литературы по вопросам обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов в контексте инвестиционной деятельности.

Управление проектами, в том числе и инвестиционными всегда сопряжено с рисками. Документ РМІ «Руководство к своду знаний по управлению проектами (6-я редакция)» подробно раскрывает управление рисками проекта с учетом его жизненного цикла [6].

Методология проектного управления в целом формирует *традиционный подход* к оценке риска инвестиционного проекта, основанный на анализе финансовых показателей и вероятностей оценки возможных исходов. Этот метод используется для определения уровня неопределенности и возможных негативных последствий, связанных с реализацией проекта. Этот подход позволяет учесть большинство возможных неблагоприятных ситуаций и принять обоснованные управленческие решения.

Управление рисками является ключевым элементом экономической безопасности предприятия в инвестиционной деятельности.

Ученые под руководством профессора Н.А. Ивановой [2], основывают свои исследования на рассмотрении инвестиционной безопасности как элемента системы экономической безопасности. «Под инвестиционной безопасностью предприятия понимается осуществимость производственно-хозяйственной деятельности без существенных потерь экономического характера при реализации инвестиционного проекта» [2]. Выделяют инвестиционный риск как вероятность возникновения финансовых потерь (части прибыли, полностью прибыли, вложенных инвестиционных ресурсов) вследствие неопределенности условий функционирования предприятия в ходе реализации инвестиционного проекта.

Группа ученых, под руководством профессора Г.А. Александрова [1] связывают экономическую безопасность хозяйствующего субъекта с

инвестиционной привлекательностью. Это основано на понимании «экономической безопасности как состояния экономической системы, которая может эффективно функционировать и развиваться, обладая не только устойчивостью к различным угрозам, но и способностью им противостоять» [1]. Экономическая безопасность и инвестиционная привлекательность хозяйствующих субъектов рассматриваются как взаимообусловленные явления, а анализ этой обусловленности позволяет «выявить возможности бизнеса в противостоянии внешним вызовам и угрозам, поскольку активизация инвестиционной деятельности при благоприятной деловой среде позволяет хозяйствующим субъектам поддерживать конкурентоспособность на опережающем уровне по сравнению с конкурентами и чувствовать себя в относительно большей безопасности в условиях переменчивости конъюнктуры» [3. с. 2275].

Согласно мнению авторов [1], оценка уровня экономической безопасности имеет смысл только в том случае, если ее результаты напрямую показывают риски, которые можно учесть в конкретных технико-экономических расчетах для принятия инвестиционных решений.

Для оценки уровня инвестиционной привлекательности и экономической безопасности предлагается использовать *«матричный подход»*, который позволяет выявить факторы, влияющие на инвестиционную привлекательность предприятия, с учетом влияния всех уровней хозяйственной иерархии, а также определить угрозы и вызовы для экономической безопасности предприятия. Кроме того, предлагаемый подход позволяет рассчитать несистематическую составляющую общего риска, которая может быть использована в качестве ставки дисконтирования при принятии инвестиционных решений.

Профессор Р.Г. Смелик предлагает к рассмотрению *экономическую безопасность инвестиционного проекта* [4]. Свои исследования основывают на том, что «инвестиционные проекты существенно отличаются по типам, видам, объёму, масштабам и значимости, составу инвесторов, целям и задачам. В связи с этим роль и значение каждой отдельно взятой структурной составляющей экономической безопасности инвестиционных проектов будут существенно различаться. Установлена зависимость значения отдельных функциональных составляющих экономической безопасности от содержания этапов жизненного цикла инвестиционных проектов» [4].

Считают главной целью экономической безопасности инвестиционных проектов – обеспечение условий для эффективной подготовки реализации проектов. Их исследования подтвердили, что экономическая безопасность инвестиционных проектов является комплексным понятием, включающим несколько функциональных составляющих безопасности, среди которых могут быть: финансовая, кадровая, технологическая, экологическая, правовая, силовая, информационная.

Наша позиция основывается на том, что в основе оценки экономической безопасности инвестиционных проектов лежит устоявшееся представление об инвестиционной деятельности, где в роли субъекта инвестирования выступает

предприятие или группа компаний, нацеленных на получение максимальной прибыли при допустимом уровне риска.

С позиций методологии проектного управления «неопределенности проектных рисков требуют их серьезной оценки, чтобы эффективно и результативно управлять ими» [5].

Риск представляет собой вероятность наступления события, которое может принести как к положительным, так и отрицательным последствиям для предприятия (инвестора). При оценке рисков необходимо учитывать влияние внешних факторов, которые могут существенно повлиять на вероятность и последствия наступления рисков событий. Ключевым фактором успеха инвестиционного проекта в большей степени являются внешние факторы. Оценка рисков с учетом влияния внешних факторов требует комплексного подхода и постоянного внимания со стороны руководства. Эффективное управление рисками позволяет минимизировать потенциальные потери и обеспечить устойчивое развитие организации в условиях неопределенности.

Таким образом, обзор научной литературы показал четкую зависимость между типами проекта и наиболее подходящими методами его реализации и оценки. Для краткосрочных проектов традиционный подход остается наиболее эффективным решением исходя из своей простоты и понятности. В тот же момент для долгосрочных проектов, которые привлекают огромные капитальные вложения, рекомендуется матричный подход. Его преимущества заключаются в способности учитывать не только систематические, но и несистематические риски, что обеспечивает наиболее комплексную оценку рисков. Для выбора методологии важно учитывать специфику отрасли, квалификацию проектной команды, а также доступные ресурсы. Бывают такие случаи, когда целесообразно комбинировать различные подходы для достижения положительного результата.

Список использованных источников

1. Александров Г.А., Вякина И.В., Скворцова Г.Г., Капков А.А. Экономическая безопасность и инвестиционная привлекательность хозяйствующих субъектов: концепция, диагностика, оценка – Москва : Первое экономическое издательство, 2023. – 204 с.
2. Иванова Н.А., Дорожкина Е.Г., Елистратова Н.Н. Инвестиционная безопасность как составляющая системы экономической безопасности // Научно-теоретический журнал. Фундаментальные и прикладные исследования корпоративного сектора экономики. 2022. №1. С. 122–128.
3. Александров Г.А., Вякина И.В., Скворцова Г.Г. Экономическая безопасность и инвестиционная привлекательность предприятий: характер взаимосвязи и проблема оценки // Экономические отношения. 2019. Т.9. №3. С. 2269–2284.
4. Смелик Р.Г., Смелик Г.Р. Экономическая безопасность инвестиционных проектов // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т.17. №4. С. 6–19.
5. Пройдаков, Е. А. Управление рисками в проектах: стратегии и методы / Е. А. Пройдаков // Universum: технические науки. 2024. № 1-1(118). С. 21-29.
6. Эффективное управление проектами на основе стандартов PMI PMBOK®R 7th Edition и PMBOK®R 6th Edition / А. Н. Павлов. – Электрон. изд. – М: Лаборатория знаний, 2023. – 371 с. ISBN 978-5-93208-611-7

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Сравнение требований к предоставлению бухгалтерского баланса в соответствии с российскими нормативными документами и по МСФО

Соколова А.Д., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Фомина О.Б.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Проблема унификации бухгалтерской отчетности и сближения национальных стандартов учета с международными требованиями является актуальной задачей для современной экономики. Введение ФСБУ 4/2023 знаменует собой переход к новой системе представления бухгалтерской отчетности, которая направлена на повышение ее прозрачности, достоверности и аналитичности.

Основной целью работы является анализ изменений в бухгалтерском балансе, связанных с внедрением нового стандарта, и оценка степени приближения к международным нормам.

МСФО (IAS) 1 «Представление финансовой отчетности», как один из ключевых стандартов, устанавливает основы представления финансовой отчетности общего назначения, чтобы обеспечить сопоставимость финансовой отчетности организации за предыдущие периоды, а также с отчетностью других организаций. [4]

Согласно МСФО 1, финансовая отчетность должна предоставлять точное отражение финансового состояния организации. Это достигается через соблюдение следующих принципов: **прозрачность и полнота информации, непрерывности деятельности, учет по методу начисления, существенность и агрегация**, периодичность представления отчетности, **сопоставимость**, последовательность представления.

МСФО подразумевает, что финансовая отчетность должна быть полезной для пользователей, таких как инвесторы, кредиторы и регуляторы, что достигается за счет достоверного представления и максимально полной раскрытой информации, кроме того, стандарт регламентирует необходимость регулярного пересмотра используемой учетной политики и процедур.

Таким образом, применение принципов, заложенных в МСФО 1, обеспечивает формирование отчетности, отвечающей ожиданиям широкого круга пользователей и международным требованиям.

Подготовка финансовой отчетности в рамках российского законодательства регулируется рядом нормативных документов, основными из которых являются Федеральный закон № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете», ПБУ (Положения по бухгалтерскому учету), а также новые федеральные стандарты бухгалтерского учета. [1]

В 2023 году Минфин утвердил новый федеральный стандарт бухгалтерского учета (ФСБУ) 4/2023 «Бухгалтерская (финансовая) отчетность».

[2] Этот документ устанавливает новые правила подготовки и представления отчетности действует с отчетности за 2025 год, тем самым заменяя ПБУ 4/99 «Бухгалтерская отчетность организации».

В соответствии с пунктом 62 ФСБ 4/2023, разрешено самостоятельно утверждать формы финансовой отчетности, используя образцы, представленные в стандарте. В новом стандарте также приведен список критериев, которым должна соответствовать достоверная бухгалтерская отчетность, он включает в себя следующее: соблюдение всех правил, установленных федеральными и отраслевыми стандартами бухгалтерского учета, а также требований законодательства; нейтральность информации; последовательность применения содержания и формы составления отчетности от одного отчетного периода к другому; сопоставимость данных; раскрытие в отчетности всей существенной информации.

Стандарт направлен на повышение качества финансовой отчетности, ее унификацию и сближение с международными стандартами. Основные изменения касаются состава и содержаний показателей, а также подходов к представлению данных и требований к раскрытию информации:

1. Организации могут использовать как содержащиеся в документе образцы, так и самостоятельно разработанные формы, настроенные под специфику своей деятельности.

2. Расширение требований к раскрытию информации. Новый стандарт акцентирует внимание на пояснительной информации, включая раскрытие учета неопределенностей, событий после отчетной даты и рисков, связанных с деятельностью компании.

3. Гибкость в применении учетной политики. В отличие от ПБУ 4/99, новый стандарт допускает более гибкий подход к формированию учетной политики, позволяя учитывать специфические особенности деятельности организации, что повышает релевантность отчетности.

4. Единообразие и детализация отчетных форм. В ФСБУ 4/2023 детализированы требования к классификации активов и обязательств.

Внедрение нового стандарта направлено на устранение информационных пробелов, характерных для устаревшего ПБУ 4/99, и обеспечение большего доверия к данным бухгалтерской отчетности.

Бухгалтерский баланс – основная форма бухгалтерской отчетности, которая дает информацию о финансовом положении организации на отчетную дату. ФСБУ 4/2023 устанавливает новые требования к составу и представлению информации в обновленном балансе.

По сравнению с формой из [приказа № 66н](#): во внеоборотных активах оставили шесть показателей вместо девяти, в составе оборотных активов появилась отдельная строка «Долгосрочные активы к продаже», в разделе «Капитал и резервы» изменены наименования некоторых показателей, а из пассива баланса исключена строка «Доходы будущих периодов» [3].

Согласно ФСБУ 4/2023 в определенных ситуациях, с учетом требования существенности, возможно самостоятельное добавление в баланс новых показателей, таких как гудвил, нематериальных поисковых активов,

материальных поисковых активов, капитальных вложений в объекты нематериальных активов, основных средств и других [2].

В МСФО 1 не предписывается очередность или формат, в которых организация представляет статьи, а просто приводится перечень статей, которые в достаточной степени отличаются по характеру или назначению, чтобы их следовало представлять раздельно. Поэтому, определенной формы баланса по МСФО не существует, так как в стандарте нет ни типовой таблицы, ни инструкции по заполнению строк в ОФП. Это значит, что компании могут составлять отчет в произвольной форме, с одним лишь требованием – должен быть раскрыт минимальный набор статей [4].

Сравнение статей отечественного бухгалтерского баланса со статьями баланса, составленного в соответствии с МСФО, позволяет судить о сходстве практически всех статей, но также присутствует ряд расхождений, обусловленный спецификой национального законодательства.

Таким образом, переход к новым федеральным стандартам бухгалтерского учета, включая ФСБУ 4/2023, демонстрирует стремление России интегрировать международные принципы финансовой отчетности в национальную систему учета, позволяя при этом повысить качество финансовой информации и адаптировать бухгалтерскую отчетность к требованиям глобального рынка.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 6.12.2011. № 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О бухгалтерском учете». – [Электронные и текстовые данные] – СПС «КонсультантПлюс». – <https://www.consultant.ru/>
2. Приказ Минфина России от 04.10.2023 г. № 157н «Об утверждении федерального стандарта бухгалтерского учета ФСБУ 4/2023 "Бухгалтерская (финансовая) отчетность"». – [Электронные и текстовые данные] – СПС «КонсультантПлюс». – <https://www.consultant.ru/>
3. Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 19.04.2019) «О формах бухгалтерской отчетности организаций». – [Электронные и текстовые данные] – СПС «КонсультантПлюс». – <https://www.consultant.ru/>
4. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 1 "Представление финансовой отчетности" (введен в действие на территории Российской Федерации Приказом Минфина России от 28.12.2015 N 217н) (ред. от 13.12.2023) – [Электронные и текстовые данные] – СПС «КонсультантПлюс». – <https://www.consultant.ru/>

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Сравнительный анализ традиционных и цифровых каналов обслуживания клиентов банка

Степанова А.О., магистр, 1 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Генг В. А.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В статье проводится комплексный анализ эволюции клиентского обслуживания в банковской сфере, рассматривается трансформация от традиционных к цифровым каналам взаимодействия. На основе сравнительного исследования выявлены ключевые преимущества и недостатки различных форматов обслуживания, проанализированы современные тенденции и перспективы развития банковского сервиса. Особое внимание уделено изменению потребительских предпочтений и адаптационным стратегиям финансовых организаций.

Современный этап развития банковского сектора характеризуется интенсивной цифровизацией всех бизнес-процессов. Глобальная пандемия 2020-2021 годов стала катализатором ускоренного перехода к дистанционным форматам обслуживания, что принципиально изменило парадигму взаимодействия банков с клиентами.

Целью статьи является всесторонний сравнительный анализ каналов обслуживания и разработка практических рекомендаций по их интеграции.

Современная система банковского обслуживания представляет собой сложный симбиоз традиционных и цифровых каналов взаимодействия, каждый из которых обладает уникальными характеристиками и выполняет специфические функции в общей структуре клиентского сервиса.

Традиционные каналы обслуживания, несмотря на снижение их доли в общем объеме операций, сохраняют важное значение в банковской экосистеме. Банковские отделения, которые еще в 2018 году обрабатывали 41% всех операций, к 2023 году сократили свою долю до 19%, однако остаются критически важными для решения сложных финансовых вопросов.

Главными преимуществами традиционных каналов остаются персонализированный подход к клиенту, возможность решения нестандартных ситуаций и высокий уровень доверия у консервативных потребителей.

Цифровые каналы обслуживания совершили настоящую революцию в банковском секторе, кардинально изменив ожидания клиентов и стандарты обслуживания. Мобильные приложения достигли 89% проникновения среди клиентов возрастной группы 18-45 лет, предлагая инновационный функционал: биометрическую идентификацию, персональных финансовых ассистентов и глубокую интеграцию с экосистемными сервисами ведущих банков.

Ключевые преимущества цифровых каналов включают круглосуточную доступность, беспрецедентную скорость выполнения операций и снижение

стоимости обслуживания на 60-80% по сравнению с традиционными форматами.

Анализ текущих тенденций позволяет выделить три ключевых направления развития банковского обслуживания на ближайшие годы.

1. Во-первых, происходит стремительная интеграция банковских сервисов в повседневные цифровые среды – социальные сети и мессенджеры, что формирует концепцию "невидимого банкинга".

2. Во-вторых, наблюдается активное внедрение генеративного искусственного интеллекта, способного предоставлять персонализированные финансовые рекомендации.

3. В-третьих, биометрические методы аутентификации постепенно становятся отраслевым стандартом, заменяя традиционные пароли и PIN-коды.

Для эффективной адаптации к этим изменениям банкам рекомендуется реализовать комплекс мер. Первоочередной задачей является трансформация сети отделений в консультационные центры экспертной поддержки, оснащенные современными технологиями. Параллельно следует развивать системы "цифровых наставников" – интерактивных помощников, помогающих клиентам освоить новые сервисы. Особое внимание необходимо уделить внедрению предиктивных систем, способных прогнозировать потребности клиентов на основе анализа их поведения.

Такой подход позволит обеспечить конкурентное преимущество за счет: мгновенного выполнения рутинных операций через цифровые каналы; квалифицированного сопровождения сложных финансовых решений в отделениях; и бесшовной интеграции всех форматов взаимодействия в единую клиентоориентированную систему. Особое значение приобретает способность банков адаптировать свои сервисы под различные категории клиентов – от цифровых аборигенов до консервативных пользователей, сохраняя при этом единые стандарты качества обслуживания.

Список используемых источников

1. Банк России [Электронный ресурс]. – URL: <https://cbr.ru/>
2. Бужинская Е. В., Мартынюк Н. В. Кредитный риск в политике коммерческого банка в современных условиях //Современные научные исследования: проблемы, перспективы. – 2023.
3. Волжанина И. Ю. Российские банки в условиях трансформации мировой банковской системы //россия в глобальном мире. – 2022. – С. 25-33.
4. Ибрагимов К. Х., Таштамиров М. Р., Мусханова Х. Ж. Российская банковская система: ретроспектива развития и современные тенденции //Вестник евразийской науки. – 2021.
5. Леонов М.В. Цифровая трансформация банковской деятельности: теория и практика.//М. Первое экономическое издательство, 2021.

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Цифровые технологии в обучении персонала как инструмент развития человеческого капитала

Терлюк П.И., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Нестерова К.И.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В последние десятилетия наблюдается стремительный рост цифровых технологий, который кардинально изменяет подходы к обучению и развитию персонала. Виртуальные платформы, интерактивные приложения и системы управления обучением становятся неотъемлемыми инструментами в образовательных процессах. Они не только делают обучение более доступным, но и предоставляют новые возможности для персонализированного подхода, интерактивности и вовлечения сотрудников.

Использование современных цифровых технологий позволяет значительно повысить эффективность программ подготовки, обеспечивая гибкость и удобство для обучающихся. В этом контексте следует рассмотреть, как именно современные технологии формируют новый облик корпоративного обучения, способствуют развитию человеческого капитала и дают компаниям конкурентные преимущества на рынке.

Существуют различные подходы к рассмотрению цифровой образовательной среды в организации и способах ее внедрения.

Ладыкова О.В. рассматривает цифровизацию обучения персонала как использование цифровых образовательных технологий в бизнес-среде, что является ключевым способом формирования профессиональных компетенций. Это включает применение дистанционных технологий, корпоративных социальных сетей и интерактивных платформ, которые способствуют развитию навыков сотрудников и повышению их конкурентоспособности [1].

Гилева Т.А. вводит термин «цифровая зрелость», который характеризует готовность организации к внедрению инновационных образовательных платформ. Этот уровень определяется наличием необходимых ресурсов, компетенций и инфраструктуры для успешной интеграции цифровых технологий в процесс обучения. Цифровая зрелость позволяет организациям эффективно адаптироваться к изменениям в образовательной среде и повышать качество обучения.

Верна В.В. предлагает концепцию «образовательной экосистемы», которая представляет собой единую образовательную систему для всех организаций. Эта система отражает изменения в обществе, экономике и информационном пространстве, а также включает методы их освоения и внедрения в текущую деятельность. Создание такой экосистемы направлено на развитие сотрудничества, расширение корпоративного обучения и повышение его доступности.

Цифровизация экономики поставила ряд задач для трансформации процесса обучения в организации. Для формирования необходимых компетенций становится целесообразным использование дистанционных технологий обучения. Всё больше сотрудников используют личные гаджеты в своей работе, что позволяет им иметь доступ к необходимой информации в любое время и в любом месте. Это способствует непрерывному обучению и развитию новых компетенций. Теперь нет необходимости привязывать процесс обучения к рабочему месту – его может заменить цифровая платформа, предоставляющая доступ к обучающим материалам и ресурсам.

Цифровые платформы предоставляют возможность для дистанционного обучения, которое включает в себя вводное тестирование, разбор кейсов, онлайн-лекции и презентации, а также онлайн-встречи с тьютором. Кроме того, на этих платформах осуществляется проработка образовательных и рабочих программ [2].

В современном мире существует около тысячи онлайн-платформ, предназначенных для автоматизации процесса обучения персонала. Некоторые из них являются узкоспециализированными и предназначены для обучения определённых групп специалистов или людей с конкретными навыками. Однако зачастую более предпочтительным и удобным вариантом является использование универсального решения, которое подходит для обучения сотрудников любых должностей и специальностей, а также предоставляет дополнительные возможности.

Таким решением является Российский продукт для онлайн-обучения персонала – платформа iSpring Learn. Данная LMS включена в единый реестр отечественного ПО, её используют более 61 000 компаний со всего мира [3].

iSpring Learn представляет собой инновационную платформу, предназначенную для самостоятельного создания обучающих материалов и разработки цифровых образовательных программ.

Возможности платформы включают:

1. Создание уроков в различных форматах: Платформа позволяет загружать готовые уроки или создавать их с нуля с использованием видео, презентаций, аудио и текстовых файлов. Уроки могут быть объединены в учебные планы по профессиональным направлениям, что способствует формированию базы знаний. Например, существующие видеоуроки могут быть загружены на платформу и дополнены справочными материалами, интерактивными тестами и рабочими скриптами. Программы обучения могут быть доработаны в любое время.

2. Управление пользователями и процессом обучения: Платформа предоставляет возможность назначения ролей пользователям, а также разделения обучающихся по филиалам или подразделениям для более точного отслеживания статистики.

3. Проведение вебинаров: Интеграция платформы с Zoom позволяет проводить вебинары с демонстрацией презентаций и опросами участников. Видео вебинаров сохраняются в HD-качестве, а статистика по участникам

предоставляет информацию о количестве присутствующих и продолжительности их участия.

4. Визуализация учебного процесса в личном кабинете: Личный кабинет обучающихся предоставляет возможность выполнения заданий, отслеживания прогресса, получения напоминаний об уроках и оставления обратной связи. Весь учебный процесс сосредоточен в одном месте, что исключает необходимость использования дополнительных приложений.

5. Обучение через мобильное приложение: Мобильное приложение позволяет скачивать курсы и проходить их без подключения к интернету. Прогресс автоматически синхронизируется с личным кабинетом при восстановлении соединения. Уведомления в push-формате и возможность отслеживания выполнения тестов делают процесс обучения более удобным и контролируемым.

6. Отслеживание статистики: Платформа предоставляет детальную статистику по материалам, пользователям и заданиям. Статистика по материалам отражает наиболее популярные курсы и достижения обучающихся. Статистика по пользователям позволяет сравнить уровень подготовки в разных филиалах и оценить успехи каждого сотрудника.

iSpring Learn обеспечивает комплексный подход к созданию, управлению и анализу цифрового обучения, способствуя повышению его эффективности и качества.

Таким образом, цифровое обучение представляет собой современный и высокоэффективный инструмент, обладающий широким спектром преимуществ. Оно способствует развитию профессиональных компетенций сотрудников, оптимизации учебных процессов и повышению операционной эффективности компании. Внедрение цифровых технологий в обучение позволяет не только минимизировать временные и финансовые затраты, но и обеспечить гибкость, доступность и персонализацию образовательных программ. Всё это в совокупности способствует укреплению конкурентоспособности компании на рынке и развитию человеческого капитала.

Список использованных источников

1. Научная статья: Принципы обучения персонала // Образовательный портал «Справочник». [Электронный ресурс] – Дата последнего обновления статьи: 16.11.2023. – URL https://spravochnick.ru/pedagogika/principy_obucheniya/principy_obucheniya_personala/ (дата обращения: 19.04.2025).
2. Кривенко, Е.И. Современные технологии системы обучения персонала / Е.И. Кривенко, Д.О. Альшевская // Инновационный путь развития как ответ на вызовы нового времени: сборник статей Всероссийской научно-практической конференции (17 февраля 2025 г., г. Оренбург). – Уфа: Аэтерна, 2025. – 140 с.
3. Официальный сайт iSpring Learn: платформа для онлайн-обучения [Электронный ресурс] / Разработчик: iSpring Solutions Inc. – Режим доступа: <https://www.ispring.ru/ispring-learn?ref=blog-banner> (дата обращения: 23.03.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

К вопросу о рациональности поведения экономических субъектов

Тиханин А.М., бакалавриат, 2 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, профессор Карасёва Л.А.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современной экономической науке вопрос о рациональности субъектов до сих пор остаётся одним из дискуссионных. В связи с этим в докладе мы рассмотрим, что понимается под рациональностью, определим меру рациональности, и обозначим проблемы, которые существуют в современной теории, а также на практике при определении рациональности принятия того или иного решения.

Под рациональностью будем понимать, что субъект принимает решения [1, с. 26]:

- целесообразно, т.е. в соответствии с целью;
- продуманно, т.е. оценивая потенциальный результат и затраты, а также последствия принимаемого решения, при этом учитывая и ограничения на пути к достижению цели;
- взвешенно, т.е. сопоставляя потенциальный результат и затраты;
- оптимально, т.е. стремление к такому варианту выбора решения из возможных, который позволит наилучшим образом достигнуть цели.

Рациональность может быть проявлена в полной мере или в ограниченной [1, с. 27].

Полная рациональность может быть только тогда, когда субъект обладает полной информацией, может ей грамотно воспользоваться, не ограничен во времени, а значит может рассмотреть все возможные альтернативные варианты выбора.

Ограниченная рациональность является следствием обладания субъектом неполной информации или невозможностью её использования; если текущие условия не позволяют рассмотреть все возможные варианты решений того или иного вопроса.

В экономической науке рациональным считается такое поведение, которое обеспечивает или извлечение максимальной выгоды, или минимизации затрат.

Здесь рациональный выбор предполагает выполнение двух главных условий: согласованности (непротиворечивости) предпочтений экономического агента и его стремление к оптимизации. Эти условия описываются набором определенных положений, принимающихся без доказательства (постулаты, аксиомы), которые позволяют строить математические модели поведения агента.

Например, согласованность предпочтений описывается двумя аксиомами:

- аксиома полноты, в соответствии с которой агент всегда знает, какая из двух сравниваемых альтернатив лучше. При этом допускается безразличие между двумя и более исходами;

- аксиома транзитивности, в соответствии с которой невозможно образование циклов в предпочтениях. Если первая альтернатива лучше второй, а вторая лучше третьей, то агент с неизбежностью должен выбрать первую альтернативу при сравнении с третьей. Обратное предпочтение создало бы порочный круг и стало бы источником нерациональности.

Оптимизация описывается аксиомой рациональности. Она говорит о том, что из множества доступных альтернатив агент выберет наиболее предпочтительную.

Однако при определении рациональности того или иного экономического решения может возникнуть проблема, связанная с тем, что критерий выбора может быть не экономическим. Это может сбить с толку, некоторых исследователей, поэтому рассмотрим данный вопрос поподробнее.

Итак, в основе хозяйственного выбора субъекта, может лежать не экономический, а политический или нравственный, или иной неэкономический выбор. Тогда следует четко понимать, о какой рациональности или иррациональности идет речь. Поведение субъектов может быть иррационально по экономическому критерию, но вполне рационально по политическим, нравственным или иным мотивам [2, с. 13].

Рассмотрим это на следующем примере: призёр олимпиады по шахматам отдал на благотворительные цели часть гонорара и нужно определить, являлось ли его поведение рациональным. В соответствии с экономическим критерием он мог, к примеру, как собственник денежных средств, инвестировать эту часть гонорара, чтобы приумножить своё богатство, следовательно призёр олимпиады поступил экономически нерационально, тогда, возможно, такой выбор был связан с нравственным мотивом, и если рассматривать такое решение как нравственное, то в таком случае субъект действовал в соответствии с целью и проявил рациональность по нравственному критерию.

Также нельзя не учитывать правила и нормы, установленные в обществе. Иногда они ограничивают выбор субъекта, тем самым мешая принять оптимальное, а, следовательно, и рациональное экономическое решение. Субъект хозяйственной системы должен учитывать взаимодействие с другими фирмами, правовыми институтами и т. д. Таким образом, экономическое решение формируется из осознания субъектом своей социально-экономической роли, социально-экономического статуса, существующих организационных и институциональных норм и институтов.

Наличие информации не всегда означает правильную ее интерпретацию индивидом. Речь идет про когнитивные искажения, когда у людей отсутствуют знания о том, какие законы существуют в мире, и как они действуют. Например, люди плохо работают с представлениями о вероятности. Из-за этого возникают многочисленные парадоксы, связанные с поведением в условиях неопределенности. Остановимся на двух самых распространенных из них.

Парадокс Алле, в котором автор с позиций математики демонстрирует, что реальный экономический агент не максимизирует ожидаемую полезность, а добивается максимальной надёжности.

Эффект неоднозначности (парадокс Эллсберга) предполагает, что люди стремятся выбрать решение, для которого вероятность благоприятного исхода известна, по сравнению с решением, когда вероятность благоприятного исхода неизвестна.

Приведённые парадоксы демонстрируют ограниченность аналитических способностей субъектов, что ведёт к иррациональности.

Помимо этого, в качестве факторов, которые мешают рациональному поведению потребителя, можно привести следующие причины [3, с. 5-6]:

- доверие и уверенность, которые основаны на эмоциональном восприятии окружающих событий (как в положительную, так в отрицательную сторону), способны заслонить для потребителей объективные факты, что скажется на степени рациональности их поведения;
- справедливость, которая может оказаться для человека как для социального существа более важной, даже в условиях ее противоречия личным интересам;
- продажность – нужно учитывать, что власть и деньги влияют на поведение людей, вызывая отклонения от рационального поведения;
- денежная иллюзия, которая выражается в отсутствии учета людьми в своих финансовых расчетах инфляции, что вызывает принятие неправильных решений;
- существование тех или иных историй, которые иногда противоречат объективным цифрам и фактам и запоминаются лучше их.

Всё это относится к психологическим особенностям индивида, что несомненно сказывается на определении оптимального экономического выбора субъекта.

Не оставим без внимания сложившуюся дискуссию о рациональности в макроэкономике. Здесь дело обстоит несколько иначе. Макроэкономика оперирует понятием ожидания и её аксиомы строятся на допущении, что все субъекты экономики одинаковы и имеют одинаковые ожидания. Исходя из предпосылки, что все агенты стремятся к оптимизации решения (рациональности), то на уровне макроэкономики всё общество признаётся рациональным.

Но на самом деле рациональность не распределена в обществе равномерно, она подчиняется более сложной закономерности. И поэтому вменять обществу в целом рациональность неоправданное упрощение объективной реальности [4, с. 263].

Поэтому, на уровне макроэкономики агрегирование одинаковых рациональных агентов – это неприемлемое условное допущение, которое необоснованно далеко уводит исследователей от реальной действительности. Более обоснованным, с позиции Фёдорова Валерия Петровича, будет закладывание в макроэкономические модели не агрегированного типичного рационалиста, а нормальное распределение совокупной рациональности в обществе [4, с. 264].

Подводя итоги, скажу следующее:

- Рациональность, скорее, применима к тому, почему был сделан выбор и что послужило мотивацией для этого решения, а не к оценке самого выбора.
- Существующие в обществе нормы, а также психологические особенности конкретного человека могут ограничивать его как субъекта экономики в выборе, тем самым влияя на его конечный результат в пользу иррациональности.
- Вопрос о рациональности в современной экономической теории остаётся чрезвычайно дискуссионным и, возможно, требует внимания учёных-теоретиков для его доработки.

Список использованных источников

1. Карасёва Л.А. Логический комментарий к курсу микроэкономики: учеб. пособие. – 5-е изд., доп. – Тверь: Твер. гос. ун-т, 2017, – 305 с.
2. Карасёва, Л. А. К проблеме рационального поведения хозяйствующих субъектов / Л.А. Карасёва // Факторы развития экономики России : Материалы VI международной научно-практической конференции, Тверь, 22–23 апреля 2014 года / Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тверской государственный университет»; Великотырновский университет им. Святых Кирилла и Мефодия (Болгария); Днепропетровский университет имени Альфреда Нобеля. – Тверь: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Тверской государственный университет», 2014. – С. 8-13.
3. Animal spirits: how human psychology drives the economy, and why it matters for global capitalism / George A. Akerlof and Robert J. Shiller, 2009 – 230 с.
4. Федоров В.П. Модальная структура экономики Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2025. №1 (69). С. 260-268

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Особенности формирования финансовых результатов деятельности ресурсоснабжающей организации

Тихенко Н.В., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Фомина О.Б.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современной экономике взаимодействию рыночного и нерыночного секторов уделяется огромное внимание, так как согласованность их работы способна создавать гармонию в общественном устройстве и обеспечить экономику, отвечающую интересам широких слоев населения. Одним из ярких примеров подобного явления является сфера жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ), в которой ресурсоснабжающие организации обеспечивают население и организации жизненно важными услугами, такими как электричество, тепло, вода и газ.

Отличительной чертой ресурсоснабжающих организаций является особая форма их деятельности, основанная на строгом соблюдении тарифов, утвержденных государственными органами. В условиях ограниченного рынка и минимальной конкуренции традиционные рыночные механизмы ценообразования перестают действовать, теряя свою привычную регуляторную функцию. В результате государство берет на себя важную миссию устанавливать экономически обоснованные тарифы, пытаясь уравновесить интересы поставщика и потребителя и одновременно гарантировать доступность необходимой услуги [1].

Однако подобный подход сопровождается серьезными негативными последствиями. Прежде всего, гарантии прибыли снижают стимулы к эффективным действиям по сокращению издержек, так как компании понимают, что любая подтвержденная дополнительная потребность в средствах будет принята государством. В ряде случаев это побуждает компании умышленно увеличивать расходы, чтобы минимизировать получаемую прибыль. Еще одним серьезным вызовом является дисбаланс в отношениях между добропорядочными пользователями и теми, кто нарушает правила, задерживая или игнорируя оплату. Вследствие этого добросовестные потребители оказываются вынужденными нести дополнительное финансовое бремя, компенсируя потери от недобросовестных пользователей, что неизбежно приводит к росту социального напряжения и недовольства [4].

Сегодня наиболее острой проблемой выступают низкая эффективность работы ресурсоснабжающих организаций, недостаточность здорового конкурентного климата и запутанность взаимоотношений между всеми участниками рынка. Особенности жилищного комплекса проявляются в многослойности взаимосвязей между жильцами и различными хозяйствующими субъектами, что сильно осложняет поиски оптимальных решений и построение справедливой схемы сотрудничества. Нужно заметить,

что ресурсоснабжающие организации традиционно находятся в позиции естественной монополии, что накладывает особые требования к государственному контролю и регулированию их деятельности, направленные на защиту интересов всех сторон и исключение отрицательных последствий неэффективного управления.

Поскольку тариф, установленный государством, обязан покрывать расходы организации и предоставлять ей разумную норму прибыли, необходимо внимательно относиться к деталям этого процесса. Особенно важно учитывать, что регулирующие организации обязаны закладывать в стоимость тарифа не только текущие расходы на содержание инфраструктуры, но и определенную прибыль, направленную на привлечение инвестиций и модернизацию имеющейся сети коммуникаций. Помимо этого, тариф должен учитывать неполученные доходы и восполнить дефицит средств, вызванный отсутствием своевременных платежей от граждан или управляющих компаний [2].

Стоит упомянуть, что ресурсоснабжающие организации часто перекладывают часть своих затрат на управляющие организации, дополнительно обременяя их. В конце концов, потребитель сталкивается с повышением тарифов, участвуя тем самым в покрытии расходов и поддержке бесперебойной работы системы, хотя сама инфраструктура формально принадлежит самим ресурсоснабжающим компаниям. Данное обстоятельство стимулирует многих жильцов выбирать прямой контакт с ресурсоснабжающими организациями, исключая посреднические звенья, чтобы минимизировать лишние расходы и конфликты [3].

Такая ситуация ставит управляющие компании в затруднительное положение, заставляя их поднимать расценки на услуги по управлению жилищным фондом, чтобы соответствовать растущим издержкам и поддерживать необходимый уровень собственной прибыли. Не секрет, что современная модель работы ресурсоснабжающих организаций давно устарела и требует радикальных реформ, способных повысить производительность, предупредить необоснованный рост тарифов и наладить справедливый баланс в распределении финансовых нагрузок между честными налогоплательщиками и теми, кто уклоняется от своих обязательств.

Таким образом, подводя черту под этим обсуждением, мы можем констатировать, что нынешний финансовый механизм ресурсоснабжающих организаций далек от идеала в контексте рыночной экономики, вызывая разбалансировку интересов игроков рынка и противоречащие принципам социальной справедливости процессы. Денежные потоки таких организаций складываются из многочисленных компонентов, таких как дорогие здания и сооружения, возведённые застройщиками, компоненты централизованной системы поставки ресурсов, а также инвестиционные вклады, фиксируемые в тарифах, назначаемых госорганами. Всё это создает сложную сеть взаимных обязательств и ожиданий между жителями, ресурсоснабжающими компаниями и управляющими организациями, обостряя социальную напряжённость и препятствуя достижению цели качественного обеспечения коммунальными

услугами. В свете обозначенных трудностей особо актуальной представляется задача по созданию чёткого и прозрачного механизма регулирования деятельности ресурсоснабжающих организаций, соответствующего сегодняшним вызовам времени и потребностям граждан.

Список использованных источников

1. Федеральный закон "О водоснабжении и водоотведении" от 07.12.2011 N 416-ФЗ (последняя редакция)
2. Постановление Правительства РФ от 13 мая 2013 г. N 406 "О государственном регулировании тарифов в сфере водоснабжения и водоотведения" (с изменениями и дополнениями)
3. Гришин А. С. Доклад в ФАС России «Руководство по соблюдению обязательных требований в сфере регулируемого тарифообразования» [Электронный ресурс]: ФАС России – URL: <https://fas.gov.ru/documents/614445> (дата обращения 30.04.2025)
4. Сухарев А.Н. О финансово-экономической специфике деятельности ресурсоснабжающих организаций в современной России // Финансы и кредит. – 2018. – Т. 24, № 9. – С. 2139 – 2150.

Дата поступления рукописи в редакцию: 26.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Проблемы формирования и использования финансовых ресурсов бюджетных образовательных учреждений в Российской Федерации

Третьякова В.В., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Царёва Н.Е.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Система образования – ключевой элемент социально-экономического развития государства. Эффективность образовательных учреждений зависит от их финансового обеспечения. В РФ большинство – бюджетные, финансируются из бюджетов разных уровней. Несмотря на поддержку, они сталкиваются с проблемами в формировании и использовании финансов. Это влияет на качество образования, модернизацию, зарплату педагогов и доступность/качество образования для населения.

Основной источник финансирования бюджетных образовательных учреждений в РФ – бюджетные ассигнования по государственному (муниципальному) заданию. Они формируются на основе нормативов подушевого финансирования, учитывающих тип программы, число обучающихся, регион и другие факторы. [2]

Однако, на практике процесс формирования бюджета сталкивается со следующими проблемами [4]:

- Недостаточность нормативов подушевого финансирования;
- Непрозрачность и сложность расчета нормативов;
- Зависимость от региональных и местных бюджетов;
- Несвоевременное поступление бюджетных средств;
- Ограниченные возможности привлечения внебюджетных средств.

Зачастую установленные нормативы не в полной мере покрывают реальные расходы образовательных учреждений на обеспечение качественного образовательного процесса, включая оплату труда, содержание зданий, закупку учебных материалов и оборудования. Это приводит к дефициту средств и необходимости поиска дополнительных источников финансирования.

Методики расчета нормативов подушевого финансирования могут быть сложными и не всегда понятными для образовательных учреждений. Это затрудняет планирование и обоснование потребностей в финансировании.

Значительная часть финансирования поступает из региональных и местных бюджетов, уровень доходности которых может сильно варьироваться. Это приводит к существенным различиям в уровне финансового обеспечения образовательных учреждений в разных регионах страны.

Задержки в поступлении бюджетных ассигнований создают трудности в текущей деятельности образовательных учреждений, затрудняя своевременную оплату счетов и выполнение обязательств.

Несмотря на возможность привлечения внебюджетных средств (платные образовательные услуги, пожертвования), их доля в общем объеме

финансирования большинства бюджетных образовательных учреждений остается незначительной. Существуют законодательные ограничения и бюрократические барьеры, препятствующие активному привлечению таких средств.

Таблица 1

Структура доходов бюджетных образовательных организаций [5]

<i>Источник дохода</i>	<i>Доля, %</i>
Бюджетные ассигнования	80 – 90
Платные образовательные услуги	5 – 15
Пожертвования и гранты	1 – 5
Прочие доходы	0 – 2

Источник: составлено автором.

Эффективное использование финансовых ресурсов является не менее важной задачей, чем их формирование. Однако и здесь бюджетные образовательные учреждения сталкиваются с рядом проблем, а именно:

- Бюрократизация процедур расходования средств;
- Негибкость бюджетного планирования;
- Недостаточная квалификация финансового персонала;
- Отсутствие четких показателей эффективности расходования средств;
- Коррупционные риски [3].

Бюрократизация процедур расходования средств проявляется в процессах государственных и муниципальных закупок, отчетности и контроля за расходованием бюджетных средств зачастую излишне бюрократизированы и занимают много времени и ресурсов. Это отвлекает административный персонал от основных задач и затрудняет оперативное принятие решений.

Бюджетное планирование в образовательных учреждениях часто осуществляется по жестким статьям расходов, что ограничивает возможность оперативного перераспределения средств в зависимости от текущих потребностей.

Нехватка квалифицированных специалистов в области финансового менеджмента в образовательных учреждениях приводит к ошибкам в планировании, исполнении бюджета и отчетности.

Не всегда существуют четкие и измеримые показатели эффективности использования бюджетных средств, что затрудняет оценку результативности финансовой деятельности образовательного учреждения.

Также отметим, что как и в любой сфере, связанной с распределением бюджетных средств, существуют риски коррупции, которые могут приводить к нецелевому расходованию средств.

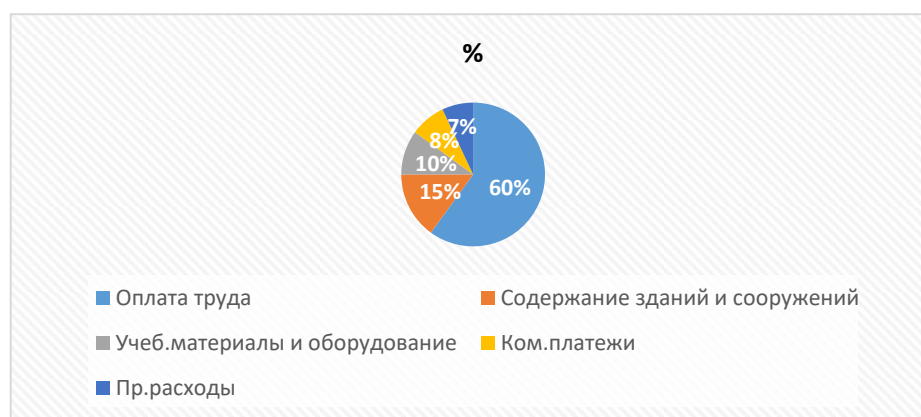


Рис. 1. Примерное распределение расходов бюджетных образовательных учреждений [5]

Для решения обозначенных проблем необходимо комплексный подход, включающий меры на двух различных уровнях [4]:

1. На государственном уровне;
2. На уровне образовательных учреждений.

На государственном уровне:

- Пересмотр и совершенствование нормативов подушевого финансирования (необходима актуализация нормативов с учетом реальных потребностей образовательных учреждений и инфляционных процессов);
- Повышение прозрачности и доступности информации о формировании бюджета (образовательные учреждения должны иметь четкое понимание того, как рассчитываются нормативы и формируется их бюджет);
- Снижение зависимости от региональных бюджетов (возможны меры по выравниванию бюджетной обеспеченности регионов в части финансирования образования);
- Оптимизация процедур государственных и муниципальных закупок (упрощение и ускорение процедур закупок при сохранении прозрачности и контроля);
- Развитие механизмов государственно-частного партнерства (привлечение частных инвестиций в образовательную сферу).

На уровне образовательных учреждений:

- Повышение квалификации финансового персонала (организация обучения и переподготовки сотрудников, ответственных за финансовую деятельность);
- Внедрение эффективных систем финансового менеджмента (использование современных инструментов планирования, учета и контроля за расходованием средств);
- Разработка и внедрение показателей эффективности использования бюджета (четкое определение критериев оценки результативности финансовой деятельности);
- Активное привлечение внебюджетных средств (разработка и реализация стратегий по привлечению платных услуг, пожертвований и грантов);

– Повышение финансовой грамотности руководителей и сотрудников (понимание основ финансового планирования и управления).

Проблемы финансирования бюджетных образовательных учреждений в РФ комплексны и требуют совместных усилий государства и учреждений. Недостаток средств, бюрократия и неэффективное использование негативно влияют на качество образования. Решение – улучшение законодательства, повышение эффективности планирования, привлечение внебюджетных средств и обучение финансового персонала. Только адекватное финансирование позволит образованию выполнять свои функции и способствовать развитию страны.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (последняя редакция). – Текст: электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 22.04.2025);
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 21.04.2025). – Текст: электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 23.04.2025);
3. Проблемы неэффективности развития благоустройства муниципального образования в Российской Федерации / А.С.Архиреева, В.А.Саркисов / – Краснодар: изд-во кубанского гос.аграрного ун-та им.И.Т.Трибулина. – 2024. – – Текст: электронный. – URL: <https://reader.lanbook.com/journalArticle/1294127#1> (дата обращения: 23.04.2025);
4. Социология образования: учебно-методическое пособие / И.А. Логинова, Ю.В.Гатен, А.А.Пустарнакова. – Самара: издательство Самарского университета. – 2023. – 140 с. ISBN 978-5-7883-1937-7 (дата обращения: 22.04.2025);
5. Статистические данные Федеральной службы государственной статистики (Росстат) по финансированию образования / Минпросвещения России / – Текст: электронный. – URL: https://edu.gov.ru/activity/statistics/actual_statistical_information (дата обращения: 23.04.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Формирования прямой и обратной связи в рамках работы с обращениями граждан

Тузова Е.В., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р филол. наук, доцент Морозова О.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современных условиях важно обеспечить эффективный диалог между государством и обществом, поэтому формирование прямой и обратной связи в работе с обращениями граждан является актуальной темой. Развитие современного гражданского общества невозможно без участия граждан в деятельности государственных структур.

Прямая связь обеспечивает передачу информации и инструкций к исполнителям, позволяет контролировать выполнение государственных программ и проектов, оперативно реагировать на изменяющиеся условия.

Обратная связь создает условия для передачи исполнителям информации о проблемах, возникающих в процессе реализации государственной политики, и предложений их устранения.

Стоит отметить, что обращения граждан являются достаточно востребованной формой связи среди населения. С каждым годом число обращений, поступивших в Правительство Тверской области, увеличивается. В 2024 году их количество составило 14112 [1].

Обращения граждан как форма прямой связи позволяет гражданам выразить своё недовольство или одобрение в отношении работы властей, а также предложить свои идеи по улучшению ситуации в обществе. Граждане и представители организаций могут обращаться непосредственно в государственные органы с заявлениями, жалобами или предложениями [3].

Законодательство устанавливает четкие правила взаимодействия между государством и обществом: определяет нормы о допуске к информации, механизмы подачи обращений, а также сроки и способы их рассмотрения. Обращения граждан способствуют усилению контроля населения за деятельностью органов государственной власти [3].

С целью поддержки активной гражданской позиции проводится совершенствование работы с обращениями граждан. Современные платформы позволяют гражданам отправлять сообщения и отслеживать их статусы, получать уведомления о ходе работы и отчеты о принятых решениях, а также оценивать полученные ответы [5]. Так, например, подать обращение можно через федеральную государственную информационную систему «Единый портал государственных услуг (функций)». Подсистема ПОС (платформа обратной связи) Единого портала дает возможность более оперативно обеспечить реализацию права на обращения граждан [4]. Кроме того, в настоящее время многие органы власти реализуют право граждан на обращения с помощью интернет-приемных.

Гражданин может зайти на официальный сайт Правительства Тверской области, заполнить форму обращения и впоследствии получить ответ на электронный адрес. Интернет-приемные органов власти предусматривают добавление различных приложений (фото– или видеоматериалы, копии документов, прежних ответов на обращения и любые другие файлы по усмотрению заявителя) к обращению.

Одной из форм обратной связи является оценка деятельности органов власти. Такая обратная связь положительно влияет на повышение имиджа власти среди населения, так как направлена на регулирование недостатков работы органов власти. Она способствует укреплению демократии, принципов правового государства, помогает преодолевать коррупцию, повышать открытость и прозрачность властных структур. Оценка деятельности позволяет получать информацию о том, какие результаты достигнуты благодаря принятым решениям. Это помогает выявить, насколько успешно были проведены изменения, какие проблемы возникли и что можно улучшить в будущем. Сбор обратной связи должен осуществляться по всем каналам связи, в которых происходит взаимодействие с гражданами.

На официальном сайте Правительства Тверской области, а также на портале государственных услуг существуют механизмы, обеспечивающие возможность гражданам быстро оценить работу исполнительных органов и, тем самым, дать обратную связь. За последний год уровень удовлетворенности граждан ответами повысился, однако по-прежнему остается низким, об этом свидетельствуют повторные обращения.

Можно выделить барьеры в реализации прямой и обратной связи при взаимодействии граждан с государством. Ими могут быть:

1. Недостаточная осведомленность населения о системе прямой и обратной связи. Многие граждане могут не знать, как сообщить о своих проблемах или предложениях по улучшению работы государственных служб.

2. Недоверие со стороны населения. Граждане могут сомневаться в том, что их мнение будет услышано и учтено в процессе принятия решений государственными органами.

3. Недостаточная доступность инструментов обратной связи. Некоторые государственные службы могут не иметь удобных и простых в использовании способов для сбора отзывов и замечаний от населения.

Для преодоления перечисленных барьеров важно создать прозрачные и доступные механизмы сбора обратной связи, активно информировать население о возможностях ее предоставления, уделять внимание обработке и анализу полученных отзывов, а также учитывать мнения граждан при принятии решений. Чтобы обеспечить качественную работу с населением, органам власти необходимо упорядочить организационные механизмы работы с обращениями граждан [6].

В целях повышения удовлетворенности населения работой властей рекомендуется внедрить стандарты клиентоцентричности – стандарты, ориентированные на граждан, способствующие эффективному взаимодействию общества и государства в рамках прямой и обратной связи в соответствии с

запросами населения. Клиентоцентричный подход направлен на выявление, изучение и удовлетворение потребностей граждан, на повышение эффективности работы с обращениями граждан [1]. Он может быть реализован путем разработки методических рекомендаций по эффективному взаимодействию с населением.

Таким образом, система прямой и обратной связи позволяет гражданам высказывать свои мнения и предложения, а государству – получать информацию о потребностях населения и принимать обоснованные решения. Данный механизм способствует повышению уровня доверия между государством и его гражданами. Внедрение стандартов клиентоцентричности в работу с обращениями граждан создает условия для улучшения взаимодействия всех участников государственного процесса: повышает уровень удовлетворенности деятельностью органов власти, снижает социальную напряженность и количество жалоб в органы власти.

Список использованных источников

1. Стандарт «Государство для людей» // [Электронный ресурс]: офиц. сайт Минэк РФ – Режим доступа: <https://www.economy.gov.ru>;
2. Информационно-статистический обзор по обращениям граждан, поступившим в Правительство Тверской области от жителей Тверской области за 2024 год // [Электронный ресурс]: офиц. сайт Правительства Тверской области – Режим доступа: <https://тверскаяобласть.рф>;
3. Аверина Ю.А. Обращения граждан как форма взаимодействия органов государственной власти с общественностью / Аверина Ю.А. // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ – 2013 г. – 6 с.
4. Кадочникова Т.А. Современные технологии в работе с обращениями граждан / Кадочникова Т.А. // Форум молодых ученых № 9 (85), 2023 г., 5 с.
5. Кузина Н.А. Платформы обратной связи как технология эффективного взаимодействия органов власти и населения / Кузина Н.А., Фролова Н.М // Огарёв-Online, 2023 г., 5 с.
6. Ланская Д.В. Управление общественными отношениями через социальный институт обращений граждан в органы публичной власти [Текст] / Ланская Д.В., Селиванова Е.П., Бондарь Н.В. // Вестник Академии знаний № 3 (62), 2024 г., 10 с.

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 04.05.2025.

Информационное взаимодействие власти и населения на примере Тверской области

Тузова Е.В., Клычкова Д.А., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р филол. наук, доцент Морозова О.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

С развитием информационных технологий и ростом гражданской активности информационное взаимодействие власти и населения приобретает первостепенное значение.

Информационное взаимодействие органов власти и населения – это система, обеспечивающая решение следующих задач: информирование населения о деятельности органов власти, привлечение населения к участию в принятии решений, создание благоприятного имиджа органов власти, получение обратной связи. Информационное взаимодействие направлено на формирование ценностных ориентаций, обеспечивающих социальную стабильность в обществе [7].

Эффективная коммуникация как ключевой фактор повышает уровень доверия граждан и способствует устойчивому социально-экономическому развитию региона. Каналы интернет-коммуникации обеспечивают удобство и оперативность взаимодействия [2]. Открытость и прозрачность деятельности органов власти, доступность информации о принимаемых решениях и их реализации, а также наличие действенных каналов обратной связи – необходимые условия для формирования конструктивного диалога между властью и обществом.

Тверская область активно внедряет инструменты электронного правительства (единый портал государственных услуг (ЕПГУ), единая система идентификации и аутентификации (ЕСИА)) и развивает различные каналы информационного взаимодействия органов власти и населения, которые можно классифицировать следующим образом:

1. Официальные веб-сайты органов власти. Они занимают лидирующие позиции среди источников достоверной официальной информации о деятельности органов власти [5]. На таких сайтах размещаются нормативные правовые акты, главные новости, информация о государственных услугах, контактные данные, а также инструменты обратной связи (электронные приемные для принятия обращений, механизмы оценки ответов на обращения). Интернет-приемные предусматривают обязательное наличие у заявителя подтвержденной учетной записи и прохождение процедур идентификации (аутентификации) [1]. Анализ официальных сайтов органов исполнительной власти Тверской области показывает, что большинство из них соответствуют базовым требованиям информационного наполнения и функциональности. Однако на ряде сайтов недостаточен уровень удобства навигации, актуальности информации и доступности для различных категорий пользователей.

2. Социальные сети и мессенджеры. Активность исполнительных органов власти Тверской области в социальных сетях и мессенджерах ("ВКонтакте", "Одноклассники", "Telegram") возросла. На официальных страницах органов власти в социальных сетях населению предоставляется информация о важных событиях, публикуются разъяснения по актуальным вопросам, проводятся опросы и голосования. Социальные сети позволяют обеспечить оперативную и неформальную коммуникацию, мониторинг и быстрое реагирование на вопросы граждан.

3. Федеральная государственная информационная система «Единый портал государственных услуг (функций)» (ЕПГУ). ЕПГУ обеспечивает доступ к государственным услугам и их оценке через сайт или мобильное приложение. С помощью ЕПГУ граждане могут направлять обращения в органы власти Тверской области, отслеживать статусы обращений, получать уведомления о ходе работы и отчеты о принятых решениях, а также оценивать полученные ответы [6]. Платформа обратной связи (ПОС) дает возможность оперативно обеспечить реализацию права на обращения граждан [8].

4. Обращения граждан на бумажных носителях. Данная форма взаимодействия граждан и органов власти позволяет гражданам обратиться в Правительство Тверской области и исполнительные органы власти Тверской области лично или посредством почтовой, телеграфной связи. Обращения на бумажных носителях востребованы среди граждан, не имеющих доступа к интернету, и исключают вероятность технических неполадок.

5. "Горячая линия" Губернатора Тверской области, "горячие линии" министерств и ведомств, "телефоны доверия" правоохранительных органов. По данным каналам можно получить оперативные консультации по различным вопросам, сообщения о проблемах и нарушениях. Эффективность "горячих линий" зависит от оперативности обработки звонков и качества предоставляемых консультаций.

6. Многофункциональные центры предоставления государственных и муниципальных услуг (МФЦ). МФЦ обеспечивают доступность услуг, выполняют информационную функцию. Сеть МФЦ в Тверской области развита, обеспечивает широкий охват населения. МФЦ являются важным каналом коммуникации для тех граждан, которые не имеют доступа к интернету или предпочитают личное общение.

7. Центр управления регионом (ЦУР). ЦУР – это инструмент коммуникации, позволяющий координировать работу по мониторингу и обработке обращений, поступивших в адрес органов власти и учреждений, в том числе через социальные сети [9]. Основная задача центра – организовать двустороннюю связь между гражданами и органами власти. ЦУР позволяет корректировать управленческие решения, ориентируясь на социальные запросы населения по острым проблемам [3]. ЦУР создан на базе ЕПГУ [9].

8. Общественные советы и другие консультативно-совещательные органы, публичные слушания. В Тверской области регулярно проводятся публичные слушания по вопросам градостроительства, бюджета, экологии и другим темам. Общественные советы созданы при органах исполнительной

власти региона, выполняют функцию общественного контроля. Однако эффективность этих форм участия граждан в управлении недостаточна, требует дальнейшего развития и вовлечения широких слоев населения.

9. Средства массовой информации (СМИ). Традиционные СМИ (телевидение, радио и печатные издания) играют важную роль в информировании населения о деятельности органов власти. Официальные публикации СМИ, пресс-конференции, интервью представителей власти обеспечивают широкий охват аудитории и формируют общественное мнение. В Тверской области региональные и муниципальные СМИ активно освещают деятельность органов власти. Управление информационной политики Тверской области совместно с ГКУ «Центр информационных технологий» внедряет систему планирования информационных событий «Медиаплан». Система предназначена не только для органов власти, но и для СМИ. Получая «Медиаплан», СМИ могут более качественно планировать освещение событий [4]. «Прямой эфир с Губернатором Тверской области» на телеканале «Вести-Тверь» выходит с периодичностью раз в две недели. Губернатор дает интервью, рассказывая о главных событиях в регионе. В «Прямом эфире» ведется рубрика, где Губернатор отвечает на вопросы телезрителей, что особенно позитивно воспринимается жителями.

В информационном взаимодействии власти и населения Тверской области можно выделить ряд положительных тенденций и проблемных зон.

Положительные тенденции: развитие цифровых каналов коммуникации, повышающее доступность информации и упрощающее процедуры обращения граждан в органы власти; увеличение активности в социальных сетях, позволяющее органам власти оперативно реагировать на запросы населения и устанавливать непосредственный диалог, расширение сети МФЦ как удобного и доступного канала получения государственных и муниципальных услуг; активное освещение деятельности органов власти Тверской области в СМИ.

Проблемные зоны: цифровой разрыв, ограничивающий эффективность цифровых каналов коммуникации (неравномерный доступ к интернету и цифровая неграмотность части населения, особенно в сельских районах и среди пожилых людей); недостаточная актуальность и полнота информации на официальных сайтах органов власти; низкий уровень автономности общественных советов; недостаточно высокий уровень доверия граждан к власти, снижающий эффективность коммуникации.

Таким образом, в Тверской области используются различные каналы информационного взаимодействия власти и населения, применяются современные цифровые технологии. С целью устранения проблемных зон необходимо реализовать комплекс мер, направленных на расширение доступа к интернету сельских районов, реализацию программ повышения цифровой грамотности населения, своевременное обновление информации на официальных веб-сайтах органов власти, обеспечение доступности коммуникации СМИ и общественных организаций. Указанные меры создадут благоприятные условия для конструктивного диалога власти и общества.

Список использованных источников

1. О порядке рассмотрения обращений граждан / Федер. закон от 02.05.2006 № 59-ФЗ: изм. и доп. от 30.03.2025 // [Электронный ресурс]: КонсультантПлюс: справочно-правовая система / Компания "Консультант Плюс". – Электрон. дан. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_59999/
2. Ежегодный доклад о состоянии гражданского общества в Тверской области 2022 / информационный бюллетень 2023 №33 – Режим доступа: https://optver.ru/files/pdf/vestniki/vestnikopto_33.pdf
3. Официальный сайт Правительства Тверской области // [Электронный ресурс]: офиц. сайт – Режим доступа: https://tverreg.ru/novosti/?ELEMENT_ID=143563; https://tverreg.ru/novosti/?ELEMENT_ID=200882
5. Алферова В.В., Дуброва Е.В. Современные информационные технологии в государственном и муниципальном управлении / Международный журнал гуманитарных и естественных наук, 2022, 3 с.
6. Кадочникова Т.А. Современные технологии в работе с обращениями граждан / Кадочникова Т.А. // Форум молодых ученых № 9 (85), 2023 г., 5 с.
7. Копалова О.С., Черкасова В.Ю Информационное взаимодействие органов власти с населением / Муниципалитет: экономика и управление, 2017, 6 с.
8. Кузина Н.А., Фролова Н.М Платформы обратной связи как технология эффективного взаимодействия органов власти и населения / Огарёв-Online, 2023 г., 5 с.
9. В Тверской области появился Центр управления регионом [Электронный ресурс] – Общественно-деловой научный журнал «Энергетическая политика»– (04.12.2020) – Режим доступа: <https://tverigrad.ru/publication/v-tverskoj-oblasti-pojavilsja-centr-upravlenija-regionom/>

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Геймификация в маркетинге

Федоров Е.В., Королева Д.Д., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Старишинова Т.А.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В эпоху цифровой трансформации классические маркетинговые подходы – баннерная реклама, холодные рассылки – постепенно теряют эффективность. Современный потребитель, окружённый информационным шумом, ждёт от брендов не просто транзакций, а эмоционально насыщенного диалога. Именно здесь на первый план выходит геймификация – интеграция игровых элементов в бизнес-процессы.

Согласно отчёту Deloitte (2023), внедрение игровых механик увеличивает время взаимодействия пользователя с продуктом на 40%, а в ритейле такие стратегии повышают средний чек на 15-25%. Но как превратить рутинные действия в увлекательный опыт? Рассмотрим феномен через призму нейромаркетинга и поведенческой экономики.

Термин «геймификация» (англ. *gamification*) часто сводят к баллам и рейтингам, однако его ядро глубже. Это проектирование мотивационных архитектур, активирующих базовые психологические триггеры:

1. Достижение – система уровней и бейджей (например, статусы в программах лояльности).
2. Соперничество – публичные рейтинги (лидерборды в фитнес-приложениях).
3. Социализация – совместные миссии (коллективные челленджи в соцсетях).
4. Непредсказуемость – рандомизированные награды (лотереи за покупки).

Исследование Behavioural Design Lab (2022) показывает: игровые элементы стимулируют выброс дофамина, формируя у пользователя ассоциацию «действие → удовольствие». Это создаёт цикл повторного вовлечения, критически важный для удержания клиентов.

Ниже приведены несколько успешных примеров внедрения геймификации в свою маркетинговую стратегию:

1. Nike: От трекинга пробежек к метавселенной

Приложение Nike Run Club эволюционировало в социальную платформу, где бегуны соревнуются не только в километраже, но и в создании креативных маршрутов. В 2021 году запущен NFT-проект с уникальными кроссовками, разблокируемыми через спортивные достижения. Результат: +27% к продажам экосистемных товаров.

2. Starbucks: Лояльность как многоуровневая RPG

Программа Starbucks Rewards использует технику «прогрессивного джепелинга»:

- Уровень Green: базовые бонусы за каждую покупку.

– Уровень Gold: персональные квесты («купи 3 латте за неделю → получи двойные звёзды»).

По данным компании, геймифицированные пользователи тратят в 3 раза чаще, чем обычные клиенты.

3. Duolingo: Биохакерский подход к обучению

Платформа использует принципы FOMO (страх упустить выгоду):

- Ежедневные стрики – серия дней без пропусков.
- Лиги – еженедельное соревнование за повышение в рейтинге.
- Виртуальная валюта (Lingots) для разблокировки контента.

Эти механики обеспечили 120% рост MAU (ежемесячно активных пользователей) за 2 года.

Теперь ответим на самый главный вопрос: почему это работает?

1. Эффект эндорфиновой петли

Достижение микроцелей (например, заполнение прогресс-бара) активирует зоны мозга, связанные с вознаграждением. Пользователь подсознательно стремится повторить действие.

2. Теория самодетерминации

Геймификация удовлетворяет три ключевые потребности:

- Автономия (выбор заданий).
- Мастерство (видимый прогресс).
- Принадлежность (взаимодействие с комьюнити).

3. Эффект обладания

Виртуальные бейджи и статусы воспринимаются как часть цифровой идентичности. Потеря достижений вызывает когнитивный диссонанс, удерживая пользователя в системе.

Процесс внедрения включает в себя следующие последовательные этапы:

1. Диагностика боли

Определите «узкие места» в customer journey. Пример: низкая конверсия на этапе оформления корзины.

2. Выбор механики под задачу

- Снижение отказов → мгновенные вознаграждения (скидка за завершение покупки за 5 минут).
- Увеличение LTV → многоуровневая система лояльности.

3. Прототипирование

Создайте MVP (минимально жизнеспособный продукт) на базе no-code платформ (Spinify, Bunchball).

4. Анализ данных

Отслеживайте не только конверсию, но и глубину вовлечения (DAU/MAU, среднее время сессии).

5. Оптимизация

A/B-тестируйте элементы: цвет кнопок, размер наград, частоту триггеров.

Однако, одним из аспектов, требующих внимания, являются риски и возникающие при этом этические дилеммы, например:

– Демотивация из-за неравенства – новички могут потерять интерес, видя недостижимые рейтинги топ-пользователей.

– Эмоциональное выгорание – чрезмерное давление через FOMO-механики (пример: скандал с приложением Sweatcoin в 2022).

– Детский таргетинг – использование игровых элементов в рекламе для детей требует особого регулирования.

Эксперты Gartner рекомендуют внедрять «этичный геймдизайн»: прозрачные правила, опцию паузы и баланс между соревнованием и кооперацией.

Геймификация перестала быть трендом – это новая парадигма клиентоориентированного бизнеса. Её потенциал раскроется полнее с интеграцией AI-персонализированных сценариев и иммерсивных технологий (метавселенные, AR-наложения).

Для экономистов это направление открывает поле для исследований в области поведенческих финансов и монетизации цифровых экосистем. Уже сейчас компании, игнорирующие игровые механики, теряют до 17% рынка в пользу более креативных конкурентов (McKinsey, 2023).

Список использованных источников

1. Deloitte. "Consumer Engagement in the Digital Age", 2023.
2. Behavioural Design Lab. "Neurobiology of Gamification", 2022.
3. Starbucks Annual Report, 2023.
4. Gartner. "Ethical Gamification Framework", 2022.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

УСН 2025: изменения и их последствия для организаций-субъектов МСП

Худакова Д.С., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Грушко Е.С.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Субъекты малого и среднего предпринимательства выполняют важную роль в развитии экономики нашей страны. По данным, опубликованным на сайте Федеральной налоговой службы, количество зарегистрированных организаций – субъектов МиСП в РФ в 2024 составляет 248 828 субъектов. По состоянию на 10.04.2025 субъектов МиСП насчитывается 246 020 единиц [6].

Одной из мер государственной поддержки малого и среднего предпринимательства являются специальные режимы налогообложения, которые являются альтернативой общей системы налогообложения [1].

Наиболее распространенным специальным режимом является упрощенная система налогообложения. С 1 января 2025 года УСН претерпела множество изменений, касающихся лимитов перехода на УСН, сохранения права применения и тд. Многие из этих изменений положительно влияют на работу организаций, однако есть и те, которые поставили под вопрос дальнейшее применения упрощенной системы налогообложения (табл. 1) [3].

Таблица 1

Сравнительная таблица изменений с 2025 года

№	Условия перехода на УСН	2024 год	2025 год
1.	Лимит годового дохода для сохранения права на применение УСН	265,8 млн. руб.	450 млн. руб.
2.	Лимит годового дохода для перехода на УСН	149,5 млн. руб.	337,5 млн. руб.
3.	Лимит остаточной стоимости по основным средствам	150 млн. руб.	200 млн. руб.
4.	Лимит средней численности работников	130	
5.	Повышенные ставки	8%, 20%	нет
6.	Обязательный НДС	нет	да

Во-первых, повышаются лимиты, дающие право перехода на УСН и его сохранения на дальнейшее применение специального налогового режима. Также возрастают лимиты остаточной стоимости и средней численности работников

В целом, это положительное влияние на организации, поскольку они могут увеличить свой доход без риска превышения норм, который влечет за собой переход на общую систему налогообложения.

Следующее важное изменение – отменяются повышенные ставки единого налога, означающее упрощение отчетности для организаций. Им больше не

придется следить за лимитами применения той или иной ставки, останутся только общие ставки 6% и 15%, зависящие от выбранного объекта налогообложения.

Однако одним из крупных и неприятных изменений является введение обязательного НДС по УСН для тех, чьи доходы превышают 60 млн. рублей. В 2025 года все упрощенцы стали плательщиками НДС по общим ставкам 10% и 20%, а также специальным. Применяя особые тарифы, организации-упрощенцы не вправе предъявлять вычет в виде приобретенного НДС. Если организация не получила освобождение от НДС и доход превысил 60 млн. руб. за год, то платить НДС она вправе по специальным ставкам:

- 5% при доходе не более 250 млн. руб.;
- 7% при доходе от 250 до 450 млн. руб [3].

Наряду со специальными налоговыми режимами также действует общая система налогообложения, при применении которой организации обязаны уплачивать налог на прибыль и налог на имущество организаций, рассчитываемый по среднегодовой стоимости объекта. Тогда следует сравнить, выгодно ли дальше применять организациям-упрощенцам специальный налоговый режим в связи с введением обязательного НДС или же будет правильнее перейти на общую систему налогообложения, чтобы снизить уровень налоговой нагрузки (табл. 2) [1].

Таблица 2

УСН против ОСНО

Критерий сравнения	Общая система налогообложения	Упрощенная система налогообложения
Объект налогообложения	Доходы, уменьшенные на величину расходов	2 объекта на выбор: «Доходы» и «Доходы, уменьшенные на величину расходов»
Налоги и ставки	1. Налог на прибыль: до 2025 года 20%, с 1 января 2025 года – 25% 2. Налог на имущество организации: 2,2%	Единый налог: при объекте «Доходы» – 6%, при объекте «Доходы, уменьшенные на величину расходов» – 15%
НДС	0% – товары на экспорт 10% – продовольственные товары первой необходимости, товары для детей и тд. 20% – остальные виды товаров/работ/услуг	До 2025 года упрощенцы не являются плательщиками НДС. С 2025 года освобождаются от уплаты НДС организации, у которых годовой доход не превышает 60 млн. руб., свыше этой суммы организации обязаны уплачивать НДС в бюджет по основным ставкам: 0%, 10% и 20%, и пониженным: 5% и 7%.
Сферы деятельности	Нет ограничений	Любые ОКВЭД, кроме видов деятельности из перечня в ст. 346.12 «Налогоплательщики» НК РФ

Число сотрудников	Нет ограничений	До 130 человек включительно
Доходы с начала года	Нет ограничений	До 2025 года максимальный доход с начала года составляет 200 млн. руб., с 1.01.2025 года – максимальный доход для упрощенцев – 450 млн. руб.

С введением обязательного НДС на упрощенной системе налогообложения выгодней продолжить ее применение, поскольку на УСН организация уплачивает только единый налог по ставке 6% или 15%, а на общей системе – помимо налога на прибыль, организация обязана уплатить налог на имущество организаций, исчисляемый по среднегодовой стоимости объекта. Однако, выбор режима налогообложения зависит от специфики деятельности организации, поскольку на основании статьи 284 НК РФ хозяйствующий субъект может применять нулевую ставку по налогу на прибыль, если данное условие правомерно, то есть удовлетворяет определенным критериям [1].

Так, для анализа налоговой нагрузки взяты результаты деятельности стоматологической клиники «32 зуба» (название изменено), которая до 2024 года применяла упрощенную систему налогообложения, а с 2025 года перешла на общую систему налогообложения. Сравним уровень налоговой нагрузки в 2025 году при двух режимах.

Каждый год клиника получает примерно одинаковую сумму полученных доходов и произведенных расходов, поэтому можно сослаться на то, что в 2025 году на упрощенной системе налогообложения клиника «32 зуба» заплатила бы единый налог в размере 5 591 295,6 руб.

Однако в 2025 году организаций-упрощенцев ждет изменение, связанное с введением обязательного налога на добавленную стоимость. Ставки налога составляют 5% и 7% без права на вычет, и общие ставки 10% и 20%. Так как клиника оказывает медицинские услуги, следовательно она освобождается от уплаты налога на добавленную стоимость в соответствии со статьей 149 Налогового Кодекса РФ «Операции, не подлежащие налогообложению» [1][4].

Стоматологическая клиника «32 зуба» приняла решение с 2025 года переходить на общую систему налогообложения.

В соответствии со ст. 284.1 Налогового Кодекса РФ организация вправе применять нулевую ставку по налогу на прибыль, так как она занимается оказанием медицинских услуг населению. В соответствии с п.3 этой же статьи, стоматологическая клиника «32 зуба» соответствует следующим условиям для применения ставки 0%:

1. Организация имеет лицензию на осуществление медицинской деятельности;
2. Доходы от медицинской деятельности составляют более 90% всех доходов, получаемых организацией;
3. В штате организации числится 17 сотрудников, 11 из которых имеют соответствующий сертификат специалиста об аккредитации;

4. Организация не совершает в налоговом периоде никаких операций с векселями и производными финансовыми инструментами[1].

Помимо оказания стоматологических услуг, с 2025 года организация намерена осуществлять розничную торговлю путем продажи сопутствующих товаров, а именно зубные щётки, пасты и нити.

При применении общей системы налогообложения организация обязана также уплачивать в бюджет региона налог на имущество организаций, исчисляемый по среднегодовой стоимости объекта.

В соответствии с Законом Тверской области от 27.11.2003 №85-ЗО «О налоге на имущество организаций» в городе Твери ставка налога на имущество организаций составляет 2,2%. Льгот медицинским учреждениям нет [5].

Таблица 3

Сравнение налоговой нагрузки при УСН и ОСНО в 2025 году
стоматологической клиники «32 зуба»

Упрощенная система налогообложения		Общая система налогообложения		
Единый налог, уплачиваемый упрощенцами	НДС не уплачивается на основании ст. 149 НК РФ	Налог на прибыль по ставке 0%	НДС с реализации сопутствующих товаров	Налог на имущество организации по ставке 2,2%
5 591 295, 6 руб.	0	0		
Итого: 5 591 295, 6 рублей		Итого: 22 970 рублей		

Подводя итог по проведенному анализу, можно сделать вывод о том, что организация, перейдя с УСН на общую систему налогообложения в 2025 году, значительно снижает уровень налоговой нагрузки, поскольку, занимаясь оказанием медицинских услуг, она может применять льготные нулевые ставки по налогу на прибыль и НДС.

В качестве усовершенствования упрощенной системы налогообложения, с 1 июля 2022 года в режиме эксперимента введен новый специальный налоговый режим, который носит название автоматизированная упрощенная система налогообложения [2].

Новый специальный налоговый режим АУСН – это гибрид упрощенной системы налогообложения и специального режима на профессиональный доход для самозанятых. Он начал свое действие с 1 июля 2022 г и продлится по 31 декабря 2027 г.

Однако за 3 года в применении АУСН можно выявить как преимущества, так и недостатки. Начнем с преимуществ.

Первым преимуществом выступает отсутствие необходимости подавать налоговую декларацию, вторым – отсутствие необходимости ведения бухгалтерского учета, третьим – отсутствие выездных налоговых проверок.

Главным недостатком АУСН является невозможность открытия счёта налогоплательщика в любом банке. Счёт представляется возможным открыть только в банке, который одобрен ФНС России.

Также, запрещено совмещать АУСН с другими налоговыми режимами.

В заключении хочется подчеркнуть, что упрощенная система налогообложения предоставляет малым предприятиям возможность существенно упростить ведение бухгалтерского учета и снизить налоговую нагрузку. Это позволяет предпринимателям сосредоточиться на развитии бизнеса, не тратя лишнее время и ресурсы на сложные налоговые процедуры. Многие организации-упрощенцы переходят на общий режим налогообложения, поскольку в связи с применяемым видом деятельности могут применять льготные ставки на налог на прибыль и НДС.

Таким образом, важно помнить, что выбор системы налогообложения должен соответствовать специфике деятельности компании и ее финансовым показателям, чтобы обеспечить эффективное функционирование и рост бизнеса.

Список использованных источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 19.07.2000 № 118-ФЗ (ред. от 29.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023) // [Электронный ресурс] URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ – ст. 18 (дата обращения: 20.10.2024 г.).
2. О проведении эксперимента по установлению специального налогового режима "Автоматизированная упрощенная система налогообложения: Федеральный закон Российской Федерации от 25 февраля 2022 г. №17-ФЗ // [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_410240/ (дата обращения: 5.11.2024 г.).
3. О внесении изменений в части первую и вторую Налогового кодекса Российской Федерации, отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов Российской Федерации: Федеральный закон Российской Федерации от 12 июля 2024 г. №176-ФЗ // [Электронный ресурс] URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202407120009/> – ст. 2 (дата обращения: 20.10.2024 г.).
4. О лицензировании медицинской деятельности: Постановление Правительства Российской Федерации от 1 июня 2021 г. №852 // [Электронный ресурс] URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385633/ (дата обращения: 5.11.2024 г.).
5. О налоге на имущество организаций: Закон Тверской области от 27 ноября 2003 г. №85-ЗО // [Электронный ресурс] URL: https://www.nalog.gov.ru/m69/about_fts/docs/4294170/ (дата обращения: 5.11.2024 г.).
6. Федеральная налоговая служба. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства: [Электронный ресурс]. URL: <https://ofd.nalog.ru/statistics.html?statDate=10.10.2024&level=2&fo=&ssrf=&t=1729684939831&t=1729684939831> / (дата обращения: 25.10.2024 г.).

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Понятие комплексного развития территории и механизмы его реализации

Цыганков К.А., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Баженова Т.Ю.

Тверской государственный университет, экономический факультет

Комплексное развитие территории (КРТ) – это важная стратегия развития современных городов. Она направлена на улучшение качества жизни и окружающей среды. Комплексное развитие территории (КРТ) – понятие, которое трактуется по-разному в научной литературе и нормативных актах.

Разные авторы выделяют различные аспекты, формируя многогранное понимание этой концепции. Одни акцентируют внимание на сбалансированном развитии всех сфер жизнедеятельности. Например, Е.С.Болтанова, О.А.Романова, Л.Е.Бандорин рассматривают комплексное развитие территорий как «многоуровневый и долгосрочный процесс, который играет ключевую роль в формировании облика современных городов и сельских поселений» [2, с. 57].

Другие, например, Т. В. Петрова при определении комплексного развития территории акцентируют внимание на важности «эффективного использования ресурсов» [4, с. 30]. Третья группа авторов, таких как Т. В. Ускова, утверждает, что важнейшая задача комплексного развития – «повышение качества и уровня жизни населения, проживающего на данной территории, посредством развития экономической, социальной и экологической составляющих» [5, с. 171].

Анализ научной литературы показывает, что понятие КРТ прошло долгий путь развития, от простых представлений о планировании до сложных моделей управления территориальными системами. В Градостроительном кодексе Российской Федерации изначально не было положений, устанавливающих правила комплексного развития территории. В настоящее время в документе представлено следующее определение: «комплексное развитие территорий – это совокупность мероприятий, направленных на создание благоприятных условий проживания граждан, которые осуществляются в соответствии с документацией по планировке территории» [1].

При этом, предусматривается работа с различными категориями КРТ [6]: КРТ жилой застройки, КРТ нежилой застройки, КРТ незастроенной территории, КРТ по инициативе правообладателей. Сегодня КРТ рассматривается как междисциплинарная концепция, объединяющая экономические, социальные, экологические и градостроительные аспекты, имеющие своей целью улучшение качества жизни населения. Это требует комплексного подхода к разработке и реализации проектов КРТ, учитывающего интересы всех заинтересованных сторон (рис. 1).



Рис. 1. Основные стейкхолдеры комплексного развития территорий (составлено автором)

На представленном выше рисунке видно, что участие органов государственной власти является ключевым фактором успешной реализации КРТ. Органы власти осуществляют планирование, координацию и контроль реализации проектов КРТ, обеспечивают финансирование и поддержку.

Частный сектор играет важную роль в реализации проектов КРТ, предоставляя инвестиции, технологии и управленческий опыт. Государственно-частное партнерство является эффективным механизмом привлечения частных инвестиций в проекты КРТ.

Роль общественности в процессе реализации КРТ заключается в участии в обсуждении и принятии решений, контроле за реализацией проектов и защите своих интересов. Общественные слушания, консультации и опросы являются важными инструментами обеспечения участия общественности в КРТ.

При реализации КРТ используются различные механизмы (рис. 2).

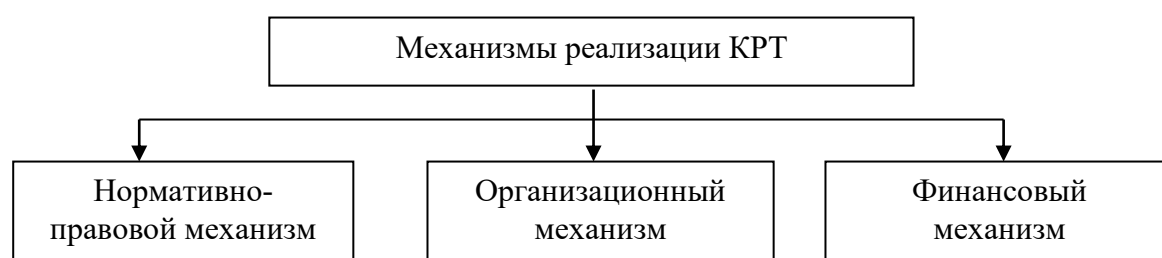


Рис. 2. Механизмы реализации КРТ (составлено автором по [3])

Нормативно-правовой механизм КРТ предполагает наличие и использование необходимых нормативно-правовых актов, регламентирующих взаимодействие всех участников процесса. В этом случае органы государственной власти играют роль координатора и регулятора, обеспечивая соблюдение законодательства и нормативных актов.

На основании имеющихся положений нормативно-правовых актов реализуется организационный механизм КРТ, который предусматривает обеспечение последовательного решения поставленных задач всеми

участниками. Процесс КРТ начинается с определения концепции и плана развития территории, на основании которого осуществляется разработка проектной документации и получение необходимых разрешений. В этот процесс вовлечены все участники.

Финансовый механизм – осуществление поиска и привлечения финансирования в различных формах и видах. Это может быть государственно-частное партнерство, реализация национальных проектов, привлечение частных инвестиций и банковского кредитования и т.д.

Долгосрочные цели и стратегии КРТ направлены на обеспечение устойчивого развития территорий, повышение качества жизни населения и создание благоприятных условий для экономического роста. Важно интегрировать принципы устойчивого развития во все аспекты КРТ, чтобы обеспечить долгосрочный и сбалансированный прогресс, а также создать механизмы, обеспечивающие прозрачность и открытость процесса реализации КРТ, а также учет мнения населения.

Список использованных источников

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29 декабря 2004 г. № 190-ФЗ [Электронный ресурс]: Гарант – Режим доступа: <https://base.garant.ru/12138258/> (дата обращения 13.04.2025)
2. Градостроительное право: учебник / Е.С. Болтанова, О.А. Романова, Л.Е. Бандорин. – М.: Проспект, 2021. – 312 с.
3. Захаров С.В. Комплексный проект развития территории: определение сущности дефиниции [Электронный ресурс]: Региональная экономика и управление. – Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/4947/> (дата обращения 13.04.2025)
4. Петрова Т.В. Рациональное использование природных ресурсов: понятие, принцип, полномочие, направление государственной экологической политики / Т.В. Петрова // Экологическое право. – 2016. – № 3. – С. 29-34.
5. Ускова Т. В. Актуальные проблемы пространственного развития/ Т. В. Ускова // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2011. – № 5 (17). – С. 170-174.
6. Комплексное развитие территорий: истоки и современный подход [Электронный ресурс]: АСЭГрупп – Режим доступа: <https://asergroup.ru/news/zemelno-imushchestvennyye-otnosheniya/kompleksnoe-razvitie-territorii-istoki-i-sovremennyy-podkhod/> (дата обращения 13.04.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 13.05.2025.

Сравнение деятельности некоммерческих организаций в разных сферах в России и Китае

Чжан Жань, магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, профессор Цуркан М.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Некоммерческие организации дополняют недостающие функции государства и рынка, играют важную роль в социально-экономическом развитии как России, так и Китая. Однако из-за различий в национальных условиях России и Китая фокусы социально-экономического развития также различаются. Для того, чтобы уточнить направление развития некоммерческих организаций, необходимо провести детальное исследование и сравнение деятельности некоммерческих организаций в двух странах.

В ст. 2 Федерального Закона от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» приведено развернутое определение: некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками [1, ст. 2].

В определении китайских законов и нормативных актов, аналогично «некоммерческой организации», «некоммерческое юридическое лицо» определено в статье 87 Гражданского кодекса Китайской Народной Республики: Некоммерческим юридическим лицом является юридическое лицо, созданное для целей общественного благосостояния или других некоммерческих целей, и не распределяет полученную прибыль среди инвесторов, учредителей или членов. К некоммерческим юридическим лицам относятся государственные учреждения, социальные группы, фонды, организации социального обслуживания и т.д. [2, ГК КНР, ст. 87].

На практике термин «некоммерческие организации» чаще используется в международных обменах или академических дискуссиях в Китае, в то время как термин «общественные организации» используется в официальных терминах и актуальной статистике. «Общественные организации» относятся к социальным группам, фондам и организациям социального обслуживания, законно зарегистрированным в отделе по гражданским делам всех уровней [3, с. 525-526]. Соответствуя этому и в России, среди некоммерческих организаций отдельно выделяют социально ориентированные некоммерческие организации (СОНКО). Деятельность СОНКО направлена на решение социальных проблем, а также развитие гражданского общества в Российской Федерации [4, с. 375].

Судя по количеству и динамике роста некоммерческих организаций в России и Китае в последние годы. Количество СОНКО в России оставалось динамично стабильным в период с 2014 по 2019 год, а в 2020-2023 годах стабилизировалось после падения на 12,15% в 2020 году [5]. Количество общественных организаций в Китае сохраняло стабильные и быстрые темпы

роста до 2020 года, а общее число постепенно стабилизировалось с 2020 по 2023 год после того, как темпы роста значительно замедлились в 2020 году[6].



Рис. 1. Количество и темп роста СОНКО в России в 2014-2023 гг.



Рис. 2. Количество и темп роста общественных организаций в Китае в 2014-2023 гг.

Исходя из предпосылки о том, что развитие некоммерческих организаций в России и Китае в 2020-2023 гг. относительно стабильно, анализируется деятельность некоммерческих организаций в России и Китае в разных сферах.

Как в России, так и в Китае некоммерческие организации работают в самых разных областях, таких как образование, общественная работа, культура, спорт и здравоохранение. Особенно в сфере образования, будь то в России или Китае, сфера деятельности некоммерческих организаций в сфере образования самая большая, а по количеству обслуживаемых людей и количеству некоммерческих организаций, на долю некоммерческих организаций приходится около 30% их деятельности в сфере образования[3, с. 421-423; 5].

Несмотря на то, что развитие некоммерческих организаций в России и Китае в указанных областях одинаково обширно и стабильно, с учетом национальных условий России и Китая потребности некоммерческих организаций в этих двух странах различаются в некоторых областях.

Для России важными социально-экономическими задачами в настоящее время являются помощь малообеспеченным слоям населения, особенно многодетным семьям и семьям участников военных действий, внимание к улучшению окружающей среды сообщества с целью повышения качества жизни людей, а также укрепление соответствующих политических консультаций и других промышленных и коммерческих услуг для привлечения инвестиций.

В Китае, в связи с серьезными потерями населения в сельских районах из-за непрерывного процесса урбанизации, давлением на все общество, вызванным непрерывным старением населения, и высоким уровнем

безработицы среди молодежи, китайские некоммерческие организации постепенно сосредоточились на возрождении сельских районов, пенсионных услугах на уровне общин, а также профессиональной занятости и помощи в трудоустройстве.

Нельзя недооценивать регулирующую функцию некоммерческих организаций в социально-экономической сфере, и хотя она проявляется в разных формах в разных странах, ее основная функция остается неизменной. Сравнивая эти две страны со зрелыми некоммерческими организациями, Россией и Китаем, выясняется, что российские и китайские некоммерческие организации имеют широкий спектр деятельности в сферах образования, общественной работы, культуры, спорта и здравоохранения. В соответствии с постоянными изменениями в национальных условиях, некоммерческие организации в двух странах также развиваются в более детальном направлении и движутся к более зрелому и совершенному пути.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1996. – № 3. – Ст. 145. – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 10.10.2023).
2. Гражданский кодекс Китайской Народной Республики : [принят ВСНП 28 мая 2020 г.] // Официальный сайт Постоянного комитета Всекитайского собрания народных представителей. – Текст : электронный. – URL: <http://www.npc.gov.cn/npc/c30834/202006/75ba6483b8344591ab079b081d79d0d2.shtml> (дата обращения: 10.10.2023).
3. Тан Дэньцзе, Чжан Чуньшэн. « Статистический ежегодник по гражданским делам Китая (2023)» / под ред. Министерства гражданских дел КНР. – Пекин : Издательство, 2023. – С. 421–423; 525–526.
4. Владимирцева С. Ю. Количественные показатели развития некоммерческого сектора в Российской Федерации // Весенние дни науки : сборник докладов Международной конференции студентов и молодых ученых (Екатеринбург, 22–24 апреля 2021 г.). – Екатеринбург : УрФУ, 2021. – С. 375–379. – Текст : электронный.
5. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Статистические данные о социально-некоммерческих организациях за 2012–2023 гг. : [электронный ресурс]. – URL: https://rosstat.gov.ru/SONKO_2012-2023 (дата обращения: 06.08.2024).
6. Национальное бюро статистики Китайской Народной Республики. Статистический ежегодник Китая 2024. – Раздел 22–23: Общественные организации : [электронный ресурс]. – URL: <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2024/indexch.htm> (дата обращения: 06.08.2024).

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Профессиональное обучение как инструмент развития человеческого капитала

Чихачёва А.С., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Старшинова Т.А.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современном мире, где технологии стремительно развиваются, а потребности рынка труда меняются с каждым днем, профессиональное обучение становится ключевым инструментом для развития человеческого капитала. Человеческий капитал определяется как совокупность знаний, навыков и опыта, которые имеют работники и которые могут быть использованы для создания экономической ценности. Эффективное обучение не только повышает квалификацию сотрудников, но и способствует повышению конкурентоспособности компаний и всей экономики. По данным Всемирного банка, инвестиции в человеческий капитал могут привести к значительному увеличению производительности труда и росту ВВП. В России, по данным Росстата, в 2024 году уровень безработицы составил 2,3%, что свидетельствует о необходимости подготовки квалифицированных кадров [4].

Образование является непрерывным процессом, охватывающим всю жизнь индивида, и создает устойчивую основу для разностороннего личностного и профессионального развития. В этом контексте, начиная с раннего детства и заканчивая высшим образованием, обучение нацелено не только на передачу конкретных знаний, но и на развитие критического мышления, самостоятельности и творческого подхода к решению задач. Этот глубокий, многогранный подход к формированию компетенций обеспечивает выпускникам не только техническую готовность к трудовым задачам, но и способность к успешному взаимодействию в социальной и профессиональной сферах [2, с. 196].

Высокая квалификация и образование органично сочетаются, образуя прочный фундамент для создания высококвалифицированных кадров с уникальными компетенциями. Эти высококвалифицированные специалисты, обладающие современными знаниями и передовыми навыками, выступают движущей силой внутренних инноваций, предоставляя обществу не только качественные трудовые ресурсы, но и ключевые интеллектуальные ресурсы для развития новых технологий и появления инновационных отраслей в экономике. Такие специалисты, благодаря своей компетентности, не только повышают конкурентоспособность на индивидуальном уровне на рынке труда, но и действуют как катализаторы для общественного развития и устойчивого экономического роста [3, с. 24].

Человеческий капитал, вырастающий из образовательных процессов, играет ключевую роль в формировании экономической производительности общества [1, с.82]. Образованные работники, обладая не только техническими

навыками, но и аналитическим мышлением и способностью критической оценке ситуаций, становятся неотъемлемой частью интеллектуального капитала общества. Принятие обоснованных решений и успешная инновационная деятельность работников, обладающих высоким уровнем образования, дополняют и усиливают положительное воздействие образования на национальный доход. Это способствует долгосрочному экономическому развитию и повышению благосостояния общества, создавая основу для устойчивого и процветающего будущего.

Профессиональное обучение охватывает широкий спектр мероприятий, включая курсы повышения квалификации, тренинги, семинары и программы переподготовки. По данным опроса, проведенного РwС, 74% работников считают, что они не обладают необходимыми навыками для своей текущей работы, что подчеркивает важность системного подхода к обучению [5].

Примеры российских компаний, которые очень тщательно занимаются обучением своих сотрудников для развития человеческого капитала:

1) Сбербанк – одна из крупнейших банковских организаций в России, активно инвестирующая в обучение своих сотрудников. В 2023 году банк потратил более 6 миллиардов рублей на обучение и развитие персонала. Программа «Сбер Университет» предлагает курсы по различным направлениям, включая цифровые технологии и управление проектами. Благодаря этим инициативам, Сбербанк занял первое место в рейтинге «Топ-100 работодателей России» по версии hh.ru.

2) Газпром, крупнейшая энергетическая компания страны, также уделяет большое внимание профессиональному обучению. В 2022 году компания запустила программу «Газпром-Университет», которая включает в себя курсы для повышения квалификации и переподготовки сотрудников. По информации компании, более 50% работников прошли обучение в рамках этой программы, что способствовало повышению производительности и снижению текучести кадров.

3) Яндекс, российская IT-компания, активно развивает внутренние программы обучения для своих сотрудников. В 2023 году компания запустила инициативу «Яндекс.Учебник», которая предлагает курсы по программированию, аналитике данных и другим востребованным направлениям. По данным Яндекса, более 70% сотрудников прошли обучение по этой программе, что позволило компании занять третье место в рейтинге «Лучших работодателей России» по версии Forbes.

Также примером успешной реализации программ профессионального обучения служит компания Google, которая в 2020 году вложила более 250 миллионов долларов в обучение своих сотрудников. Программа Google Career Certificates позволяет работникам получить навыки в таких областях, как анализ данных, управление проектами и UX-дизайн. В результате компания не только повысила уровень квалификации своих сотрудников, но и улучшила собственные показатели: по данным Glassdoor, Google занимает 1-е место в рейтинге лучших работодателей в 2023 году.

В России, согласно данным Национального агентства развития квалификаций, около 60% работодателей отмечают, что недостаток квалифицированных кадров является одним из основных факторов, сдерживающих развитие бизнеса. В ответ на эту проблему в стране активно развиваются программы профессионального обучения, такие как "Ворлдскиллс Россия", которые направлены на подготовку высококвалифицированных специалистов в различных отраслях.

Профессиональное обучение является важным инструментом для развития человеческого капитала, способствующим повышению конкурентоспособности компаний и экономике страны в целом. Компании, инвестирующие в обучение своих сотрудников, получают не только квалифицированные кадры, но и повышают свою конкурентоспособность на рынке. Примеры российских компаний, таких как Сбербанк, Газпром и Яндекс, показывают, как системный подход к обучению может привести к значительным результатам. Инвестиции в человеческий капитал – это инвестиции в будущее. В условиях быстроменяющегося рынка труда инвестиции в обучение становятся не просто желательными, а необходимыми для успешного функционирования бизнеса.

Таким образом, развитие программ профессионального обучения следует рассматривать как стратегический приоритет для компаний, стремящихся к устойчивому росту и инновациям. Развитие профессионального обучения должно стать приоритетом как для бизнеса, так и для государства, чтобы обеспечить устойчивый рост экономики и благосостояние общества.

Список использованных источников

1. Баранова А. А., Лучицкая Л. Б. Образование как среда формирования человеческого капитала // В сборнике: Наука и образование: сохраняя прошлое, создаём будущее. – 2018. – С. 82–86.
2. Перфильева, П. А. Роль образования в формировании человеческого капитала и его влияние на экономику / П. А. Перфильева. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2024. – № 4 (503). – С. 196-198.
3. Хаджалова Х. М. Образование в формировании человеческого капитала // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2018. – № 1. – С. 24–30.
4. Социально экономические показатели [Электронный ресурс]: Росстат – URL: gks.ru (дата обращения: 20.04.2025).
5. Отчёт: результаты исследования PwC [Электронный ресурс]: PwC – URL: global-investor-survey.pdf (дата обращения: 20.04.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию: 21.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 03.05.2025.

Формирование нефинансовой отчетности как инструмент реализации стратегии устойчивого развития

Шептала И.А., бакалавриат, 3 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Фёдорова Т.Н

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Нефинансовая отчетность – это раскрытие информации об экологических, социальных и управленческих (ESG) аспектах деятельности организации. Информация нефинансовой отчетности позволяет оценить вклад компании в устойчивое развитие и ее воздействие на окружающую среду и общество. В отличие от финансовой отчетности, нефинансовая отчетность не имеет единого стандарта и регулируется добровольными инициативами и стандартами. [1] Она призвана восполнить пробелы финансовой отчетности и предоставить заинтересованным сторонам информацию об экологических, социальных и управленческих (ESG) аспектах деятельности компании.

Однако, развитие отчетности сталкивается с рядом проблем. В первую очередь, это отсутствие единых стандартов. Разнообразие существующих подходов (GRI, SASB и другие) затрудняет сопоставление данных между разными компаниями. Во-вторых, верификация такой отчетности часто носит формальный характер или вовсе отсутствует, что снижает доверие к представленной информации. Сложность количественного измерения многих ESG-показателей также является вызовом, поскольку это может приводить к субъективной оценке. Кроме того, существует риск "гринвошинга", когда компания представляет свою деятельность в более благоприятном свете, чем она есть на самом деле. Еще одна проблема заключается в слабой связи нефинансовых показателей с финансовыми результатами компании, что затрудняет оценку их реального влияния на бизнес. Наконец, в большинстве стран, включая Россию, составление нефинансовой отчетности носит добровольный характер, что ограничивает её широкое распространение и использование.[3]

Несмотря на существующие проблемы, цели нефинансовой отчетности остаются важными для развития бизнеса.

Таблица 1

Цели нефинансовой отчетности

Цель нефинансовой отчетности	Описание	Преимущества
Повышение прозрачности и подотчетности	Раскрытие информации о деятельности компании в области устойчивого развития.	Повышение доверия со стороны заинтересованных сторон (инвесторов, клиентов, сотрудников, поставщиков, общества).
Улучшение репутации и имиджа	Демонстрация приверженности принципам устойчивого развития.	Укрепление репутации компании и повышение ее привлекательности для инвесторов и клиентов.
Управление рисками	Раскрытие информации о рисках, связанных с экологическими, социальными и управленческими аспектами.	Более эффективное управление рисками, связанными с ESG-факторами.
Привлечение инвестиций	Учет ESG-факторов инвесторами при принятии решений.	Повышение инвестиционной привлекательности компании.
Улучшение операционной эффективности	Внедрение принципов устойчивого развития и раскрытие информации о достигнутых результатах.	Снижение потребления ресурсов и отходов, повышение производительности, снижение затрат.

Реализация этих целей достигается посредством различных видов нефинансовой отчетности, каждый из которых имеет свои особенности и фокусируется на определенных аспектах деятельности компании.

Таблица 2

Виды нефинансовой отчетности

Вид нефинансовой отчетности	Описание
Отчеты в области устойчивого развития (Sustainability Reports)	Комплексные отчеты, охватывающие все три аспекта ESG (экологические, социальные и управленческие). Часто составляются в соответствии со стандартами GRI (Global Reporting Initiative).
Экологические отчеты (Environmental Reports)	Сосредоточены на раскрытии информации о воздействии компании на окружающую среду (выбросы, отходы, потребление ресурсов, использование энергии).
Социальные отчеты (Social Reports)	Раскрывают информацию о деятельности компании в социальной сфере (условия труда, безопасность, образование, здравоохранение, благотворительность).
Интегрированные отчеты (Integrated Reports)	Объединяют финансовую и нефинансовую информацию, показывая взаимосвязь между финансовыми результатами и устойчивым развитием.
Отчеты по стандартам SASB (Sustainability Accounting Standards Board)	Ориентированы на раскрытие информации, наиболее значимой для инвесторов в конкретной отрасли.
Отчеты в соответствии с Целями устойчивого развития ООН (SDGs)	Показывают вклад компании в достижение Целей устойчивого развития ООН.

Нефинансовые показатели, расширяя рамки традиционной финансовой отчетности, действительно обеспечивают компаниям ряд существенных преимуществ, позволяя более комплексно, точно и контекстуально оценивать свою эффективность. Раскроем эти преимущества более подробно:

В отличие от финансовых, эти показатели предоставляют более полное понимание долгосрочной ценности компании, поскольку ориентированы на будущее, а не только на прошлые операции. Они позволяют оценить перспективы, адаптивность, инновационный потенциал и устойчивость бизнес-модели, что, в свою очередь, дает представление о долгосрочном потенциале

роста и прибыльности. При этом финансовая отчетность часто не учитывает ценность нематериальных активов, таких как бренд, репутация, интеллектуальный капитал и отношения с клиентами, тогда как нефинансовые показатели позволяют оценить и отслеживать эти активы, которые становятся все более важными для конкурентоспособности в современной экономике. Кроме того, нефинансовые показатели помогают оценить социальное и экологическое воздействие компании, что позволяет выявлять риски и возможности для создания устойчивой бизнес-модели, отвечающей потребностям как настоящего, так и будущего поколений.[2]

Использование таких сведений обеспечивает более точную оценку операционной эффективности. В отличие от финансовых показателей, отражающих конечный результат, нефинансовые показатели помогают понять причинно-следственные связи, отслеживая факторы, влияющие на операционную эффективность, такие как качество, удовлетворенность клиентов и эффективность процессов. Важно отметить, что нефинансовые показатели сигнализируют о проблемах на ранних стадиях, позволяя вовремя принять меры до того, как они отразятся на финансовых результатах. Например, снижение удовлетворенности клиентов может предвещать падение продаж. Наконец, они позволяют оценить эффективность конкретных инициатив, таких как внедрение новых технологий или программ обучения, что помогает более эффективно распределять ресурсы и принимать обоснованные решения.

Кроме того, использование показателей нефинансовой отчетности также способствует улучшению принятия решений и стратегического планирования. Инвесторам предоставляется более полное представление о компании и ее перспективах, что позволяет принимать обоснованные инвестиционные решения, особенно с учетом растущего внимания к ESG-факторам. Информация, представленная в нефинансовой отчетности, помогает выявлять и управлять рисками, связанными с экологическими, социальными и управленческими факторами, что снижает вероятность негативных событий. В конечном счете, нефинансовые показатели позволяют компаниям разрабатывать долгосрочную стратегию, учитывающую не только финансовые, но и социальные и экологические аспекты, что способствует созданию устойчивой бизнес-модели.[2]

И, наконец, раскрытие в отчетности таких сведений способствует улучшению взаимодействия с заинтересованными сторонами, повышая доверие клиентов и регулирующих органов. Демонстрация приверженности принципам устойчивого развития улучшает репутацию компании и привлекает талантливых сотрудников, разделяющих ценности организации.

В настоящее время нефинансовая отчетность широко применяется в секторах, наиболее подверженных пристальному вниманию со стороны общественности и инвесторов в отношении ESG-факторов, таких как энергетический сектор, добывающая промышленность, финансовый сектор, розничная торговля и производство. Тем не менее, наблюдается отчетливая тенденция к расширению применения нефинансовой отчетности во всех секторах бизнеса, поскольку понимание ее ценности для управления рисками,

улучшения репутации, привлечения инвестиций и повышения операционной эффективности растет, а заинтересованные стороны все активнее требуют от компаний большей прозрачности и подотчетности в вопросах устойчивого развития.

Список использованных источников

1. Проект Федерального Закона «О публичной нефинансовой отчетности» (подготовлен Минэкономразвития России) (не внесен в ГД ФС РФ, текст по состоянию на 27.08.2018).
2. Кузубов С.А., Евдокимова М.С. Повышает ли стоимость компании публикация нефинансовых отчетов по стандартам GRI? // Учет. Анализ. Аудит. – 2017. - №2. – С. 28-36.
3. Отчет об устойчивом развитии Rusal // Rusal: официальный сайт. URL: <https://rusal.ru/en/sustainability/report/>

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Учет основных средств в ЗАО БКК «Коломенский»**Шерстнева М.В., бакалавриат, 4 курс***Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Ястребова Е.Н*

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Для осуществления своей финансово-хозяйственной деятельности все экономические субъекты должны иметь необходимые средства труда, являющиеся важнейшим элементом производительных сил и в конечном итоге определяющие их развитие. В бухгалтерском учете средства труда выделены в отдельный объект учета, именуемый основными средствами.

Основные средства представляют собой группу материальных ценностей со сроком полезного использования более одного года [5]. В производственной и непроизводственной деятельности основные средства используются в качестве средств труда. Основные средства изнашиваются в процессе эксплуатации и переносят свою стоимость на производимый товар (оказываемую услугу) по мере исчисления амортизации.

ЗАО БКК «Коломенский» – это крупнейшее хлебопекарное предприятие Москвы и Московской области основанное в 1956 г. Его продукция – более 35 тысяч тонн хлебобулочных и кондитерских изделий ежегодно (всего 350 наименований). Основным видом деятельности является «Производство хлеба и мучных кондитерских изделий, тортов и пирожных недлительного хранения», зарегистрировано 6 дополнительных видов деятельности.

На предприятии разработана собственная учетная политика, согласно которой в отношении основных средств установлено следующее:

В составе ОС учитываются объекты, удовлетворяющие критериям, установленным в п. 4 ФСБУ 6/01 «Основные средства» и стоимость которых более 100 000 (сто тысяч) рублей.

Независимо от стоимостного критерия, в составе основных средств учитываются объекты, относящиеся к зданиям, сооружениям, транспортным средствам, погружное и наземное оборудование скважин, передаточные устройства. Основные средства, готовые к использованию в запланированных целях и по которым сформирована первоначальная стоимость, отражать на счете 01 «Основные средства».

Основные средства принимаются к бухгалтерскому учету по первоначальной стоимости. Переоценка основных средств не проводится.

Единицей бухгалтерского учета основных средств считается инвентарный объект. При наличии у одного комплексного объекта нескольких конструктивных частей, сроки полезного использования которых существенно отличаются, каждая такая часть учитывается, как самостоятельный инвентарный объект.

Сроком полезного использования признается оценочное значение. Пересматривается срок полезного использования на основании решения

По объектам основных средств начисление амортизации производится

линейным способом.

Затраты на текущие, средние и капитальные ремонты (за исключением периодических капитальных ремонтов) учитываются единовременно в составе расходов от обычных видов деятельности того отчетного периода, к которому они относятся.

Таким образом, учетная политика ЗАО БКК «Коломенский» содержит минимальную информацию по оценке и учете основных средств.

В таблице 1 приведен пример бухгалтерских записей по учету поступления в ЗАО БКК «Коломенский» оборудования, не требующего монтажа.

Таблица 1

Корреспонденция счетов при учете приобретения основных средств, не требующих монтажа в ЗАО БКК «Коломенский»

№ п/п	Содержание факта хозяйственной деятельности	Корреспонденция счетов		Сумма, руб.
		Дебет	Кредит	
1	Приняты к оплате счета поставщиков за оборудование, не требующее монтажа			
	покупная стоимость оборудования	08.4	60	452 140
	НДС 20%	19	60	90 428
2	Приняты к оплате счета транспортной организации			
	на стоимость услуг	08.4	60	66 000
	НДС 20%	19	60	13 200
3	Произведена оплата с расчетного счета			
	стоимости объекта	60	51	542 568
	стоимости услуг	60	51	79 200
4	Приняты к бухгалтерскому учету основные средства по первоначальной стоимости	01.01	08.4	518 140
5	Списывается на уменьшение задолженности перед бюджетом сумма НДС	68	19	103 628

В таблице 2 приведен пример бухгалтерских записей по учету начисления амортизации объектов основных средств в ЗАО БКК «Коломенский»

Таблица 2

Корреспонденция счетов по учету начисления амортизации объектов основных средств в ЗАО БКК «Коломенский»

№ п/п	Содержание факта хозяйственной деятельности	Корреспонденция счетов		Сумма, руб.
		Дебет	Кредит	
1	Начислена амортизация основных средств, находящихся в эксплуатации:			
	в подразделениях основного производства	20	02.1	280 000
	в подразделениях вспомогательных производств	23	02.1	70 000
	общепроизводственного назначения	25	02.1	34 500
	общехозяйственного назначения	26	02.1	13 900
3	Списывается сумма амортизации основных средств, выбывших по различным причинам	02.1	01.01	454 800

Синтетический и аналитический учет основных средств в ЗАО БКК «Коломенский» ведется в соответствии с требованиями действующего законодательства и правил бухгалтерского учета, установленными ФСБУ 6/2020. Бухгалтерский учет движения основных средств и начисленной амортизации в ЗАО БКК «Коломенский» организован в соответствии с требованиями действующего законодательства.

Список использованных источников

1. Налоговый кодекс Российской Федерации : ч. 2 от 05.08.2000 № 117–ФЗ (ред. от 28.12.2024, с изм. от 21.01.2025, с изм. и доп., вступ в силу 01.04.2025)
2. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023)
3. Об утверждении Федерального стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 «Основные средства»: Приказ Минфина России от 17.09.2020 № 204н (ред. от 30.05.2022)
4. Адаменко, А. А. Сущность основных средств, их отражение в бухгалтерском балансе организации / А. А. Адаменко, А. В. Хуторная // Деловой вестник предпринимателя. – 2021. – № 3(1). – С. 4-6.
5. Локтева, Д. А. Учет движения основных средств / Д. А. Локтева, А. В. Кондрашечкин // Тенденции и перспективы реализации финансовой политики государства на современном этапе : Сборник материалов Всероссийского научно-практического круглого стола. – Рязань: Академия права и управления ФСИН, 2024. – С. 154-159.

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Аналитические возможности отчета о финансовых результатах в принятии экономических решений хозяйствующим субъектом

Шкварова Е.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Федорова Т.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В современных условиях, когда рынок характеризуется высоким уровнем конкуренции, формирование бухгалтерской (финансовой) отчетности является не просто формальной процедурой, а ключевым инструментом информирования заинтересованных пользователей о различных аспектах деятельности организации. Анализ данных, содержащихся в отчетности, позволяет выявить сильные и слабые стороны компании, оценить ее экономический потенциал, сравнить ее финансовые показатели с конкурентами. В результате чего, отчетность становится одним из важнейших ресурсов при принятии инвестиционных, управленческих и финансовых решений.

Особую ценность как для внешних, для и для внутренних пользователей имеет отчет о финансовых результатах, демонстрирующий способность организации генерировать прибыль и отражающий эффективность ее деятельности в целом. На основании данной формы отчетности можно изучить динамику и структуру доходов, расходов и различных видов прибыли организации, выявить факторы изменения прибыли, рассчитать различные коэффициенты рентабельности, критический объем продаж и запас финансовой прочности организации [2].

На основе полученных данных становится возможным определить неиспользованные возможности роста прибыли и рентабельности компании, разработать стратегию ее дальнейшего развития, сформировать прогноз финансовых результатов на следующие периоды. [3]

При этом отметим, что одной из главных задач России на пути реформирования отечественной системы бухгалтерского учета в соответствии с международными стандартами является формирование в бухгалтерской отчетности качественной, надежной и прозрачной информации с целью повышения ее аналитических возможностей. Поэтому в настоящее время особое внимание уделяется творческому подходу к составлению отчетности, подчеркивается важность расширения вариативности представления финансовых показателей ввиду учета особенностей каждого экономического субъекта.

В качестве примера рассмотрим отчет о финансовых результатах АО «Каменская БКФ», специализирующегося на производстве картона и бумаги. В таблице 1 представлена динамика изменения доходов, расходов и финансовых результатов организации в период с 2022 по 2024 гг.

Таблица 1

Анализ динамики финансовых результатов АО «Каменская БКФ», тыс. руб.

Показатели	2022	2023	2024	Изменение			
				2023/2022		2024/2023	
				тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	10693501	9048510	13272965	- 1644991	84,62	4224455	146,69
Себестоимость продаж	7254437	6308539	7111852	-945898	86,96	803313	112,73
Валовая прибыль (убыток)	3439064	2739971	6161113	-699093	79,67	3421142	224,86
Коммерческие расходы	454154	446533	961201	-7621	98,32	514668	215,26
Управленческие расходы	447449	401231	444803	-46218	89,67	43572	110,86
Прибыль (убыток) от продаж	2537461	1892207	4755109	-645254	74,57	2862902	251,30
Проценты к получению	625612	453260	800834	-172352	72,45	347574	176,68
Проценты к уплате	273377	217735	213873	-55642	79,65	-3862	98,23
Прочие доходы	1484035	467953	307086	- 1016082	31,53	-160867	65,62
Прочие расходы	936715	486043	213662	-450672	51,89	-272381	43,96
Прибыль (убыток) до налогообложения	3437016	2109642	5435494	- 1327374	61,38	3325852	257,65
Налог на прибыль	584847	427652	1125442	-157195	73,12	697790	263,17
Прочее	-	40596	1691	40596	-	-38905	4,17
Чистая прибыль (убыток)	2852169	1641394	4311743	- 1210775	57,55	2670349	262,69

Рассчитано по данным: [1]

Из проведенных расчетов видно, что несмотря на падение чистой прибыли организации в 2023 г. на 42,45%, вызванное санкционным давлением стран Запада, в 2024 г. предприятие в связи с окончанием адаптации к сложившимся экономическим условиям смогло не только вернуть прежние показатели прибыли, но и существенно их улучшить. Так, конечный финансовый результат компании в отчетном году возрос на 162,69% в сравнении с предыдущим периодом, составив 4 312 млн. руб. Основным слагаемым роста чистой прибыли было увеличение прибыли от продаж на 151,3%, ставшее следствием опережения темпов роста выручки в сравнении с темпами роста расходов по обычным видам деятельности.

В качестве примера аналитического обобщения данных отчета о финансовых результатах может послужить мониторинг финансовых показателей, характеризующих эффективность функционирования рассматриваемого предприятия (таблица 2).

Таблица 2

**Мониторинг показателей отчета о финансовых результатах,
характеризующих эффективность деятельности АО «Каменская БКФ»**

Показатели	Диагностика показателей финансовых результатов за период 2022-2024 гг.	
	Положительные тенденции	Отрицательные тенденции
Динамика выручки	В 2024 г. выручка увеличилась на 47%, составив 13 272 965 тыс. руб.	В 2022-2023 г. тенденция снижения выручки в связи с потерей иностранных клиентов из-за введения санкций.
Уровень валовой прибыли	В результате опережающих темпов роста выручки по сравнению с себестоимостью продаж в 2024 г. уровень валовой прибыли увеличился на 16%.	Падение уровня валовой прибыли в 2022-2023 гг., обусловленное ростом доли себестоимости продаж при сокращении выручки.
Уровень коммерческих расходов		На протяжении трех последних лет удельный вес коммерческих расходов растет (увеличение с 4,25% до 7,24%).
Уровень управленческих расходов	Несмотря на рост управленческих расходов в абсолютном выражении, в 2024 г. их доля снизилась (с 4,43% до 3,35%).	
Динамика показателей прибыли	Все три периода предприятие получало прибыль, около 90% которой формировалось за счет прибыли от продаж. В 2024 г. чистая прибыль возросла на 51% по сравнению с 2022 г.	
Соотношение прочих доходов и расходов	С 2022 по 2024 гг. предприятие получало прибыль от прочей деятельности.	
Показатели рентабельности	В 2024 г. значения показателей рентабельности стали выше значений 2022 г.	Негативная динамика показателей рентабельности в 2022-2023 гг.
Показатели деловой активности	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов возрос (с 0,334 в 2022 г. до 0,3873 в 2024 г.).	С 2022 по 2024 гг. наблюдался рост периода погашения дебиторской задолженности (с 70 до 79 дней) и рост периода оборота запасов (с 40 до 50 дней).

Мониторинг, представленных в таблице показателей позволит пользователям бухгалтерской отчетности выявить проблемы в управлении финансовыми ресурсами и определить возможности повышения эффективности деятельности предприятия. А именно, оценка показателей позволила сделать вывод, что на протяжении трех последних лет в АО «Каменская БКФ» наблюдался ряд проблем: повышение уровня коммерческих расходов, а также рост периода погашения дебиторской задолженности и рост периода оборота запасов, за счет которых увеличивается операционный цикл организации и происходит «замораживание» денежных средств.

Поэтому в целях повышения прибыльности организации в будущих периодах необходимо оптимизировать расходы, связанные с продажей продукции. В первую очередь, необходимо разработать стратегию оптимизации логистических расходов: исследовать иные пути доставки, проанализировать рынок транспортных компаний с целью поиска более выгодных условий, провести переговоры с действующими перевозчиками касательно снижения цен и пр. Также следует рассмотреть возможность отказа от услуг агентов, осуществляющих поиск новых клиентов, переложив данные обязанности на отдел продаж.

Помимо этого, необходимо произвести мероприятия по сокращению периода погашения дебиторской задолженности: необходимо своевременно выявлять просрочки по платежам, проводить регулярную работу с клиентами по напоминанию о задолженности, стимулировать контрагентов посредством введения скидок за погашение долга в краткосрочный период, ужесточать договорной механизм штрафных санкций при задержке оплаты и пр. Также необходимо более детально изучить проблему снижения оборачиваемости запасов, выявив с чем именно она связана.

В ходе изучения непосредственно самой формы отчета о финансовых результатах, применяющейся в АО «Каменская БКФ» была обнаружена проблема недостаточной детализации статей в отчете, из-за чего пользователи не получали необходимую информацию в полном объеме. В связи с этим, по нашему мнению, необходимо изменить критерии, в соответствии с которыми производится расшифровка строк в отчете. Также предприятию следует придерживаться единого подхода к номенклатуре статей, чтобы обеспечить сопоставимость данных.

Важное значение в повышении информативности бухгалтерской отчетности компании также имеют Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах. В настоящее время для внешних пользователей особую значимость имеет социальная ответственность бизнеса, поэтому компании следовало бы отразить информацию о ее социальных расходах. А для более детального представления пользователям информации о рынках сбыта продукции и имеющихся в связи с этим рисках организации стоило бы разработать приложение о выручке компании по странам и регионам РФ.

Таким образом, бухгалтерская отчетность обладает широкими аналитическими возможностями, позволяющими как внешним, так и внутренним пользователям, принимать обоснованные управленческие решения. Информационный потенциал бухгалтерской отчетности позволяет не только отслеживать результаты деятельности экономического субъекта, но и выявлять определенные тенденции, риски, резервы роста прибыли.

Список использованных источников

1. АО «Каменская БКФ» // Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности. URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/6437623> (дата обращения: 05.04.2025).

2. Никифорова, Е. В. Основы анализа бухгалтерской отчетности: учебник / Е.В. Никифорова, О.В. Шнайдер, В.В. Шнайдер; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. Е.В. Никифоровой. – М.: ИНФРА-М, 2024. – 253 с.
3. Основы анализа бухгалтерской отчетности: учебник / Ю.И. Сигидов, Н.Ю. Мороз, Е.А. Оксанич, Г.Н. Ясменко; под ред. д-ра экон. наук Ю.И. Сигидова. – М.: ИНФРА-М, 2025. – 265 с.

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Особенности функционирования казённых учреждений в новых реалиях

Шумилова А.М., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Новикова Н.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

В настоящее время в целях оптимизации функционирования бюджетного сектора экономики важно принятие точечных мер, осуществляемых на локальном уровне организациями различных форм и типов, в числе которых и казенные учреждения. Казенным учреждением является государственное (муниципальное) учреждение, осуществляющее оказание государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных (муниципальных) функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти (государственных органов) или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы [1,2].

В таблице 1 нами представлены количественные показатели деятельности этих учреждений.

Таблица 1

Статистика казённых учреждений за 2021-2023 гг.

	на 01.01.2021		на 01.01.2022		на 01.01.2023	
Организационно-правовая форма учреждения	единиц	в процентах по отношению к предыдущему году	единиц	в процентах по отношению к предыдущему году	единиц	в процентах по отношению к предыдущему году
ВСЕГО, в том числе:	13681	93,9	12300	89,9	12010	97,6
Автономные учреждения	190	84,8	199	104,7	203	102
Бюджетные учреждения	3148	96,5	2919	92,7	2783	95,3
Казенные учреждения	10343	93,3	9182	88,8	9024	98,3

Составлено по данным: [6]

Проанализировав данные Росстата «Количество федеральных государственных учреждений по организационно-правовым формам», которые приведены в таблице 1, можно сделать следующие выводы, что данная

тенденция, а именно, сокращение количества казённых учреждений-это не случайное явление, а результат целенаправленной государственной политики, направленной на повышение эффективности и оптимизацию использования бюджетных средств.

Во-первых, повсеместно сейчас осуществляется централизация бухгалтерского учёта и повышение эффективности бюджетных расходов. Казенные учреждения, исторически, представляли собой довольно разрозненную сеть организаций, финансируемых напрямую из бюджета. Такая структура часто приводила к дублированию функций, неэффективному использованию ресурсов и затрудняла контроль за их целевым использованием. Сокращение числа казенных учреждений часто является следствием укрупнения организаций, централизации управленческих функций и оптимизации штатной численности [5].

Во-вторых, наблюдается переход к более гибким формам организации государственного сектора. Казенные учреждения, в силу своей природы, обладают наименьшей степенью самостоятельности и финансовой гибкости среди государственных организаций. В условиях меняющейся экономической ситуации и необходимости повышения качества государственных услуг, государство стремится к созданию более адаптивных и эффективных организационных форм. Бюджетные и автономные учреждения обладают большей свободой в распоряжении доходами от приносящей доход деятельности, что позволяет им более гибко реагировать на потребности рынка и повышать качество предоставляемых услуг. Следовательно, происходит преобразование казенных учреждений в бюджетные или автономные. [3].

В-третьих, происходит кооперация секторов экономики, развивается аутсорсинг и передача государственных функций частному сектору экономики. То есть неосновных функций. Это связано с тем, что в частном секторе из-за специализации применяются более прогрессивные методы эффективного управления по неосновным функциям, возложенным на казенные учреждения. Современная экономическая теория и практика все больше склоняются к мнению, что некоторые государственные функции могут быть более эффективно и экономично реализованы частными компаниями. Передача отдельных функций казенных учреждений на аутсорсинг позволяет сократить государственные расходы и повысить качество предоставляемых услуг за счет конкуренции и инноваций [4].

Важно понимать, что сокращение количества казенных учреждений-это не всегда негативная тенденция. В ряде случаев это может быть результатом повышения эффективности управления государственным сектором и перераспределения ресурсов в пользу более приоритетных и стратегически важных направлений реализации национальной стратегии страны в целях укрепления её суверенитета. Однако, необходимо внимательно анализировать экономические последствия таких преобразований, чтобы не допустить снижения доступности и качества оказываемых государственных услуг, а также во избежание социальных рисков, связанных с применением новых технологий

искусственного интеллекта, ведущих к сокращению рабочих мест и обострению конкуренции на национальном рынке труда.

Список использованных источников

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 26.12.2024).
2. Федеральный закон от 12.01.1996 N 7-ФЗ "О некоммерческих организациях".
3. Абрамова, А.В., Петров, И.И. Цифровизация в казенных учреждениях: проблемы и перспективы // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2022. – Т. 15, № 4. – С. 456-471.
4. Кудрявцева, А.А., Орлова, Е.П. Аутсорсинг в казенных учреждениях: возможности и ограничения // Государственный аудит. Право. Экономика. – 2021. – № 4. – С. 67-75.
5. Орлов, П.И., Смирнова, Е.А. Проблемы и перспективы развития казенных учреждений в современной России // Региональная экономика: теория и практика. – 2021. – № 6. – С. 45-54.
6. Росстат: Федеральная служба государственной статистики: официальный сайт» – URL: rosstat.gov.ru (дата обращения: 15.04.2025)

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ: ВОПРОСЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ И ЭКОНОМИКЕ*

УДК 338

«Модель управления руководителя» в контексте устойчивого развития организации

Андреева Д.В., магистратура

Науч. руководитель: канд. психол. наук, доцент С.В. Чегринцова

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. *Цель статьи* – провести сравнительный анализ и обобщить понятия «модель управления руководителя» в отечественной и зарубежной научной литературе и определить ее роль в процессе устойчивого развития организации. *Научная новизна* заключается в том, что на основе сравнительного анализа и обобщения понятий «модель управления руководителя» в научных исследованиях в сфере менеджмента и психологии были выявлены преимущества и недостатки применяемых моделей в организации, а также сформулировано авторское определение понятия «модель управления руководителя», определена наиболее эффективная модель для устойчивого развития компании.

Ключевые слова: *модели управления, стили руководства, руководитель, устойчивое развитие организации.*

"The manager's management model" in the context of the organization's sustainable development

Andreeva D.V., magistracy

Scientific adviser: Ph.D., Associate Professor, professor S.V. Chegrintsova

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The purpose of the article is to conduct a comparative analysis and generalize the concepts of the "executive management model" in the domestic and foreign scientific literature and to determine its role in the process of sustainable development of the organization. *The scientific novelty* lies in the fact that, based on a comparative analysis and generalization of the concepts of "executive management model" in scientific research in the field of management and psychology, the advantages and disadvantages of the models used in the organization have been identified, as well as the author's definition of the concept of "executive management model" has been formulated, and the most effective model for sustainable development has been determined companies.

Keywords: *management models, leadership styles, leader, sustainable development of the organization.*

* В рамках реализации проекта при финансовой поддержке Московского университета имени С.Ю. Витте.

Введение

Управление – это специфический вид деятельности, который требует от руководителей не только знаний и навыков, но и способности адаптироваться к постоянно меняющимся условиям. Эффективное управление является одним из ключевых факторов успешного функционирования любой организации. От того, какую модель управления выбирает руководитель, зависит не только результативность работы команды, но и социально-психологический климат в трудовом коллективе, а также способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды. В современном мире, где происходят стремительные технологические и социальные трансформации, вопросы выбора оптимальной модели управления становятся особенно актуальными.

В условиях современной экономики и общества подходы к управлению организациями в рамках концепции устойчивого развития претерпевают значительные изменения. По мнению Долматович Н.В., устойчивое развитие организации предполагает «гармоничное развитие в экономической, экологической и социальной сферах деятельности, неизменный процесс роста, способный сохранять свою целостность и одновременно развиваться в заданной траектории, несмотря на изменчивость факторов внешней и внутренней среды» [16]. Эффективное управление играет ключевую роль в достижении целей устойчивого развития любой организации. Руководитель, который понимает важность данного феномена, его аспектов, и внедряет соответствующие стратегии, может значительно повысить устойчивость своей организации. В этих условиях традиционные модели руководства уступают место новым, гибким и адаптивным моделям, учитывающим человеческий фактор, цифровую трансформацию и глобализацию. Современные организации сталкиваются с возрастающей конкуренцией и необходимостью оптимизации своих процессов. Эффективная модель управления руководителя становится ключевым фактором успеха компании, так как именно она влияет на мотивацию сотрудников, принятие решений и стратегическое планирование.

Методология исследования

Для качественного анализа, необходимо рассмотреть базовые понятия, которые входят в данную проблему: модель, управление, руководитель, модель и стиль управления.

А.Л. Гапоненко привел следующее определение: «Модель – теоретически выстроенная система представлений о том, как должно быть организовано управление, как оно должно действовать на объект и адаптироваться к трансформациям внешней среды» [8]. Т.е. речь идет о том, как реализуется управленческая деятельность руководителя, какие функции, методы и принципы управления он применяет в своей профессиональной деятельности, какие из них действенны и эффективны.

Понятие «управление» рассматривали такие авторы как М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Они описали его как функцию, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях, область человеческого знания, помогающая осуществить эту функцию [8].

Руководитель – должностной статус человека, который обязан влиять на других (подчинённых) таким образом, чтобы они качественно и эффективно выполняли работу, порученную им (Г.В. Каримова) [6].

А.Л. Гапоненко в своих работах привел следующее определение модели управления: «... – это теоретически выстроенная совокупность представлений о том, как выглядит система управления, как она воздействует на объект управления, как адаптируется к изменениям во внешней среде, чтобы управляемая организация могла добиваться поставленных целей, устойчиво развиваться и обеспечивать свою жизнеспособность. Стиль управления – это также совокупность определенных методов управления, которые использует руководитель в своей профессиональной деятельности» [2].

Таким образом, в данной статье, при рассмотрении моделей управления, мы будем учитывать факторы, влияющие на выбор функций, методов, принципов управления, а также стиль управления.

Исследованием моделей управления руководителя занималось большое количество ученых. Самой распространенной и общепринятой моделью в российской науке может служить классификация, представленная К. Левиным, который выделял авторитарную (автократическую), демократическую и либеральную модели управления [4].

Р. Лайкерт рассматривает управленческий стиль руководителей и влияние различных подходов на производительность тех, кто работает под их началом [15]. Параметрами для выделения определенных моделей послужили [15]: уровень уверенности в подчиненных и доверия к ним; характер применяемой мотивации; характер влияния на подчиненных и взаимодействия с ними.

Ф. Фидлер разработал ситуационную теорию лидерства, фокусирующуюся одновременно на личных свойствах лидера и на ситуации, в которой он действует. По мнению автора, не существует универсального стиля руководства, который бы подходил для всех ситуаций в организации. При выборе стиля нужно учитывать особенности задач, перед которыми стоит команда, уровень компетенций и мотивации каждого члена команды, а также реальную рабочую ситуацию.

Дж. М. Бернс в концепции лидерства отметил, что стиль лидерства является стилем управления, который вдохновляет и мотивирует подчинённых на достижение более высоких результатов. Это процесс, в котором «руководители и их последователи поднимают друг друга на более высокие уровни морали и мотивации» [13].

В отечественной литературе исследованием данной проблемы занимались Е.С. Кузьмин, И.П. Волков, Ю.Н. Емельянов, разработавшие собственную классификацию стилей управления, в основе которой лежат принципы работы руководителя с людьми, а также его личностные характеристики [0].

Многие отечественные авторы не создавали новые классификации моделей управления руководителя, а только расширяли существующие стили руководства, которые были представлены К. Левиным. Например, А.М. Омаров дополнил характеристику авторитарного стиля, он писал, что появление руководителя-автократа связано со свойствами его личности и особенностями

характера: властность, упорность, настойчивость, тщеславие и т.п. [9]. Т.С. Кабаченко внесла вклад в данную классификацию тем, что описала особенности делегирования полномочий своим подчиненным (авторитарный – решения принимает только руководитель; демократический – решения принимаются совместными усилиями руководителя и подчиненных; либеральный – решения навязываются руководителю подчиненными) [5].

Результаты исследования

Проанализировав исследования в области моделей управления руководителя, можно сказать, что не существует единого определения данного феномена. На основе этого нами было разработано собственное определение: модель управления руководителя – это совокупность принципов, методов и инструментов, которыми пользуется руководитель для эффективного управления командой и достижением целей организации. Она включает в себя:

- управленческую ситуацию и характер решаемых задач;
- подходы к принятию управленческого решения;
- особенности коммуникации, контроля, мотивации и стимулирования;
- готовность и успешность делегирования полномочий;
- управление изменениями;
- индивидуальные особенности подчиненных;
- личностные характеристики руководителя и т.п.

Проанализировав подробно существующие в отечественной и зарубежной литературе модели и стили управления руководителя, определив их достоинства и недостатки, а также условия их применения, отразим результаты в таблице 1.

Таблица 1

Сводная таблица моделей (стилей) управления различных ученых

Авторы	Критерий дифференциации	Модели (стили) управления	Условия применения стиля	Преимущества	Недостатки
К.Левин	Манера общения руководителя с подчиненными и способы достижения поставленных целей.	Авторитарный (автократический)	Совмещение ролей, военная организация, организационный кризис.	- простота и понятность (небольшое количество стилей, которые обладают совершенно противоположными характеристиками и, что улучшает их понимание и запоминание);	- некорректность характеристики авторитарного стиля (он может восприниматься как неприемлемый в современных демократических обществах, где ценится участие работников в принятии решений и уважение к правам личности, но, например, в реальной жизни только данный стиль поможет руководителю разрешить
		Демократический	Принятие инновационного решения, реализация стратегии развития.	- универсальность (ее можно использовать в разных сферах и организациях);	
		Либеральный руководитель	Компетентные, опытные, самостоятельные и инициативные личности в составе команды, способные к продуктивной трудовой деятельности, а	- историческая значимость (данная работа стала одной из	

			также условия для самоорганизации и самоконтроля.	первых попыток описать и классифицировать стили лидерства; работы К. Левина заложили основу для дальнейших исследований в этой области).	конфликтную ситуацию). - несоответствие реальности (в реальной жизни руководители часто комбинируют элементы всех трех стилей, из-за чего такая упрощенная схема данной классификации может не учитывать сложности реальных ситуаций и разнообразие поведенческих стратегий); - отсутствие учета индивидуальных особенностей (люди могут реагировать на определенные стили лидерства по-разному, что может повлиять на эффективность руководства);
Р. Лайкерт	Уровень доверия руководителя к подчиненным, степень их участия в принятии решений и характер взаимодействия .	Модель 1 «Эксплуататорско-авторитарная»	Военная организация, недоверие руководителя к своим подчиненным.	- четкость и простота (представленные модели имеют яркие особенности, что отличает их друг от друга); - учет человеческого фактора (большое внимание уделяется особенностям взаимоотношений между руководителями и подчиненными в зависимости от модели управления); - научная обоснованность (Р. Лайкертом были проведены эмпирические исследования,	- несоответствие реальности (также как и в предыдущей классификации К. Левина); - отсутствие учета организационной культуры, стратегий поведения и внешних факторов; - недостижимость модели 4 (идея полной демократии и равенства в управлении может быть привлекательной, но при ее реализации на практике можно столкнуться с множеством
		Модель 2 «Благосклонно-авторитарная»	Необходимость в изменениях и адаптации.		
		Модель 3 «Консультативно-демократическая»	Необходимость в принятии инновационных решений, повышение удовлетворенности трудом у сотрудников.		
		Модель 4 «Участливо-демократическая или основанная на участии».	Решение возникших в организации проблем.		

				которые доказали существование четырех моделей).	трудностей).
Ф. Фидлер.	Определенная ситуация	Лидеры, ориентированные на задачу	Необходимость решить возникшую проблему, принять инновационное решение.	- научная обоснованность (Ф. Филлер и его коллеги провели достаточно большое количество эмпирических исследований, посвященной данной теме); - приближение к реальности (можно пользоваться тем стилем лидерства, который больше всего подходит к ситуации, после проведения анализа ее переменных).	- субъективность (при анализе ситуации можно не учесть всех факторов, что приведет к выбору неподходящего стиля); - размытость границ (стили могут использоваться не только руководителем в организации, но и в группе друзей или при разработке проекта, где нет официального должностного лица); - непредсказуемость (небольшое количество стилей может отразиться на предугадывании результатов того или иного управленческого решения).
		Лидеры, ориентированные на взаимоотношения	Условия применения – улучшение социально-психологического климата в коллективе.		
Дж. М. Бернс	Взаимоотношение лидера и ведомого	Транзакционное лидерство	Поддержание жизнедеятельности организации	- простота и понятность (небольшое количество стилей лидерства, которые имеют свои яркие отличительные особенности); - учет взаимодействия лидера и подчиненных (транзакции, которые раскрывают особенности общения и совместной деятельности).	- игнорирование специфики организации и ее культуры; - недостаточность эмпирических данных (данная концепция основана больше на теоретическом анализе).
		Трансформационное лидерство,	Необходимость в инновационных изменениях, четко поставленные задачи, высокая мотивация работников		
Е.С.	Взгляды	Дистанционный	Компетентные, опытные,	- большое	- недостаточная

Кузьмина, И.П. Волкова и Ю.Н. Емельянова.	руководителя на организацию корпоративной деятельности	руководитель	самостоятельны е и инициативные личности в составе команды, способные к продуктивной трудовой деятельности, а также условия для самоорганизации и самоконтроля.	количество (у руководителя всегда есть вариативность в выборе наиболее подходящего); - четкость и понятность в описании стилей; - приближение к реальности (в описании некоторых стилей можно встретить определенные ситуации, при которых лучше применить именно его).	разработанность (мало теоретических и практических исследований, посвященных данной классификации).
		Целеполагающий руководитель	Решение определенных задач и возникших проблем.		
		Делегирующий руководитель	Повседневное поддержание жизнедеятельности организации, поиск инновационных решений.		
		Контактный руководитель	Принятие инновационных решений, реализация стратегии развития.		
		Проблемоорганизующий руководитель	Активизация сотрудников, принятие инновационных решений.		
Р. Блейк и Д. Моутон	Ориентация на задачу или на человека	Обедненное управление	Поддержание работоспособной группы	- большое количество стилей, которые можно адаптировать под любую ситуацию; - четкость и понятность в описании стилей;	- отсутствие учета индивидуальных особенностей лидера и контекста его работы;
		«Власть подчинение»	Совмещение ролей, военная организация, организационный кризис.		
		Управление в духе загородного клуба	Стабильные условия и удовлетворенность трудом работников		
		Организационное управление	Оптимальный уровень качества работы и положительный социально-психологический климат		
		Групповое управление	Ориентация и на задачи, и на		

			работников одновременно при высоком уровне эффективности производства		
Р. Хаус и Г. Митчел	Характеристик и подчиненных Используемые методы управления Факторы внешней среды	Инструментальный стиль	Совмещение ролей, военная организация, организационны й кризис	- точное описание поведенческой стратегии руководителя;	- малоэффективно сть некоторых стилей в определенных критических ситуациях
		Поддерживающий стиль	Развитие эффективных взаимоотношен ий в коллективе	- из-за вариативности стилей, существует возможность изменять поведение в зависимости от ситуаций	
		Стиль, ориентированный на достижение	Решение сложных задач		
		Стиль, основанный на участии	Партисипативно е управление		

Источник: составлено автором, с опорой на существующие в науке работы 0, 3, 7, 10, 11.

Рассмотрим влияние модели управления руководителя и устойчивого развития на примере ногтевой студии Lighthouse, являющейся субъектом малого бизнеса. В данной организации высшее звено менеджмента развивает систему формальных и неформальных коммуникаций между всеми членами трудового коллектива, что формирует атмосферу доверия и открытости между участниками. Руководитель учитывает интересы всех заинтересованных сторон, что создает положительный социально-психологический климат, который способствует эффективному решению задач, стоящих перед каждым работником. В организации обеспечивается обучение для профессионального роста сотрудников, способствуя формированию сплоченной команды, способной достигать целей устойчивого развития компании.

Заключение

Таким образом, проведя теоретический обзор понятий «модель управления руководителя», выделив в существующих моделях преимущества и недостатки, а также условия применения, можно сделать следующие выводы:

Многие модели и стили руководства повторяют друг друга, за основу часто берется классификация К. Левина, из-за чего их плюсы и минусы похожи.

На наш взгляд, более понятной и относительно уникальной моделью является классификация стилей руководства, предложенная Е.С. Кузьминым, И.П. Волковым и Ю.Н. Емельяновым. Так как при ее анализе было выявлено больше достоинств, чем недостатков. Но она требует дальнейшего более глубокого изучения.

Стоит отметить, что модель управления руководителя оказывает значительное влияние на устойчивое развитие компании, так как именно руководитель определяет стратегические направления, принимает ключевые решения и задает тон всей адаптивной организационной культуре, которая

ориентируется на рациональные действия и адекватные существующей ситуации.

Список использованных источников

1. Бондаренко, М.А. Стиль руководства как предмет психологического исследования / М.А. Бондаренко // МНКО. – 2014. – №2 (45). – С. 217-220.
2. Галактионов, С.Е. Обзор основных методик классификаций моделей управления / С.Е. Галактионов // Вестник молодежной науки. – 2017. – №2 (9). – С. 2.
3. Граубергер, А.В. Анализ аспектов теории Ренсиса Лайкерта «факторы эффективной организации». Актуальность для современной России / А.В. Граубергер // Материалы VII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум», 2023. – URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015011977> (дата обращения: 23.12.2024).
4. Зуб, А. Т. Психология управления : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 372 с.
5. Кабаченко, Т.С. Психология управления : учебное пособие / Т.С. Кабаченко. – М.: Педагогическое общество России, 2019. – 384 с.
6. Каримова, Г.В. Руководитель и лидер, сходства и различия / Г.В. Каримова // Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. – 2013. – №8. – С. 47-50.
7. Комаров, В.Ф. Исследование стилей руководства Курта Левина методом деловых игр / В.Ф. Комаров, Г.Н. Алоян // Мир экономики и управления. – 2017. – №2. – С. 110-120.
8. Менеджмент : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко [и др.] ; под общей редакцией А.Л. Гапоненко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 379 с.
9. Омаров, А.М. Руководитель: Размышления о стиле управления / А.М. Омаров. – М.: Издательство политической литературы, 2023. – 366 с.
10. Филонович, С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2018. №2. – С. 3-24.
11. Хамзина, Ю.С. Сила трансформационного лидерства / Ю.С. Хамзина // ОмГУ. – 2022. – №2. – С. 41-46.
12. Чегринцова, С.В. Лидерство и командообразование в организации: учеб. пособие. – Тверь: Твер. гос.ун-т, 2020. – 115 с.
13. Burns, J.M. Transforming Leadership / J.M. Burns. – New York: Grove Press; Reprint edition, 2017. – 340 p.
14. Fiedler, F. A theory of leadership effectiveness / F. Fiedler. – New York: McGraw-Hill, 2019. – 328 p.
15. Likert, R. New Patterns of Management / R. Likert. – New York: McGraw-Hill, 2020. – 296 p.
16. Долматович Н.В. Устойчивое развитие организации: показатели социального компонента // Экономика. Бизнес. Финансы. 2023. №12. С.19-23.

Об авторе:

Андреева Дарья Валерьевна – магистрант ООП по направлению 38.04.02 Менеджмент «Стратегическое и корпоративное управление», Тверской государственный университет, e-mail: dashaa-0120@mail.ru

About the author:

Andreeva Daria Valerievna – Master's student of PLO in the direction of 04/38/02 Management "Strategic and Corporate Management", Tver State University, e-mail: dashaa-0120@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

Молодежь и устойчивое развитие: точки сопряжения

Аракелян К.А., бакалавриат, 1 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Н.Н. Беденко

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. *Цель статьи* – выявление областей участия молодежи в устойчивом развитии социально-экономических систем на различных уровнях управления путем анализа теории и практики, включая реализуемые проекты в организациях, на территориях и в рамках национальной экономики.

Ключевые слова: *молодежь, устойчивое развитие, молодежные инициативы, системы, экономический рост, условия.*

Youth and Sustainable Development: Points of Convergence

Arakelyan K.A., bachelor, 1st Year

Scientific Supervisor: Dr. of Economics, Associate Professor Bedenko N.N.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The purpose of the article is to identify areas of youth participation in the sustainable development of socio-economic systems at various levels of governance by analyzing theory and practice, including projects implemented in organizations, territories and within the national economy.

Keywords: *youth, sustainable development, youth initiatives, systems, economic growth, conditions.*

Введение. В современном мире, где экологические и социальные проблемы становятся все более острыми, молодежь играет важную роль в создании устойчивого будущего. Осознание концепции устойчивого развития и активное вовлечение молодых людей в этот процесс не только помогают решать глобальные задачи, но и формируют новое поколение ответственных граждан. Обладая свежими идеями и инновационным подходом, молодежь может существенно повлиять на достижение целей устойчивого развития, инициируя изменения на уровне сообществ и стран.

Точки сопряжения между молодежью и устойчивым развитием охватывают широкий спектр аспектов – от образования и активизма до предпринимательства и технологий. Молодые люди становятся не только потребителями, но и создателями решений, которые могут изменить мир к лучшему. В данной статье рассмотрено, каким образом молодежные инициативы могут содействовать достижению целей устойчивого развития, а также проанализированы примеры успешных проектов, которые уже реализуются на местном уровне.

Методология исследования. Исследование основывается на классической концепции устойчивого развития, корни которой связаны с попытками создания новой модели цивилизационного развития. Термин

«устойчивое развитие» впервые появился в 1987 году в докладе «Наше общее будущее», подготовленном Международной комиссией по окружающей среде и развитию и с тех пор стал широко использоваться. Согласно этому докладу, устойчивое развитие понимается как такое развитие, которое удовлетворяет потребности современности, не ставя «под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности» [1].

Современные авторы предлагают различные трактовки устойчивого развития.

Так, например: Алферова Т.В и Третьякова Е.А утверждают, что «устойчивое развитие – это совокупность процессов позитивных изменений и технологий, направленных на гармонизацию отношений между экономической, экологической и социальной сферами для долгосрочного существования социально-экономической системы» [2].

По мнению Кондауровой Д. С., устойчивое развитие направлено на сохранение стабильности общества и культурного капитала, а также предполагает «сокращение конфликтов между людьми и справедливое распределение ресурсов между ними» [3].

Таким образом, различные интерпретации устойчивого развития акцентируют его сложность и важность комплексного подхода к решению возникающих вопросов.

Однако установлено, что вопросы участия молодежи в процессах устойчивого развития на примере различных социально-экономических систем (организации, региона) мало изучены, что активизирует научный поиск в данной сфере, так как именно молодежный активизм может стать катализатором изменений, направленных на гармонизацию социально-экологических и управленческих факторов. В связи с этим, необходимо провести дополнительные исследования, направленные на анализ роли молодежи в процессах устойчивого развития, а также изучить существующую литературу и практические примеры молодежного активизма в различных социально-экономических системах.

В рамках исследования использованы методы анализа и синтеза, контент-анализа.

Результаты исследования. В настоящее время участие молодежи в обсуждении вопросов, связанных с социально-экономическим развитием организации, региона и страны является актуальным трендом. Молодежь представляет собой активный и динамичный сегмент населения, способный инициировать изменения и внедрять инновации. В условиях стремительных изменений в экономике и обществе молодежь становится важным двигателем прогресса, способствуя развитию новых технологий, социальных инициатив и культурных проектов. Их креативность и готовность к экспериментам позволяют находить эффективные решения для существующих проблем, что особенно актуально в контексте устойчивого развития.

Молодежные организации играют важнейшую роль в становлении активной общественной позиции и вовлечении молодых людей в процесс принятия решений. Они помогают формировать навыки лидерства,

предпринимательства и социальной ответственности, что, в свою очередь, оказывает положительное влияние на социально-экономическое развитие как отдельных организаций, так и целых территорий. Стоит подчеркнуть, что молодое поколение не просто приспосабливается к переменам, но и выступает активным творцом новых тенденций и методов решения проблем, что делает его незаменимым участником в реализации программ устойчивого развития (табл. 1).

Таблица 1

Области возможного участия молодежи в процессах устойчивого развития социально-экономических систем различных уровней управления

	Направления возможного участия молодежи в решении вопросов устойчивого развития:		
Критерии	организации	региона	страны
Экономическая устойчивость	<i>Внедрение инновационных решений:</i> молодежные сообщества в организациях способствуют внедрению новых технологий и методов работы, что повышает конкурентоспособность компании.	<i>Создание рабочих мест:</i> молодежные инициативы могут способствовать созданию новых рабочих мест через развитие местного бизнеса и стартапов.	<i>Экономический рост:</i> молодежные стартапы и инновации способствуют общему экономическому росту страны, увеличивая валовой внутренний продукт.
	<i>Оптимизация бизнес-процессов:</i> молодежь может предложить свежие идеи для упрощения и улучшения существующих бизнес-процессов, что ведет к повышению эффективности.	<i>Привлечение инвестиций:</i> активная молодежь может привлечь внимание инвесторов к региону, создавая благоприятный инвестиционный климат.	<i>Развитие новых секторов экономики:</i> молодежь активно развивает новые отрасли, такие как ИТ, экотуризм и креативные индустрии, что способствует диверсификации экономики.
Сфера социальной устойчивости	<i>Программы корпоративной социальной ответственности (КСО):</i> молодежь может инициировать проекты, направленные на улучшение условий труда, повышение уровня вовлеченности сотрудников и развитие внутренней культуры.	<i>Разработка молодежной политики:</i> активное участие молодежи в жизни региона может способствовать формированию программ поддержки молодежи.	<i>Формирование государственной молодежной политики:</i> молодежные движения могут влиять на принятие законов и программ, направленных на поддержку молодежи.
		<i>Социальные инициативы:</i> молодежные группы могут инициировать проекты, направленные на решение социальных проблем (например, безработица,	<i>Социальные движения:</i> активизм молодежи может привести к изменениям в общественных нормах и ценностях, влияя на социальную политику.

		образование).	
		<i>Участие в местном самоуправлении:</i> молодежь может активно участвовать в местных выборах и инициативах, влияя на социальную политику региона.	<i>Участие в международных инициативах:</i> молодежь может представлять страну на международных форумах, влияя на внешнюю социальную политику.
	<i>Культурные мероприятия:</i> молодежные организации могут инициировать культурные события, способствующие сплочению коллектива.	<i>Сохранение культурного наследия:</i> молодежные инициативы могут способствовать популяризации местных традиций и культуры.	<i>Формирование национальной идентичности:</i> молодежь играет важную роль в формировании культурной идентичности страны через участие в культурных событиях
	<i>Новые ценности:</i> молодежь приносит новые идеи о равенстве, инклюзивности и разнообразии, что влияет на корпоративную культуру.	<i>Развитие творческих сообществ:</i> создание платформ для обмена идеями между молодыми творцами способствует развитию культурных инициатив.	<i>Актуализация социальных движений:</i> молодежные движения могут влиять на общественные ценности, такие как права человека и экологическая устойчивость.
	<i>Обучение и обмен опытом:</i> молодые сотрудники могут обучать коллег новым культурным трендам и подходам.	<i>Социальные проекты в культуре:</i> участие молодежи в социальных проектах помогает решать культурные проблемы региона.	<i>Популяризация искусства и культуры:</i> молодежные инициативы могут способствовать развитию новых форм искусства и культуры.
Сфера экологической устойчивости	<i>Экологические инициативы:</i> молодежные организации могут внедрять программы по утилизации отходов и сокращению потребления ресурсов.	<i>Экологические акции:</i> организация мероприятий по очистке территорий или посадке деревьев помогает повысить экологическую осведомленность среди жителей региона.	<i>Влияние на государственную экологическую политику:</i> молодежные движения могут влиять на принятие законов и программ по охране окружающей среды.

	<i>Сотрудничество с экологическими организациями:</i> участие в совместных проектах с экологическими НКО способствует повышению уровня экологической ответственности.	<i>Разработка образовательных программ:</i> создание программ по экологии для школьников и студентов способствует формированию экологического сознания.	<i>Участие в международных экологических инициативах:</i> молодежь может представлять страну на международных форумах по экологии, влияя на глобальную экологическую повестку.
			<i>Формирование общественного мнения:</i> активизм молодежи может способствовать повышению осведомленности общества о проблемах экологии и устойчивого развития.

Источник: составлено автором

В данном ракурсе интересен опыт г. Твери. В частности, для подтверждения сделанных выводов приведём пример влияния молодежных организаций на устойчивое развитие на примере культурно-досугового центра «Рельсы» г. Твери, который стал важной платформой для реализации молодежных инициатив в Твери, предоставляя пространство для творчества и обмена идеями. Молодежное сообщество Твери оказывает значительное влияние на различные сферы жизни города, включая экономику, социальную политику, культуру и экологическую устойчивость. Центр «Рельсы», созданный «жителями для жителей», стал важной площадкой для самовыражения молодежи и реализации их инициатив.

На экономику Твери молодежное сообщество влияет, создавая платформы для местных предпринимателей. Так, ежегодно проводимый «РельсыМаркет» предоставляет возможность локальным брендам продемонстрировать свою продукцию и укрепить своё присутствие на рынке. Так, РельсыМаркет способствует развитию города, создавая платформу для местных предпринимателей и укрепляя сообщество. Это не только поддерживает местных производителей, но и формирует культуру потребления среди горожан, что, в свою очередь, способствует улучшению местной экономики и повышению интереса к городу как к месту для покупок и бизнеса.

Важным аспектом социальной политики является вовлечение молодежи в активные гражданские инициативы. На базе центра «Рельсы» проводятся

различные мероприятия, такие как Тверской гражданский форум и фестиваль «Чего хочет Тверь», где молодежь может обсудить актуальные проблемы и предложения для улучшения социальной жизни в городе. Такие площадки способствуют развитию активной гражданской позиции среди молодежи и помогают им осознать важность своего голоса в общественном дискурсе.

В «Рельсах» проходят лекции, театральные постановки, выставки и клубные встречи, что создает пространство для культурного обмена и образовательных инициатив. «Это место – пульс города, отражение его жизни» [4], – и оно действительно становится точкой притяжения для творческих людей. Молодежь активно участвует в создании новых экскурсионных маршрутов и организации мероприятий, что обогащает культурную жизнь города и формирует новые ценности, такие как уважение к искусству и культуре. Творческий фестиваль «РельсыФест» собрал ведущих исследователей креативных индустрий, которые делятся своим опытом: «творческие и арт-идеи помогают оживлять забытые, заброшенные пространства и в итоге влиять на развитие целого города». Через такие мероприятия молодежь получает возможность участвовать в культурной жизни города, знакомиться с актуальными культурными трендами и продвигать местные культурные особенности.

Наконец, влияние молодежного сообщества на экологическую устойчивость становится все более значимым. Примером этого является проект по созданию удобного спуска в ландшафтном парке Тьмака, который улучшил доступность парка и способствовал физической активности горожан. Команда «Мы Тут» разработала площадку для публичных мероприятий, что вовлекает молодежь в общественную жизнь и формирует активную гражданскую позицию. Установка табличек с видами птиц и правильных птичьих кормушек повышает экологическую осведомленность. Культурный центр «Рельсы» проводит выставки и мероприятия по экологии, включая лекции и мастер-классы по устойчивому образу жизни, что помогает молодежи осознать важность бережного отношения к природе. Экологические ярмарки и фестивали создают платформу для обмена идеями и поддержки локальных инициатив в сфере устойчивого развития.

Таким образом, центр «Рельсы» не только обогащает культурную жизнь Твери, но и активно участвует в формировании социального, экономического и экологического облика города. Он является примером того, как культурные инициативы могут способствовать развитию целого региона, создавая платформу для взаимодействия между жителями, предпринимателями и туристами. Так, молодежное сообщество в Твери через свои инициативы и проекты, активно влияет на экономику, социальную политику, культуру и экологическую устойчивость города, создавая позитивные изменения и формируя будущее региона.

Заключение. Следует признать, что молодежь может быть катализатором изменений и инициатором устойчивых практик в общественно-экономических структурах, выступая движущей силой в создании и воплощении проектов, нацеленных на устойчивое развитие. Их деятельное участие в инициативах

экологической направленности, программах социальной защиты и проектах экономической устойчивости не только повышает уровень жизни в сообществах, но и способствует становлению нового поколения сознательных граждан.

Однако для достижения этих целей необходимо создание определенных мер государственной и местной поддержки. Это включает в себя финансирование молодежных инициатив, предоставление образовательных ресурсов и платформ для обмена опытом. Также важно создать прозрачную систему информирования о доступных возможностях участия в программах устойчивого развития и сформировать эффективную инфраструктуру для включения молодежи в процесс принятия управленческих решений. Учитывая, что любые мероприятия связаны с различными затратами как материального, так и нематериального характера, поддержка со стороны государства и муниципальных властей приобретает решающее значение для эффективной реализации молодежных проектов. Лишь совместными усилиями можно создать условия для активного участия молодежи в построении устойчивого будущего.

Список использованных источников

1. Наше общее будущее: Доклад международной комиссии по окружающей среде и развитию. – 1989. – 371 с.
2. Алферова, Т.В. Концептуальное моделирование определения категории «устойчивое развитие» / Т.В. Алферова, Е.А. Третьякова // Экономическая теория. – 2012. – № 4. – С. 46–52.
3. Кондаурова, Д.С. Разработка рекомендаций по развитию механизма управления устойчивым развитием промышленных предприятий // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2015. – № 9 (81). – С. 19-24.
4. Интервью с основателями центра «Рельсы» о силе человеческих связей // [Электронный ресурс]. – URL: <https://media.s7.ru/ru/blog/rails/?ysclid=m9lssp6vgo307198171> (дата обращения: 15.04.2025)

Об авторе:

Аракелян Карина Артуровна – студентка 1 курса ООП 38.03.02 Менеджмент кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, Тверской государственный университет, e-mail: karina.arakelyan06@mail.ru

About the author:

Arakelyan Karina Arturovna - 1st year student of OOP 38.03.02 Management of the Department of Enterprise Economics and Management of the Institute of Economics and Management, Tver State University, e-mail: karina.arakelyan06@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 05.05.2025.

Методические подходы к оценке состояния маркетинговой деятельности в системе предпринимательства на основе принципов устойчивого развития

Беляков П.С., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Скудалова О.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. Научное исследование посвящено анализу существующих методик оценки маркетинговой деятельности в предпринимательстве на основе принципов устойчивого развития. Рассматриваются варианты адаптации традиционных подходов к ESG-критериям, что позволит повысить экологическую и социальную ответственность предприятий. Результаты подчеркивают важность цифровизации процессов, стандартизации отчетности и разработки гибких инструментов для малого бизнеса, обеспечивающих долгосрочную устойчивость.

Ключевые слова: устойчивое развитие, маркетинговая деятельность, ESG-принципы, оценка эффективности, малый и средний бизнес.

Methodological approaches to assessing the state of marketing activity in the system of entrepreneurship based on the principles of sustainable development

Belyakov P.S., magistracy, 2st course

Scientific Supervisor: dr. habil. in economics, professor Skudalova O.V.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The scientific research is devoted to the analysis of existing methods for assessing marketing activities in entrepreneurship based on the principles of sustainable development. The paper considers options for adapting traditional approaches to ESG-criteria, which will increase environmental and social responsibility of enterprises. The results emphasize the importance of digitalization of processes, standardization of reporting and development of flexible tools for small businesses to ensure long-term sustainability.

Keywords: Sustainable development, marketing activities, ESG-principles, efficiency assessment, SMEs.

Введение. В эпоху глобализации внедрение принципов устойчивого развития в стратегию предприятия становится не просто добровольным решением, а необходимостью. Предприниматель все чаще вынужден прорабатывать свои стратегии в соответствии с обострением различного рода проблем, например, таких как деградация окружающей среды, социальное неравенство, нехватка ресурсов и т.д. Маркетинг, являющийся одной из основных функций предпринимательства, играет ключевую роль в этом переходе, выступая не только как инструмент создания стоимости, но и как движущая сила системных изменений. Однако на данный момент отсутствует достаточный объем разработанных методических подходов к выбору критериев

и системы показателей оценки маркетинговой деятельности в соответствии с принципами устойчивого развития. Игнорирование данных принципов может привести к принятию неэффективных стратегических решений, потере лояльности потребителей и ухудшению экологической, социальной и экономической составляющей жизни общества. В данный момент конкретный фокус на маркетинговых практиках остается недостаточно изученным, особенно с точки зрения практических инструментов оценки. Результаты данного исследования могут способствовать устранению вышеуказанного пробела за счет структуризации оценочных методов и анализа их применимости.

Методология исследования. *Цель статьи* заключается в анализе существующих методик оценки маркетинговой деятельности в предпринимательстве на основе принципов устойчивого развития и разработке рекомендаций для повышения её эффективности.

В данной работе *объектом исследования* является предпринимательская деятельность, рассматриваемая в контексте принципов устойчивого развития. *Предметом исследования* являются методические подходы к оценке маркетинговой составляющей предпринимательской деятельности с учетом экологических, социальных и экономических аспектов устойчивого развития.

Обратимся к одному из вариантов определений устойчивого развития, предоставленному А.Б. Берендеевой и Е.Е. Николаевой. «Устойчивое развитие в узком смысле слова – это процесс изменения показателей системы, предполагающий предельно допустимое количество потребляемых природных ресурсов с учетом их самовосстановления. Устойчивое развитие в широком смысле – поступательное, прогрессивное изменение системы с учетом соотношения баланса интересов объекта и субъекта управления без нанесения ущерба окружающей природе как фактору экономической устойчивости, с учетом перспективы пользоваться природными ресурсами будущими поколениями» [3, с. 250]. Также в рамках данной работы следует разобрать определение ESG. «В широком смысле под ESG понимается устойчивое развитие коммерческой деятельности. Его принципами выступают следующие:

- ответственное отношение к окружающей среде и минимальное негативное воздействие на окружающую среду (E);
- высокая социальная ответственность и максимизация положительного эффекта на общество (S);
- высокое качество корпоративного управления, повышение стандартов и прозрачности управления, экономической устойчивости бизнеса (G)»

На основе данного определения можно сделать вывод: целесообразно отметить интеграцию ESG-принципов в государственные программы поддержки малого бизнеса. Данный факт будет способствовать не только финансовой стабильности, но и формированию устойчивых маркетинговых стратегий, ориентированных на социальные и экологические приоритеты [10, с. 249].

В научной среде «маркетинговая деятельность» представлена мнениями таких авторов как Е.В. Логинова, А.В. Солдатова, Л.Е. Басовский, Т.А. Беркутова и другими.

Можно обратиться к определению А.В Солдатовой – «Маркетинговая деятельность – это управляемый, многоаспектный и целесообразный процесс, направленный на удовлетворение потребностей потенциальных и реальных потребителей продукции компании, состоящий в реализации специфических функций маркетинга» [8, с. 10].

Мы, в свою очередь, понимаем под маркетинговой деятельностью систему стратегического планирования и оперативной реализации мер, нацеленных на глубокий анализ рынка, создание ценности для потребителей и укрепление устойчивых преимуществ перед конкурентами.

Также целесообразно представить несколько определений самого маркетинга, представленных такими исследователями как Ж. Ламбен «Маркетинг – это социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний людей и организаций путем обеспечения свободного конкурентного обмена товарами и услугами, представляющими ценность для покупателя» и Р. Гист «Маркетинг – человеческая деятельность, которая направлена на удовлетворение как осознанного, так и латентного (скрытого, неосознанного) спроса на товары и услуги» [7, с. 1].

В рамках данной работы, направленной на систематизацию подходов к оценке маркетинговой деятельности в контексте устойчивого развития, ключевое внимание уделяется интеграции ESG-принципов как основы для адаптации бизнес-стратегий. Примером успешного внедрения таких практик служит исследование А.Г. Тимофеевой и Б.С. Батаевой. Они утверждают, что интеграция ESG-принципов в бизнес-процессы российских компаний, в том числе в маркетинговую деятельность, становится критически важной для соответствия глобальным трендам устойчивого развития. Авторы подчеркивают, что ведущие российские компании, такие как Группа ВТБ, уже активно внедряют ESG-метрики в свои стратегии, которые включают в адаптированные маркетинговые практики, что позволяет им не только соответствовать международным стандартам, но и повышать доверие заинтересованных сторон.

Выделяя конкретно маркетинговую деятельность, это проявляется в разработке специализированных продуктов (например, «зеленое» кредитование или социальные облигации). Однако, исследователи отмечают, что «проведенный анализ также выявил проблему в области ESG– рейтингов. В настоящее время нет единых требований к раскрываемым данным, методики по раскрытию информации, используемой в рейтингах. ESG-рейтинги становятся стратегически важным инструментом для инвестора, принимающего решения, но отсутствие унифицированного подхода, влияет на качество предоставляемой информации и повышает риски для инвестора» [9, с. 5].

Следует отметить адаптацию моделей взаимодействия B2B, B2C и B2G в условиях Индустрии 4.0, которая способствует реализации принципов устойчивого развития за счет оптимизации ресурсов, внедрения циркулярных

практик и интеграции ESG-критериев в цифровые маркетинговые стратегии [5, с. 40].

Результаты исследования. Для систематизации существующих подходов к оценке маркетинговой деятельности с учетом принципов устойчивого развития в данном исследовании проводится сравнительный анализ популярных методик (SWOT, PEST, BSC и др.). Результаты представлены в таблице 1, где выделены их преимущества и ограничения в контексте ESG-трансформации.

Таблица 1

Обзор методик оценки маркетинговой деятельности
на соответствие принципам устойчивого развития

Название методики	Преимущества	Недостатки
SWOT – анализ	Позволяет относительно быстро определить сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы с помощью структурированной системы. Усиливает стратегическую согласованность за счет отделения внутренних возможностей организации и динамики внешнего рынка.	Отсутствует явное взаимодействие экологических, социальных и управленческих показателей. Также отсутствие количественных показателей затрудняет сравнительный анализ долгосрочных целей устойчивого развития.
PEST – анализ	Дает возможность изучить факторы макросреды для понимания внешних рисков и возможностей организации. Достаточно эффективен для выявления возникающих социальных и экологических тенденций, имеющих отношение к устойчивому развитию. Также в условиях высокой турбулентности внешней среды PEST-анализ демонстрирует эффективность благодаря простоте проведения, наглядности результатов и возможности автоматизации сбора данных, сокращая время от анализа до принятия стратегических решений [4, с. 60].	Не учитываются стратегии экономической устойчивости на микроуровне, такие как ресурсосбережение или модели циркулярной экономики. Также стоит отметить, что широкий охват часто приводит к поверхностному пониманию, игнорируя практические показатели эффективности устойчивого развития.
Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC)	Интегрирует финансовые, потребительские, внутренние процессы и перспективы обучения/роста, обеспечивая целостное управление эффективностью организации. Дает возможность согласовывать краткосрочные действия с	Экологические и социальные аспекты систематически упускаются из виду в традиционных системах ключевых показателей эффективности, где доминируют приоритеты экономической направленности. Необходима

	долгосрочными стратегическими целями [2, с. 188].	адаптация для включения контрольных показателей устойчивости, что может ослабить их первоначальную направленность.
Оценка жизненного цикла (Life-cycle assessment)	Обеспечивает достаточно строгую оценку воздействия на окружающую среду на протяжении всего жизненного цикла продукта, что является важным фактором для минимизации экологического следа и поддержки инициатив по улучшению экологии.	Экологическая направленность игнорирует социальные и управленческие аспекты устойчивого развития.
ESG – метрики (экологическое, социальное и корпоративное управление)	Соответствует глобальным системам устойчивого развития. Предлагая стандартизированные, сопоставимые показатели для экологического управления предприятием, социальной ответственности и прозрачности управления. Улучшает доверие заинтересованных сторон и повышает соответствие нормативным требованиям [6, с. 70].	Высокие требования к детализации данных и согласованности отчетности ведут к ограничениям ресурсов персонала и организации. Малые предприятия могут столкнуться с трудностями при масштабировании сложных систем ESG в соответствии со своими возможностями.
Концепция тройного критерия (Triple Bottom Line, TBL)	Три ключевых аспекта: прибыль (экономическая), люди (социальная) и планета (экологическая). Поощряет единую, целостную отчетность и подотчетность, соответствующую стандартам предоставления информации ESG [1, с. 88].	Субъективная интерпретация социальных и экологических результатов ведет к понижению качества реализации стандартизации показателей. Качественные оценки могут быть недостаточно точными, что мешает проведению сравнению межотраслевых показателей.

Источник: составлено автором

Анализируя данную таблицу, можно сделать вывод, что SWOT– и PEST-анализы дают возможность рассматривать компанию со стороны стратегии, однако учет критериев ESG в данном случае не является приоритетным, что снижает полезность этих критериев для комплексной оценки устойчивости. Сбалансированная система показателей (BSC) подчеркивает целостный взгляд на эффективность, но зачастую игнорирует экологические и социальные критерии. В свою очередь, оценка жизненного цикла (LCA) рассматривает объект с точки зрения воздействия на окружающую среду, но игнорирует социальные и экономические стороны анализа. Показатели ESG и TBL относительно сильнее взаимодействуют с целями устойчивого развития, но остаются проблемы в области точности и стандартизации данных и масштабируемости, особенно для малых и средних предприятий. На основании вышеприведенного анализа можно сделать вывод, что в настоящее время

существуют значительные различия в соответствии методологий оценки эффективности маркетинга принципам устойчивого развития. Данные результаты подчеркивают необходимость создания интегрированных систем, которые будут сочетать количественные показатели ESG с качественными стратегическими инструментами для решения различных задач для улучшения показателей устойчивости организации. Исходя из анализа можно сделать вывод, что приоритет в дальнейших исследованиях должен отдаваться адаптируемым методиками, которые будут особенности отраслей и размер организации, что впоследствии, будет повышать доверие заинтересованных сторон и эффективность работы организации.

Вышеуказанный анализ позволяет сделать вывод о действительном существовании ограничений традиционно используемых методик для оценки маркетинговой деятельности в контексте принципов устойчивого развития. Это обосновывается в первую очередь тем, что традиционные варианты, как правило, акцентируют внимание на стратегических и экономических аспектах, при этом зачастую игнорируя экологические и социальные показатели. SWOT и BSC анализы, предлагают более структурированные выводы, однако, их взаимодействие с критериями ESG остается поверхностным и требует существенной адаптации для учета необходимых искомых факторов. Также проблемой является отсутствие стандартизированных систем отчетности в области ESG, что негативно сказывается на МСП в том числе из-за частой нехватки ресурсов и проблем с расширением масштабов организации. Выявленное проблемное поле позволяет сделать вывод, что при не устранении существующих сложностей это может привести к снижению доверия инвесторов и затруднению межотраслевого сравнения и анализов.

На основании выявленных ограничений предлагается комплекс мер для повышения эффективности оценки маркетинговой деятельности, которые представлены в табл. 2.

Таблица 2

Комплекс мер для повышения эффективности оценки маркетинговой деятельности на основе принципов устойчивого развития

Направления развития маркетинговой деятельности	Ожидаемые результаты	Соответствие принципам
1. Внедрение или разработка цифровых платформ, автоматизирующих сбор данных.	Данные платформы позволят снизить ресурсозатраты и снизят риск возможных ошибок.	Сокращение процессов, связанных с использованием бумажных носителей. Повышение прозрачности и эффективности управления данными.
2. Разработка отраслевых стандартов отчетности.	Стандарты отчетности помогут обеспечить сопоставимость результатов и усилят уровень доверия заинтересованных сторон.	Унификация требований и включение социальных и экологических показателей в отчетность.
3. Создание упрощенных	Формирование спроса на экотовары и рост экологической	Доступность для малого бизнеса, оптимизация

инструментов оценки для МСК, адаптированных под их операционные возможности.	культуры потребителей подтверждают необходимость разработки упрощенных инструментов оценки для МСП, что упростит их адаптацию к принципам устойчивости.	процессов, развитие принципов экологической ответственности.
4. Интеграция стратегических моделей с ESG-метриками	Позволит согласовать экономические цели с экологическими и социальными приоритетами, учитывая специфику отраслей.	Комплексное соответствие всем аспектам ESG

Источник: составлено автором

Заключение. Проведенное исследование подтверждает необходимость интеграции ESG-принципов в методики оценки маркетинговой деятельности для обеспечения устойчивого развития предприятий. Традиционные подходы (SWOT, BSC) требуют адаптации к экологическим и социальным критериям, а также внедрения стандартизированных систем отчетности. Цифровизация процессов и разработка отраслевых стандартов позволят повысить прозрачность и эффективность стратегий. Дальнейшие исследования целесообразно направить на создание гибких инструментов, учитывающих специфику малого и среднего бизнеса.

Список использованных источников

1. Khan, I. S., Ahmad M. O., Majava J. Industry 4.0 and sustainable development: A systematic mapping of triple bottom line, Circular Economy and Sustainable Business Models perspectives // Journal of cleaner production. – 2021. – Т. 297. – С. 126655.
2. Quesado, P. R., Aibar Guzmán B., Lima Rodrigues L. Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation // Intangible capital. – 2018. – Т. 14. – №. 1. – С. 186-201.
3. Берендеева, А.Б., Николаева Е.Е. Устойчивое развитие и ESG-модернизация экономики (теории и концепции) // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. № 1 (65). – С. 246-259.
4. Божко, Л.М. Анализ факторов внешней среды при проведении организационных изменений в условиях турбулентности // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. № 1 (61). – С. 55–64.
5. Жаринов, И.О. Киберпроизводственный маркетинг в экономических моделях отношений: бизнес для бизнеса, бизнес для потребителя и бизнес для государства // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. № 1(57). – С. 35–48.
6. Жукова, Е.В. Основные тенденции развития esg-повестки: обзор в России и в мире // Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. 2021. №6 (120). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-tendentsii-razvitiya-esg-povestki-obzor-v-rossii-i-v-mire> (дата обращения: 22.03.2025).
7. Лазарева, Л. В. Маркетинг: методические указания к проведению практических занятий для студентов очной и заочной форм обучения направлений 38.03.01, 38.03.04 и специальности 38.05.02 // Л. В. Лазарева; – Курган: Курганский гос. ун-т, – 2023. – С. 2. Режим доступа: http://dspace.kgsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/5955/%20%20%20%20%20%20%20-%20%20_2023_%20%20.pdf?sequence=1.
8. Павлецова, Г. А. Сущность маркетинговой деятельности: понятие и подходы к определению // Молодежный научный форум. – 2021. – С. 41.

9. Тимофеева, А. Г. Интеграция ESG-принципов в практику российских компаний (на примере группы ВТБ) // Московский экономический журнал. – 2021. №12. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/integratsiya-esg-printsipov-v-praktiku-rossiyskih-kompaniy-na-primere-gruppy-vtb> (дата обращения: 24.03.2025).
10. Толкаченко, Г.Л., Албендов, Р.М. Современные тенденции укрепления позиции малого бизнеса в Российской Федерации // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. № 1(57). – С. 244-252.

Об авторе:

Беляков Павел Сергеевич – студент 2 курса магистратуры направления 38.04.02 Менеджмент направленность «Стратегическое и корпоративное управление» Института экономики и управления, Тверской государственный университет, e-mail: belyakov.pavel01@mail.ru

About the author:

Belyakov Pavel Sergeevich – 2nd year Master’s student of 38.04.02 Management, direction “Strategic and Corporate Management”, Institute of Economics and Management, Tver State University, e-mail: belyakov.pavel01@mail.ru.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Эффективное управление персоналом в эпоху цифровизации деятельности организации

Бранов Д.Д., магистратура

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Гэнг В.А.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме цифровизации деятельности современной организации в контексте управления персоналом, ведь совершенствование многих процессов на основе использования цифровых технологий уже доказало свою эффективность. Особая роль в исследовании отводится интеграции в управление персоналом передовых технологий, среди которых можно выделить автоматизацию, искусственный интеллект и цифровые платформы. Уделяется внимание важности непрерывного развития и обучения сотрудников на фоне постоянного появления новейших технологических разработок в области управления персоналом, готовности организации к изменениям, включая обновление политики, реструктуризацию и переподготовку кадров. Формулируется вывод о возможностях трансформации управления персоналом в эпоху цифровизации, основанной на применении инновационных методов, остающихся мало проработанными направлениями, требующими комплексного подхода со стороны организации. *Научная новизна:* заключается в исследовании особенностей интеграции в управление персоналом передовых цифровых технологий, среди которых можно выделить автоматизацию, искусственный интеллект и цифровые платформы; предлагаются новые направления к управлению персоналом, оптимизирующие различные аспекты работы с кадрами посредством использования цифровых технологий и инструментов.

Ключевые слова: управление персоналом, цифровизация, цифровые технологии, автоматизация, искусственный интеллект, цифровые платформы.

Effective personnel management in the era of digitalization of the organization's activities

Branov D.D., magistracy

Scientific supervisor: Doctor of Economics, Associate Professor Geng V.A.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Annotation. The article is devoted to the urgent problem of digitalization of the activities of a modern organization in the context of personnel management, because the improvement of many processes based on the use of digital technologies has already proved its effectiveness. A special role in the research is given to the integration of advanced technologies into personnel management, among which automation, artificial intelligence and digital platforms can be distinguished. Attention is paid to the importance of continuous development and training of employees against the background of the constant emergence of the latest technological developments in the field of personnel management, the organization's readiness for change, including policy updates, restructuring and retraining. The conclusion is formulated about the possibilities of personnel management transformation in the era of digitalization, based on the use of innovative methods that remain poorly developed areas that require an integrated approach from the organization. *Scientific novelty:* it consists in studying the features of integrating advanced digital technologies into personnel management, among which automation, artificial intelligence and digital platforms can be

distinguished; new directions to personnel management are proposed that optimize various aspects of working with personnel through the use of digital technologies and tools.

Keywords: *personnel management, digitalization, digital technologies, automation, artificial intelligence, digital platforms.*

Введение

Актуальность проблемы изучения воздействия цифровизации на систему управления персоналом обусловлена стремительным формированием цифровой реальности определяющей необходимость реформирования управления современными организациями, развитием инновационных технологий и инструментов, требующих активного перевода в цифровой формат процессов управления человеческими ресурсами. Ведь сегодня цифровые технологии играют не просто важную, а ключевую роль в управлении экономикой предприятия, цифровизацию можно с уверенностью назвать незаменимым инструментом оптимизации процессов и повышения эффективности всех направлений его деятельности. Появление цифровых технологий фундаментально изменило взаимодействие организации с персоналом посредством совершенствования методов управления, открыло новые возможности для более эффективного воздействия на человеческие ресурсы - от облачных систем до инструментов, облегчающих общение и совместную работу, повышающих производительность труда и удовлетворенность сотрудников работой в организации. Однако организации, находящиеся в центре цифровой революции, сталкиваются с новыми вызовами в области управления персоналом, что требует постоянной адаптации и разработки инновационных подходов к совершенствованию технологий и моделей бизнеса в области управления персоналом. Главные вызовы требуют поиска и быстрого освоения новых, более действенных цифровых технологий, удержания талантливых сотрудников, обеспечения безопасности данных при эффективном управлении рабочей силой; гибкости от HR-специалистов, творческого мышления и готовности к постоянным изменениям в условиях цифровой трансформации.

Методология исследования

В ходе проведенного исследования были успешно использованы современные концепции управления персоналом, результаты научных исследований российских ученых и экспертных статей в области применения цифровых технологий в деятельности современных организаций. Методологическую основу сформировали исследования, содержащие концептуальные положения цифровой экономики. Формирование авторской позиции в области эффективного управления персоналом в эпоху цифровизации осуществлялось с использованием содержательного анализа понятийного контент-анализа, декомпозиции сущностей, сравнительного анализа, дедукции, логического обобщения и других методов.

Так, например, общие вопросы управления экономическими системами различного типа в эпоху цифровой трансформации рассматривались такими авторами, как М.А. Демешко, О.В. Шпигова, Е.А. Погребцова и др.

Сущность цифровизации деятельности современной организации, в том числе в области управления персоналом, раскрывается в работах таких авторов, как С.В. Лапшин, Е.Е. Панов, А.В. Петров и др.

Обзор тенденций в сфере менеджмента персонала в контексте цифровой трансформации экономики, практический аспект цифровизации в управлении персоналом отражены в работах таких авторов, как О.Н. Бунчиков, А.А. Сергеев, М.А. Донец и др.

Основные проблемы использования цифровых технологий и инструментов для повышения эффективности управления персоналом обсуждались такими авторами как Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова, Н.В. Балашова, А.А. Дементьева и др.

Решению задач цифрового обеспечения отношений между работодателем и работником посвящены труды Е.К. Завьяловой, А.К. Бордуноса, Д.С. Куприянова, С.В. Мельниковой, А.Х. Абдирашитовой и др.

Вместе с тем, системное представление об использовании цифровых технологий и инструментов в управлении персоналом постоянно нуждается в модернизации и адаптации к нововведениям.

Результаты исследования.

Сущность цифровизации, цифровой трансформации, заключается в подготовке субъектов экономической деятельности к эффективному функционированию в условиях цифровой экономики. Несмотря на то, что ядром цифровой экономики являются данные и методы их обработки, цифровизация не ограничивается исключительно технологическим аспектом. Она подразумевает комплексную реорганизацию всех бизнес-процессов, организационных структур и корпоративной культуры. Конечной целью этих преобразований является формирование адаптивных и гибких организаций, способных оперативно реагировать на динамично меняющиеся условия цифровой среды. Таким образом, цифровизация представляет собой не просто технологическую модернизацию, а системный подход к реорганизации деятельности субъектов экономики в соответствии с требованиями цифровой эпохи [1, с. 1].

В контексте стремительного развития цифровых технологий термин «цифровизация» рассматривается в двух основных аспектах. С одной стороны, под ним понимается процесс, характеризующийся активным использованием цифровых технологий и инноваций; с другой стороны, этот термин используется для обозначения нового направления экономической науки, изучающего закономерности функционирования и развития экономических систем в условиях цифровизации [13, с. 569].

Такая дуалистическая интерпретация отражает многогранность и комплексность данного феномена, требующего уточнения сущностных характеристик: цифровизация деятельности организации является процессом превращения бизнеса в цифровую экосистему, где использование цифровых технологий и инструментов становится основным средством управления бизнес-процессами, в частности управления персоналом.

В ходе проведённого исследования было выявлено, что процессы

цифровизации являются неотъемлемой частью инновационных технологий, в функции которых входит внедрение инструментов цифровизации при реализации инвестиционных проектов; консультирование в части применения программных продуктов; проведение анализа потребности структурных подразделений в программном обеспечении и инструментах цифровизации в части управления персоналом [14, с. 15].

Цели цифровизации управления персоналом заключаются в улучшении производительности, повышении качества продукции и услуг, ускорении процессов, оптимизации расходов и повышении конкурентоспособности предприятия [8, с. 117].

В задачи цифровизации управления персоналом входят: автоматизация подбора персонала; использование больших данных; внедрение систем управления талантами; улучшение взаимодействия между сотрудниками и руководством; создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе; улучшение имиджа организации на рынке труда как инновационного и прогрессивного работодателя, привлечение и удержание талантливых специалистов.

И сегодня можно выделить ряд важных особенностей влияния цифровизации на деятельность современной организации [2, с. 168].

1. Появление цифровых аналитических инструментов, особенно с искусственным интеллектом, помогает повысить точность анализа внешней среды, потребительского спроса, финансовых показателей и других факторов. Эти инструменты позволяют эффективнее работать над улучшением обслуживания клиентов, персонализируя клиентский опыт. Автоматизированные системы могут анализировать данные, готовить проекты решений и выполнять задачи с высокой точностью и скоростью. Это снижает затраты на текущее управление и позволяет сосредоточиться на более сложных и стратегических задачах

2. Цифровые инструменты оптимизации бизнес-процессов всех уровней помогают автоматизировать многие рутинные операции, в том числе, управление персоналом. Внедрение систем позволяет эффективно управлять производством, финансами и другими аспектами деятельности организации. Помимо повышения скорости работы, системы позволяют более эффективно использовать трудовые ресурсы.

3. Цифровые технологии меняют требования к навыкам рабочего и управляющего персонала. Они создают новые возможности для обучения онлайн, переподготовки и повышения квалификации. Здесь идёт как непосредственно цифровизация (вебинары, удаленное образование) так и полноценный цифровой переход, поскольку часто требуется замена одних профессий другими. Потому в свете быстрого технологического развития возникает потребность в непрерывном обучении и переобучении. Работники должны развивать новые навыки и адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка.

4. Цифровые платформы привели к глобализации рынка труда и кадров. Появились программные комплексы, позволяющие организовывать удаленную

работу. Цифровизация привела к усилению сотрудничества между организациями, что помогает ускорить инновационные процессы. Цифровая трансформация изменяет методы ведения бизнеса, формы взаимодействия с персоналом и обеспечивает более эффективное использование ресурсов.

Не менее важным является опыт применения цифровых технологий в управлении персоналом организации. В лидерах организаций, использующих цифровизацию как инновационную технологию, оказались банки, добывающая отрасль и сфера ИТ. Цифровизация в управлении персоналом в качестве инновационного метода нашла применение в таких организациях, как «СЕВЕРСТАЛЬ», «СБЕР», «РОСТЕЛЕКОМ», «АВИТО», «ГАЗПРОМНЕФТЬ», и на сегодняшний день имеется положительный опыт. Особую популярность приобретает в настоящее время цифровой рекрутинг, использование корпоративных сайтов с представлением информации, как для работы, так и для реализации возможностей (например, обучение) стало широко распространенным и уже неотъемлемым элементом трудовой жизни. Стоит также отметить, что в настоящее время использование цифровых технологий положительно отражается не только на результатах деятельности успешных организаций, но также и на результатах кризисных организаций [7, с. 79].

Рассмотрим более подробно некоторые цифровые технологии.

1. Автоматизация и искусственный интеллект. Многие организации сейчас интегрируют ИИ в свои системы управления персоналом, что позволяет автоматизировать процессы подбора, обучения и оценки эффективности. Особенностью использования технологий искусственного интеллекта является то, что они не требуют изменения подходов и процессов при локальном использовании. Как следствие - простота и удобство в применении. При локальном применении ИИ предполагается делегировать следующие задачи специалистов по управлению персоналом: анализ резюме и данных кандидатов; составление описания вакансии; составление плана адаптации нового сотрудника; предоставление способов материальной и нематериальной мотивации; составление учебного плана сотрудника; составление анкеты для exit-интервью; проведение exit-интервью. Таким образом, часть рутинных задач специалистов по управлению персоналом будут делегированы ИИ.

Это не только повышает эффективность, но и помогает принимать более объективные решения. В контексте подбора персонала ИИ позволил разработать сложные алгоритмы, которые могут быстро просмотреть тысячи заявок. Система может определять наиболее подходящих кандидатов на основе заранее определенных критериев, таких как навыки, опыт работы и соответствие корпоративной культуре. Использование ИИ в этом процессе снижает нагрузку на HR-команды, ускоряет процесс подбора персонала и повышает качество отбора кандидатов. ИИ также оказывает существенное влияние на аспект обучения и развития. С помощью ИИ программы обучения можно персонализировать в соответствии с конкретными потребностями каждого сотрудника. Например, на основе анализа производительности и обратной связи системы ИИ могут рекомендовать учебные модули, наиболее подходящие для развития индивидуальных навыков [3, с. 131].

Кроме того, при оценке эффективности ИИ помогает обеспечить более объективный анализ и свободу от человеческой предвзятости. Собирая и анализируя данные о производительности в режиме реального времени, системы искусственного интеллекта могут предоставить более точную картину достижений каждого сотрудника и областей для улучшения. Это помогает менеджерам принимать более обоснованные решения относительно продвижения сотрудников по службе, премирования или развития карьеры. С точки зрения эффективности организации могут существенно сэкономить время и ресурсы.

Согласно опыту отечественных организаций, ключевыми инновационными методами управления персоналом являются внедрение различных видов ботов. Чат-бот был призван решить следующие проблемы: сокращение рабочего времени сотрудников отдела по управлению персоналом на ответы работникам по стандартным вопросам (отвлечение от основной работы сотрудников отдела, увеличивает тем самым временные трудозатраты, приводит к снижению внимательности, увеличению периода вработываемости по основным вопросам); решение проблемных вопросов в период адаптации новых сотрудников (сотруднику-новичку в первые дни работы необходима информация о режиме рабочего времени, процессе организации своего рабочего места, которая представлена в разных источниках) [7, с. 80].

2. Увеличение опыта сотрудников. Акцент на улучшении опыта сотрудников стал приоритетом. Такие технологии, как мобильные приложения для управления персоналом, интерактивные платформы и онлайн-инструменты для совместной работы, повышают вовлеченность сотрудников и облегчают общение [4, с. 165].

Например, мобильные приложения для управления персоналом позволяют сотрудникам получать доступ к своей рабочей информации, такой как графики работы, информация о зарплате, данные о посещаемости, в режиме реального времени и из любого места. Это дает сотрудникам больше гибкости и контроля над своей личной информацией, уменьшая необходимость в трудоемких административных взаимодействиях. Инструменты онлайн-сотрудничества, такие как платформы видеоконференций и системы управления проектами, стали обязательными, особенно с учетом растущей тенденции к удаленной и гибкой работе. Эти инструменты позволяют сотрудникам эффективно сотрудничать независимо от их географического местоположения. Возможность общаться и работать вместе в режиме реального времени помогает поддерживать продуктивность. Это гарантирует, что команды остаются скоординированными и сосредоточенными на общей цели, даже если они находятся в разных местах. Улучшение опыта сотрудников с помощью этой технологии также помогает привлекать и удерживать таланты. Инвестирование в технологии, улучшающие качество обслуживания сотрудников, можно рассматривать как прямую инвестицию в успех и устойчивость бизнеса.

3. Постоянное развитие и обучение. В условиях быстрых технологических изменений сотрудники должны постоянно совершенствоваться

свои навыки. Платформы электронного обучения и виртуального обучения становятся популярными, поскольку они позволяют сотрудникам учиться в удобном для них темпе и в соответствии со своими предпочтениями. Через эти платформы сотрудники могут получить доступ к различным учебным материалам, от технического повышения квалификации до развития лидерских компетенций, что позволяет им учиться и развиваться в своем собственном темпе и предпочтениях. Платформы электронного обучения и виртуального обучения также предоставляют преимущества организациям. Организации могут экономить значительные средства и время, сократив необходимость очного обучения [11, с. 2].

В мире цифровых технологий для успешного выживания в условиях конкуренции организациям необходимо разработать пути развития цифровой трансформации управления персоналом, выделяя четыре ключевых направления. Первым и самым важным вызовом для предприятий среди процесса цифровой трансформации становится обеспечение наличия цифровых гуру, поэтому основная задача HR-специалистов - рациональное использование цифровых талантов для оптимизации эффективности цифровой трансформации в организациях [9, с. 174].

В свете цифрового управления персоналом перед организациями стоит важная задача - выстроить цифровой кадровый резерв, который станет основой стратегии. Важно, чтобы цель этой стратегии соответствовала стратегическим целям цифровой трансформации организации. Отдел HR обязан следовать этому принципу, чтобы оптимизировать использование персонала, сократить потери кадровых ресурсов и обеспечить соответствие навыков сотрудников требованиям работы. Необходимо активно искать таланты с потенциалом и способностью к обучению, учитывая переменчивость рынка труда, чтобы гарантировать успешную цифровую трансформацию бизнеса.

Контроль над работниками в виде цифровой системы выполняет функции рационального и стандартизированного управления. На данный момент используется цифровая платформа, основанная на жестком шаблоне, неудобном для обновлений, не учитывающим потребности персонала. В будущем рекомендуется использовать новаторскую концепцию динамического шаблона, управляемого правилами, с возможностью независимого обмена данными и настраиваемыми пользователем сервисами. Такая цифровая система управления персоналом должна соответствовать современным требованиям и целям интеллектуальной интеграции данных, а также облегчать загрузку и визуализацию управления.

Основная задача заключается в достижении интегрированной интеллектуальной обработки информации, комфортной загрузки и визуализации управления. В то же время разрабатывается стратегия активной и эффективной эксплуатации, с тем, чтобы цифровая система управления персоналом стала умной и эффективной платформой, которая постоянно создается, постоянно используется и постоянно улучшается, обеспечивая надежную аппаратную поддержку цифровой революции на предприятии. Установление прецизионных и результативных мотиваторов для увеличения

эффективности труда [12, с. 22].

Построение стандартизированной и рациональной цифровой системы управления персоналом. Удачное выполнение рабочих задач, стремление к лидерству и улучшение результативности - все это зависит от того, насколько эффективно будут решаться задачи HRM. Для преодоления несправедливости в традиционных системах мотивации труда можно внедрить инновационный подход, основанный на искусственном интеллекте. Использование аналитики позволит разработать индивидуальные модели оценки производительности сотрудников, учитывая их опыт, квалификацию, образование и рабочие показатели. Такая система вознаграждения обеспечит справедливость и объективность при расчете заработной платы [6, с. 660].

Установление точных и эффективных стимулов для повышения эффективности работы. Управление человеческими ресурсами существенно трансформируется в постоянно развивающуюся цифровую эпоху. Благодаря интегрированному и адаптивному подходу организации могут использовать технологии для повышения операционной эффективности и повышения вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, что в конечном итоге способствует успеху и росту организации в долгосрочной перспективе.

Заключение.

В конечном итоге можно заключить, что организации должны стратегически интегрировать такие цифровые технологии, как искусственный интеллект и автоматизация в управление персоналом, гарантируя, что эти технологии поддержат цели бизнеса и улучшат качество обслуживания сотрудников. Менеджеры по персоналу должны развивать навыки управления технологиями и постоянного анализа данных. Инвестирование в обучение и профессиональное развитие HR-менеджеров укрепит их способность ориентироваться в изменениях. Организации должны уделять приоритетное внимание постоянному обучению и развитию сотрудников, чтобы гарантировать, что они обладают соответствующими и современными навыками. Гибкая и адаптивная рабочая политика необходима для поддержки новых методов работы, требуемых технологической интеграцией. Эта политика должна быть доведена до сведения сотрудников. Организациям необходимо подготовиться к изменениям, планируя реструктуризацию, которая может потребоваться, обеспечивая переподготовку сотрудников, чтобы обеспечить плавный переход к внедрению новых цифровых технологий. Крайне важно создавать и поддерживать организационную культуру, поддерживающую цифровые инновации и непрерывное обучение, чтобы сотрудники чувствовали себя ценными и были мотивированными на рост вместе с организацией.

В связи с тем, что цифровизация в управлении персоналом достаточно новый процесс, единых показателей, характеризующих эффективность этого процесса, еще не выработано. Хотя имеются масштабные исследования, предлагающие измерять цифровизацию системы управления человеческими ресурсами по таким направлениям, как содержательный, процессный, ценностный аспекты и широта охвата. Экономическая эффективность предложенных рекомендаций основывается на сокращении временных затрат

сотрудников отдела по управлению персоналом. Кроме того, предполагается рост производительности труда, связанный с более рациональным использованием рабочего времени. Уже сейчас является очевидным, что при внедрении цифровизации в управленческие процессы многое меняется. Так, в управлении персоналом, например, возникает такая ситуация, когда при внедрении инновационных технологий изменяются и требования к новым сотрудникам и способы удержания сотрудников. В любом случае процесс внедрения инновационных технологий не остановится, и необходимо учитывать их развитие.

Список использованных источников

1. Балашова, Н.В. Цифровизация в управлении персоналом: практический аспект / Н.В. Балашова, А.А. Дементьева // Молодой учёный. – 2024. - №11. – С.1-3.
2. Бунчиков, О.Н. Управление человеческими ресурсами в эпоху цифровой трансформации / О.Н. Бунчиков, А.А. Сергеев, М.А. Донец // Инициативы молодых - науке и производству: Сборник статей VI Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых и студентов, Пенза, 29–30 ноября 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 168-172.
3. Демешко, М.А. Трудовые отношения: вектор на цифровизацию / М.А. Демешко, О.В. Шпигова // Вестник Академии. – 2023. – № 1. – С.131-141.
4. Завьялова, Е.К. Стратегический подход к оценке цифровизации систем управления человеческими ресурсами: пример российских компаний / Е.К. Завьялова, А.К. Бордунос // Социальная психология и общество. - 2024. - Т. 15. - № 2. - С. 164–178.
5. Захаров Д.К. Цифровизация управления персоналом: Российская и зарубежная практика / Д.К. Захаров, Е.В. Каштанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. - 2022. - Т. 11. - № 1. - С. 42–46.
6. Куликов, А.С. Обзор тенденций в сфере менеджменте персонала в контексте цифровой трансформации экономики / А.С. Куликов, А.В. Бандурин // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11. - № 2. – С. 659-676.
7. Куприянов, Д.С. Искусственный интеллект в управлении персоналом: основные тенденции в 2024 году / Д.С. Куприянов, С.В. Мельникова, А.Х. Абдирашитова // Молодой ученый. - 2024. - №3(502). - С.79-82.
8. Лапшин, С.В. Совершенствование систем мотивации персонала на промышленных предприятиях в эпоху цифровизации / С.В. Лапшин // Журнал прикладных исследований. – 2024. - №4. – С.117-123.
9. Николова, Л.В. Исследование цифровой трансформации управления человеческими ресурсами / Л.В. Николова // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции, Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. – Санкт-Петербург: Политех-Пресс, 2023. – С. 173-180.
10. Панов, Е.Е. Цифровизация в сфере управления персоналом / Е.Е. Панов // Вестник магистратуры. - 2022. - № 12-6. - С. 86–88.
11. Петров, А.В. Трансформация управления человеческими ресурсами в эпоху цифровых технологий / А.В. Петров // Аспект. – 2024. - №10. – С.1-4.
12. Погребцова, Е.А. Основные проблемы и тенденции развития отрасли информационных технологий / Е.А. Погребцова // Карельский научный журнал. – 2023. – № 4. – С.19-25.
13. Силакова, Л.В. Сущность цифровой трансформации: понятие и процесс / Л.В. Силакова, А.Д. Киселев // Baikal Research Journal. - 2024. - Т. 15. - № 2. - С. 568–579.

14. Ячменева, К.Д. Влияние цифровизации на бизнес-процесс «Управление персоналом» / К.Д. Ячменева, Е.С. Лопатина, Е.В. Шагивалиев, Ю.А. Дуболазова // Бизнес. Образование. Право. - 2022. - №4(61). – С.13-19.

Об авторе:

Бранов Данил Дмитриевич – магистрант ООП по направлению 38.04.02 Менеджмент «Стратегическое и корпоративное управление», Тверской государственный университет, e-mail: branov02@mail.ru

About the author:

Branov Danil Dmitrievich – Master's degree in PLO in the direction of 38.04.02 Management «Strategic and Corporate Governance», Tver State University, e-mail: branov02@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 26.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Искусственный интеллект в маркетинге в контексте вопросов обеспечения устойчивости развития организации

Бушманов Г.В., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Беденко Н.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. *Цель статьи* – исследование особенностей применения искусственного интеллекта в маркетинге как активатора бизнес-деятельности в целях обеспечения устойчивого развития. *Научная новизна:* выделение и обоснование сфер применения искусственного интеллекта в маркетинге организации в целях обеспечения устойчивости ее развития и повышения эффективности деятельности посредством использования инструментов: чат-ботов, предиктивной аналитики, генерации контента.

Ключевые слова: *устойчивое развитие, маркетинг, искусственный интеллект, чат-боты, предиктивная аналитика, генерация контента.*

Artificial intelligence in marketing in the context of ensuring the sustainability of an organization

Bushmanov G.V., магистратура, 1 курс

Scientific supervisor: Doctor of Economics, Associate Professor Bedenko N.N.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The purpose of the article is to study the features of the use of artificial intelligence in marketing as an activator of business activities in order to ensure sustainable development. *Scientific novelty:* Identification and justification of the areas of application of artificial intelligence in the marketing of an organization in order to ensure the sustainability of its development and increase the efficiency of its activities through the use of tools: chatbots, predictive analytics, content generation.

Keywords: *sustainable development, marketing, artificial intelligence, chatbots, predictive analytics, content generation.*

Введение. Актуальность исследования обусловлена высокой значимостью проблемы применения искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности каждого современного предприятия на фоне появления новых вызовов, таких, как экономические спады, технологические инновации и т.д. Всё большее значение в маркетинге, приобретаемое искусственным интеллектом, связано с необходимостью оптимизации внутренних бизнес-процессов, сокращения затрат, ускорения доставки и повышения производительности, повышения качества обслуживания и персонализации пользователей, чему способствует формирование такого типа работы, который способен сочетать в себе различные бизнес-приложения, технологии, облачные вычисления, сетевое оборудование, вычисления и разработку цифровых медиа. На современном этапе данная тенденция приобретает особую актуальность в контексте вопросов обеспечения устойчивости развития организации.

Методология исследования. В ходе научного исследования были успешно использованы современные концепции маркетинга, нормативно-правовые акты, регулирующие использование искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности, результаты научных исследований российских ученых и экспертных статей в области применения инструментария искусственного интеллекта.

Так, проблема изучения понятия и сущности искусственного интеллекта изучена достаточно полно, что отражают труды таких исследователей, как И.Б. Долженко, С.В. Мельникова, О.Н. Миргородская, А.М. Палиенко и др.

Непрерывно изучаются вопросы внедрения искусственного интеллекта в маркетинговую деятельность, основными целями которой являются максимальное удовлетворение потребностей потребителей, получение прибыли и создание условий для развития современного предприятия. Среди авторов исследований, освещаемых в научных трудах, можно выделить таких, как И.Э. Агаметов, Е.А. Вечкинзова, А.Е. Слицкая и др. В своих работах они рассматривают актуальность использования технологий искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности, отмечают преимущества анализируемых технологий перед традиционными методами и раскрывают потенциал искусственного интеллекта в маркетинговой среде.

Отдельные труды, обосновывающие тенденции вытеснения технологий традиционного маркетинга технологиями искусственного интеллекта на базе нейронных сетей, приобретают особую актуальность. Здесь следует выделить таких исследователей, как М.Н. Бережная, Э.В. Рахминова, В.Г. Орлова и др.

Вопросы устойчивого развития организаций в контексте акцентов на цифровую трансформацию маркетинговых процессов изучались ведущими российскими учеными и практиками: К.С. Леонова, Г.Л. Багиев, В.И. Черенков и др. При этом отмечается уникальная возможность использования инструментов маркетинга для реализации целей устойчивого развития (ЦУР) ООН. Они считают, что интеграция стратегических целей и задач экономической и социальной политики предприятия, направленных на обеспечение устойчивости ее развития, в сочетании с комплексом маркетинговых стратегий является перспективным научным направлением. При этом в реализации ЦУР ключевое место могут занимать такие инструменты маркетинга, как цифровые технологии, искусственный интеллект.

В ходе исследования применялись общие методы исследования (описание, обобщение и сравнение), а также общенаучные методы исследования использования искусственного интеллекта в маркетинге (логический метод, индукция и дедукция, метод аналогий, анализ и синтез), которые позволили детально изучить теоретические и методические основы анализа финансовых механизмов продвижения продукции на рынке. Успешно применены специальные методы, среди которых особое место следует отвести методам сбора и обработки информации; методам проведения аналитических работ; обоснований. Представленные выше методы позволили рассмотреть новый подход, основанный на способностях искусственного интеллекта улучшать и развивать маркетинговую деятельность современных предприятий.

Результаты исследования. В последние годы сфера маркетинга охарактеризовалась глубокими преобразованиями, во многом обусловленными появлением и интеграцией искусственного интеллекта. Нововведения являются не просто техническими, они характеризуются изменениями парадигмы взаимодействия с потребителями, изучением динамики рынка и оптимизацией стратегий, способствующих вовлечению и конверсии. Растущая роль искусственного интеллекта является свидетельством способности анализировать огромные объемы данных, выявлять закономерности и прогнозировать поведение потребителей с высочайшей точностью и эффективностью. Кроме того, по мере расширения цифровых возможностей и усложнения взаимодействия с потребителями искусственный интеллект становится ключевым инструментом в расшифровке сложностей рыночных тенденций и предпочтений потребителей.

Правовое регулирование искусственного интеллекта в РФ осуществляется на различных уровнях государственной власти. Так, например, высшим законом, регулирующим использование искусственного интеллекта, выступает Конституция РФ [1], гарантирующая права и свободы человека, определяющая принципы охраны жизни, здоровья, личности, частной жизни, принцип недопустимости нарушения гуманности и человеческого достоинства.

Далее следует целый ряд федеральных законов, которые обеспечивают регулирование использования искусственного интеллекта в различных сферах. Примером может служить Федеральный закон «О персональных данных» от 27.07.2006 г №152-ФЗ [4], включающий положения, которые касаются обработки персональных данных с участием искусственного интеллекта. Закон РФ от 07.02.1992 г №2300-1 «О защите прав потребителей» [5] обеспечивает регулирование использования искусственного интеллекта в сфере торговли и предоставления услуг. Имеются законы, регулирующие использование искусственного интеллекта в сфере здравоохранения, образования, транспорта и др.

Кроме того, Стратегия развития в области применения информационных и коммуникационных технологий обеспечивает информационную безопасность, приоритетные направления которой утверждены Указом Президента РФ от 09.05.2017 г №203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы» [7], а также Национальная программа «Цифровая экономика РФ» являются программными документами для обоснования применения искусственного интеллекта в контексте вопросов обеспечения устойчивости развития организации.

Действующее законодательство РФ не содержит общего понятийного аппарата, применяемого к искусственному интеллекту. Однако следует отметить нормы экспериментального Федерального закона от 24.04.2020 г № 123-ФЗ (ред. от 08.08.2024 г) [3], где под искусственным интеллектом законодатель подразумевает комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые, как минимум, с результатами интеллектуальной деятельности человека.

Важной новеллой является Указ Президента РФ от 10.10.2019 г № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (ред. от 15.02.2024 г.) [6]. Он определяет цели и основные задачи развития искусственного интеллекта в стране. Документ содержит меры, направленные на использование искусственного интеллекта для обеспечения национальных интересов и реализации стратегических национальных приоритетов, в том числе в области научно-технологического развития.

В то же время на законодательном уровне отсутствует чёткое определение понятия «искусственный интеллект», что приводит к возникновению возможности использования в неограниченных масштабах, что на наш взгляд является проблемой, способствуя возникновению ряда проблем, так как широкое толкование искусственного интеллекта порождает неограниченное и необдуманное использование и правоприменение данной технологии в разных отраслях. Закрепление нормативного определения понятия является крайне необходимым [8, с. 2745].

Между тем, основная цель применения искусственного интеллекта в маркетинге – улучшить понимание аудитории и качество взаимодействия с ней, сформировать более точные предложения, выстроить сценарии по повышению ROI [18, с. 132].

Так, например, К.С. Хачатурян, С.В. Пономарева и Н.В. Корюшов в своей работе «Искусственный интеллект в маркетинге как новая концепция и бизнес-возможность для повышения эффективности компаний» рассматривают возможность его применения для анализа данных пользователей, определения профиля целевой аудитории, выявления предпочтений клиентов и изучения поведения потребителей [22, с. 1].

В работе К.С. Леонова «Формирование и реализация концепции устойчивого развития в Российской Федерации» описывает значимость эффективной политики в сфере устойчивого развития, учитывающего основополагающие потребности человеческой цивилизации. По словам автора, цели в области устойчивого развития (ЦУР), служат ориентиром в вопросе перехода к более эффективному поступательному развитию. В статье выявляются истоки формирования концепции ЦУР, ключевые события достижения, положения на предмет соответствия ЦУР, целям развития РФ [16, с. 226].

Г.Л. Багиев и В.И. Черенков в своём исследовании «Маркетинг для обеспечения устойчивого развития: сущность и логика становления» рассматривают вопросы определения сущности и логики современного этапа эволюции маркетинговой теории, выявляемой в контексте интенсивного внедрения концепции устойчивого развития. Приводится этиология «устойчивого маркетинга» [9, с. 143].

В целях научного обоснования возможности сопряжения искусственного интеллекта и ЦУР в маркетинговой деятельности организации представлены положения в таблице 1.

Таблица 1

**Сферы применения искусственного интеллекта в маркетинге организации
в целях обеспечения устойчивости развития**

№	Сфера применения	Характеристика сферы	Ориентация на достижение ЦУР
1	Анализ поведения покупателей	Помогает анализировать огромные объёмы данных о потребительском поведении, предпочтениях пользователей и тенденциях рынка. Это позволяет компаниям принимать более обоснованные решения в сфере digital marketing.	Глубокое понимание аудитории; улучшение пользовательского опыта; принятие обоснованных решений; лояльность и удержание клиентов
2	Продвижение товаров и услуг	С помощью искусственного интеллекта компании могут создавать разнообразный контент и конструировать персонализированные рекламные кампании с учётом индивидуальных предпочтений и интересов отдельных сегментов потребителей или даже каждого в отдельности	Экологическая ответственность; социальная ответственность; формирование культуры ответственного потребления, содействие созданию сообществ, объединяющих людей, готовых разделять общие ценности
3	Обслуживание клиентов	Технологии искусственного интеллекта позволяют создавать текстовые и голосовые интерфейсы, которые могут уточнять запросы потребителей, верифицировать их, отвечать на вопросы, предоставлять информацию о продуктах и услугах, а также помогать в процессе выбора и оформления покупки	Достижение ЦУР может быть связано с деятельностью организаций, которые оказывают услуги, например некоммерческие организации. Чтобы достичь национальных целей устойчивого развития, нужно выстроить взаимодействие между государственным сектором, коммерческим и добровольно-общественным
4	Сегментация аудитории	Помогает формировать более точные сегменты для таргетированной рекламы и распространения контента	Сегментация аудитории помогает в разработке маркетинговых стратегий, а достижение ЦУР требует анализа и понимания широкого круга проблем, что может быть реализовано с помощью сегментации данных
5	Выявление связей между поведением потребителей и совершением покупки	Искусственный интеллект, анализируя большой объём данных, может обнаруживать тенденции и паттерны, которые могут приводить к дополнительным продажам для компании	Формирование ответственного финансово-экономического поведения потребителей считается ведущим фактором достижения ЦУР; электронная коммерция может стать инструментом достижения ЦУР; необходимо повышать

			осведомлённость потребителей о влиянии их поведения в сети на достижение ЦУ
6	Разработка и оптимизация контента	Способны проводить анализ предпочтений пользователей и определять наиболее подходящее содержание и формат маркетинговых и рекламных материалов. В результате появляется привлекательный и актуальный контент, который удерживает пользователей на сайте	Создание качественного контента, адаптированного под интересы целевой аудитории, может способствовать популяризации ЦУР. Для этого используют, например, интерактивные форматы, технологии VR и геймификации, позволяющие повысить вовлечённость
7	Автоматизация процессов	Например, планирование публикаций и ответы на комментарии в социальных сетях, что освобождает время для творческих аспектов маркетинговой кампании	Повышение производительности и скорости экономических операций; оптимизация цепочек поставок; развитие умных городов; создание условий для удалённой работы
8	Персонализированный маркетинг	Создаёт уникальные маркетинговые кампании, которые учитывают индивидуальные потребности и предпочтения каждого клиента	Персонализированный маркетинг позволяет учитывать индивидуальные потребности потребителей, что помогает создавать привлекательные модели потребления. Персонализированный маркетинг помогает создавать привлекательные модели потребления и менять поведение потребителей, что в конечном итоге способствует достижению ЦУР.
9	Прогнозирование спроса	Помогает предсказать спрос на товар или услугу, что позволяет оптимизировать запасы и планировать производство	Прогнозирование играет важную роль в планировании, мониторинге и достижении ЦУР. Оно рассматривается как инструмент лоббирования и формирования повестки дня, а также в контексте стратегического планирования. Кроме того, деятельность в рамках ЦУР влияет на развитие подходов к прогнозированию и соответствующего инструментария.

Источник: разработано автором

Примерами использования искусственного интеллекта в маркетинге является сбор, анализ и интерпретация больших объемов информации о поведении аудитории, а также использование сведений о ранее приобретенной продукции или услуге для создания персонализированной рекламы по интересам конкретного потребителя. Использование искусственного интеллекта для обработки данных позволяет маркетинговым специалистам

быстро определить тенденции в отрасли, понять, что работает, а что является недостаточно эффективным [22, с. 4].

Одним из наиболее распространённых примеров применения искусственного интеллекта в маркетинге являются чат-боты, которые используются для автоматизации обслуживания клиентов. Большинство компаний нанимают сотрудников для обработки запросов пользователей, однако это требует больших затрат на оплату труда таких специалистов. Чат-боты, в свою очередь, могут отвечать на часто задаваемые вопросы, предлагать соответствующие решения, вести переписку в режиме реального времени, помогать потребителям сделать заказ, а также предлагать подходящие товары или услуги [15, с. 182].

Индивидуализация предложений является одним из самых заметных и ранних направлений применения искусственного интеллекта. Анализ данных о покупках для системы представляет собой простую задачу, так как информация из счетчиков и баз данных часто имеет хорошую структуру. Такие компании, как Hoff, «Эльдорадо», а также множество ритейлеров в России, успешно используют искусственного интеллекта для индивидуализации своих предложений продуктов.

Предиктивная аналитика тесно связана с индивидуализацией, однако она расширяет свои возможности за пределы продуктовых предложений, охватывая широкий спектр задач: прогнозирование действий потребителей для увеличения конверсии и снижения рисков, прогнозирование бюджетов компаний и расходов на рекламу, сегментация клиентов на основе различных переменных, выявление скрытого потенциала [19, с. 493].

Нейронные сети могут проанализировать большие массивы данных и выявить тенденции, закономерности, определить потенциальные возможности для бизнеса и далее сгенерировать идеи на их основе. Умеет подбирать характеристики целевой аудитории для рекламы товара или услуги, поэтому с ее помощью бизнес может предоставлять максимально индивидуальные рекомендации по продукции, точно отправлять информацию о рекламных акциях, которые находят отклик клиентов, рекомендовать контент, который может заинтересовать конкретного потребителя. Нейронные сети способны написать структурированный текст на естественно звучащем человеческом языке, который будет сложно отличить от речи человека. Нейронной сети можно поручить оценить, какие каналы продвижения должен использовать бизнес, в каких пропорциях и каких результатов от них ждать [20, с. 29].

Генерация контента возможна в варианте изображения. Так нейронная сеть StyleGAN от компании Nvidia способна создавать реалистичные портреты людей, изображения, лендинги для вымышленных стартапов и даже уникальные и веселые интерпретации персонажей Симпсонов. А также в варианте видео. С использованием технологий искусственного интеллекта разрабатывают персонализированные видеоролики, точно соответствующие каждому сегменту аудитории. Примером служит IBM Watson Advertising Accelerator, который анализирует сотни переменных, после чего создает видео, оптимизированное для максимального воздействия на целевую аудиторию. В

области генерации текстов искусственный интеллект еще не дотягивает до уровня обработки изображений, и в настоящее время не способен полностью заменить человеческий творческий подход. Тем не менее, он отлично справляется с созданием идей для контента. Интересными примерами являются языковые нейронные сети GPT-3, 4 [11, с. 22].

Таким образом, *маркетинговые инновации, в частности использование искусственного интеллекта, могут оказывать положительное влияние на устойчивость организации.* К наиболее важным аспектам влияния маркетинговых инноваций на устойчивость организации следует отнести:

- увеличение прибыли: интегрированные маркетинговые коммуникации позволяют оптимизировать бюджет, сокращая издержки на рекламные кампании и повышая их эффективность;

- повышение узнаваемости бренда: стратегии маркетинговых инноваций создают единый и узнаваемый образ бренда, который запоминается потребителям и вызывает доверие, что способствует увеличению лояльности клиентов, приводит к росту продаж и стабильности доходов [9, с. 142].

Однако стоит уточнить, что внедрение любых инноваций, в том числе искусственного интеллекта, сопряжено с финансовыми затратами и рисками, игнорирование которых может разрушить устойчивость предприятия.

Некоторые меры, которые могут помочь в уменьшении рисков использования искусственного интеллекта в маркетинговой деятельности [11, с. 24]:

- обучение алгоритмов: постоянное изучение искусственного интеллекта может помочь ему избегать ошибок и понимать нюансы конкретного бизнеса;

- соответствие регулятивным стандартам: компании должны следовать регулятивным стандартам и законам, которые регулируют использование личной информации клиентов;

- проверка и тестирование алгоритмов: компании должны проводить строгие проверки и тестирование алгоритмов перед их использованием в бизнесе;

- создание этических стандартов: компании должны разработать этические стандарты, которые удерживают их от использования ИИ в нежелательных целях;

- работа с общественностью: компании должны лучше объяснять, как их искусственный интеллект используется, чтобы предотвратить ощущение непрозрачности или непонимания его работы.

Заключение. Таким образом, применение искусственного интеллекта в маркетинге является активатором процессов, направленных на обеспечения устойчивого развития, включая качество обслуживания, лояльность клиентов, улучшить процесс принятия решений. Способствует достижению целей устойчивого развития: улучшению клиентского опыта; увеличению продаж и доходов; улучшению эффективности маркетинга; оптимизации операций и снижению затрат. Однако наряду с преимуществами важно учитывать и

потенциальные риски. Неравномерный доступ к технологиям может углубить социальное неравенство, а недостаточная прозрачность алгоритмов ИИ может привести к непредсказуемым последствиям и нарушению этических норм.

Список использованных источников

1. Конституция РФ: Федеральный закон от 12.12.1993 г (ред. от 04.10.2022 г) // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 31. – ст. 4398.
2. Об информации, информационных технологиях и о защите информации: Федеральный закон от 27.07.2006 г № 149-ФЗ (ред. от 23.11.2024 г) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31 (часть I). – ст. 3448.
3. О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона «О персональных данных»: Федеральный закон от 24.04.2020 г № 123-ФЗ (ред. от 08.08.2024 г) // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 17. – ст. 2701.
4. О персональных данных: Федеральный закон от 27.07.2006 г № 152-ФЗ (ред. от 08.08.2024 г) // Собрание законодательства РФ. – 2006. – № 31. – (часть I). – ст. 3451.
5. О защите прав потребителей: Закон РФ от 07.02.1992 г № 2300-1 (ред. от 08.08.2024 Г) // Российская газета. – 1992.
6. О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации: Указ Президента РФ от 10.10.2019 г № 490 (ред. от 15.02.2024 г) // Собрание законодательства РФ. – 2019. – №41. – ст. 5700.
7. О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы: Указ Президента РФ от 09.05.2017 г № 203 // Собрание законодательства РФ. – 2017. – №20. – ст. 2901.
8. Агаметов, И.Э. Применение искусственного интеллекта и машинного обучения в практике цифрового маркетинга / И.Э. Агаметов, Е.А. Вечкинзова // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 8. – С. 2745-2760.
9. Багиев, Г.Л. Маркетинг для обеспечения устойчивого развития: сущность и логика становления / Г.Л. Багиев, В.И. Черенков // Проблемы маркетинга. Логистика. – 2023. – С.142-148.
10. Безкровная, А.К. Искусственный интеллект в маркетинге: эффективные инструменты и перспективы развития / А.К. Безкровная // Маркетинг. – 2023. – №113. – С.122-125.
11. Бережная, М.Н. Искусственный интеллект в современном маркетинге: инструменты, возможности и перспективы / М.Н. Бережная, Э.В. Рахминова, В.Г. Орлова // Стратегическое планирование и развитие предприятий. – 2023. – С.21-24.
12. Борисовский, С.А. Использование инструментов искусственного интеллекта для продвижения товаров народного потребления, перспективы для российского рынка / С.А. Борисовский // Международный научный журнал. – 2023. – № 6(63). – С. 80-89.
13. Долженко, И.Б. Искусственный интеллект и маркетинговая деятельность ТНК потребительского сектора / И.Б. Долженко // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 3-1(97). – С. 150-155.
14. Зырянов, А.С. Методы применения искусственного интеллекта при формировании маркетинговой стратегии предприятий / А.С. Зырянов // Экономические исследования и разработки. 2024. - №8. – С. 1-4.
15. Кудряшова, П.А. Правовое регулирование использования искусственного интеллекта / П.А. Кудряшова // Вестник науки. – 2023. - № 6(63). – Том 5. – С. 181-187.
16. Леонова, К.С. Формирование и реализация концепции устойчивого развития в Российской Федерации / К.С. Леонова // Россия и современный мир. – 2022. - №1. – С. 225-241.
17. Мельникова С.В. Использование искусственного интеллекта в маркетинге и рекламе / С.В. Мельникова // Молодой ученый. – 2023. - № 27(474). – С. 165-167.

18. Миргородская, О.Н. Технологии искусственного интеллекта в современном маркетинге / О.Н. Миргородская, А.М. Палиенко // Инновационные аспекты развития науки и техники. – 2021. - № 9. – С. 132-134.
19. Пластун, К.Е. Влияние искусственного интеллекта на современный маркетинг / К.Е. Пластун // Скиф. – 2022. - № 5-2(33). – С. 493-496.
20. Сидорова, М.Н. Искусственный интеллект в маркетинге / М.Н. Сидорова // Восточно-Европейский научный вестник. – 2023. – Т. 19. - № 2. – С. 28-30.
21. Слицкая, А.Е. Применение искусственного интеллекта в маркетинге / А.Е. Слицкая // Практический маркетинг. – 2023. - № 8(918). – С. 77-80.
22. Хачатурян, К.С. Искусственный интеллект в маркетинге как новая концепция и бизнес-возможность для повышения эффективности компаний / К.С. Хачатурян, С.В. Пономарева, Н.В. Корюшов // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. - № 3. – С. 1-9.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

E-COMMERCE как модель инновационного и устойчивого развития аптечного бизнеса в России

Виноградов В.А., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Беденко Н.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. *Цель статьи – определение перспектив устойчивого развития аптечного бизнеса в России на основе инновационных инструментов регулирования бизнес-деятельности Целей устойчивого развития ООН (ЦУР). Научная новизна заключается в определении основных трендов устойчивого развития аптечного бизнеса на основе сравнительного анализа показателей деятельности отрасли за период с 2018 по 2024 годы и их соотношения с глобальными целями устойчивого развития.*

Ключевые слова: *модели инновационного развития, аптечный бизнес, онлайн-торговля, электронная коммерция, E-COMMERCE, ЦУР ООН.*

E-COMMERCE as a model of innovative and sustainable development of the pharmacy business in Russia

Vinogradov V.A., magistracy, 1st course

Scientific Supervisor: dr. habil. in economics, professor Bedenko N.N.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Annotation. The purpose of the article is to determine the prospects for the development of the pharmacy business in Russia based on innovative business regulation tools, with consideration of their contribution to achieving the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). The study addresses SDG 3 (Good Health and Well-being through access to healthcare and medicines), SDG 4 (Quality Education through enhancing consumer health literacy), SDG 8 (Decent Work and Economic Growth via job creation in the digital economy), and SDG 9 (Industry, Innovation, and Infrastructure through technological advancements).

Keywords: *innovative development models, pharmacy business, online commerce, E-commerce, E-COMMERCE, UN SDGs.*

Введение. Инновационная цифровая среда формирует новые возможности для развития бизнес-деятельности, постепенно занимая центральное место в стратегическом планировании маркетинговых инициатив. За последние десять лет в мире произошло стремительное развитие информационных технологий, что в свою очередь преобразовало отрасли и сферы экономической деятельности, включая аптечный бизнес. Использование интернет-маркетинга стало неотъемлемой частью стратегического развития бизнеса в условиях цифровизации и глобализации рынка. Пандемия COVID-19 выявила значимость онлайн-торговли и присутствия в Интернете для фармацевтических компаний, поскольку возросла заинтересованность потребителей к онлайн-покупкам и поиску информации о товарах аптечного ассортимента, в том числе лекарственных препаратах.

Данные изменения имеют глобальное значение, так как способствуют

достижению Целей устойчивого развития ООН. Например, ЦУР 3 (хорошее здоровье и благополучие) подчеркивает важность обеспечения доступа к качественным медицинским услугам и лекарствам, что реализуется путем развития онлайн-аптек. ЦУР 4 (качественное образование) поддерживается предоставлением образовательной информации о здоровье через цифровые каналы. ЦУР 8 (достойная работа и экономический рост) реализуется за счет создания новых рабочих мест в сфере цифровых технологий и логистики, а ЦУР 9 (индустриализация, инновации и инфраструктура) – через развитие технологических платформ и модернизацию фармацевтической инфраструктуры.

Для аптечного бизнеса критически важной стала оперативная адаптация к новым условиям и внедрение инновационных подходов в маркетинге и продажах, таких как разработка эффективных онлайн-стратегий, улучшение взаимодействия с потребителями через цифровые каналы, а также использование данных и аналитики для оптимизации маркетинговых кампаний и улучшения пользовательского опыта. Фармацевтические компании активно инвестируют в развитие своего онлайн-присутствия и улучшение цифровой стратегии, чтобы эффективно конкурировать на глобальном рынке и успешно преодолевать вызовы, связанные с изменяющимися потребностями потребителей и условиями рынка.

Методология исследования. Вопросами методологического обоснования использования информационных технологий в инновационном развитии аптечного бизнеса занимались А.А. Скрипко, Н.В. Фёдорова, А.А. Клименкова. Авторы считают, что улучшение качества и своевременности оказания фармацевтической помощи связана с внедрением информационных технологий. Они используются на всех этапах обращения лекарственных средств. Так, планирование экономических показателей фармацевтической организации, учет и движение товаров аптечного ассортимента, документооборот невозможны без информационного сопровождения.

Вопросами изучения e-commerce в аптечном бизнесе занимались Н.В. Коваленко и Е.С. Турченкова, которые отметили, что стремительное развитие цифровых технологий и сервисов способствовали формированию розничной торговли лекарственными препаратами дистанционным способом. Электронная коммерция предоставляет возможность эффективной торговли, статустности организации и огромная рекламная площадка.

Вклад в изучение устойчивого развития в контексте цифровизации здравоохранения внесла Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ). В документе "Global Strategy on Digital Health 2020–2025" (ВОЗ, 2021) подчеркивается, что цифровые технологии, включая онлайн-платформы и сервисы, играют ключевую роль в достижении ЦУР. ВОЗ отмечает, что цифровые решения, такие как онлайн-аптеки и телемедицина, расширяют доступ к медицинским услугам и медикаментам, особенно в условиях ограниченной мобильности (например, во время пандемий) и в удалённых регионах. Это способствует укреплению здоровья населения и снижению неравенства в доступе к здравоохранению.

Исследование выполнено с применением методов сравнительного анализа, контент-анализа и синтеза.

Результаты исследования. Фармацевтический рынок России занимает одну из лидирующих позиций по рентабельности. По объему продаж он располагается на втором месте после сектора продовольствия и считается одним из самых динамично развивающихся и многообещающих специализированных рынков. Рост потребления лекарств также подчеркивает значимость инновационных технологий, которые способствуют не только разработке новых препаратов, но и повышению доступности медицинских услуг для населения. В условиях растущего спроса фармацевтическая отрасль в России продолжает привлекать инвестиции и развивать новые направления, что в свою очередь способствует улучшению качества жизни населения и укреплению системы здравоохранения в стране. Электронная коммерция в сфере аптечного бизнеса оказывает определенное влияние на развитие отрасли.

Аптечный бизнес развивает собственные торговые онлайн-площадки, предлагая клиентам помимо номенклатуры лекарственных препаратов и парафармацевтической продукции дополнительные услуги, такие как онлайн-фармацевтическое консультирование, подробное описание и инструкция по медицинскому применению лекарственных препаратов, сопутствующие позиции. В развитии онлайн-продаж лекарственных препаратов в первую очередь важен уровень ответственности аптечной организации и вопрос сохранения качества как лекарственного препарата, так и самой фармацевтической услуги.

В 2023 году «Сбер Еаптека» запустила информационно-развлекательное видеошоу «На приёме у...» в социальной сети VK, что подчёркивает её усилия по повышению медицинской грамотности и вовлечённости пользователей через цифровые каналы. Эти услуги способствуют достижению ЦУР 4 (качественное образование), предоставляя потребителям доступ к образовательным ресурсам о правильном применении медикаментов и профилактике заболеваний.

В последние годы наблюдается устойчивый тренд на увеличение доли онлайн-продаж фармацевтической продукции, что становится основным катализатором трансформации всего сектора. Рост e-commerce стимулирует создание новых рабочих мест в сфере IT, логистики и цифрового маркетинга, что соответствует ЦУР 8 (достойная работа и экономический рост). По оценкам Rambler, в 2024 году более 10 тысяч специалистов в России были вовлечены в развитие онлайн-фармацевтики, включая разработчиков приложений и логистов. Кроме того, развитие технологической инфраструктуры, лежащей в основе онлайн-платформ, поддерживает ЦУР 9 (индустриализация, инновации и инфраструктура). Крупные игроки рынка, такие как «Здравсити» и «Ригла», активно используют цифровые инструменты для повышения эффективности процессов, включая прогнозирование спроса и оптимизацию запасов.

Важными аспектами трансформации фармацевтической отрасли являются изменение потребительских привычек, развитие технологий и законодательные инициативы. Так, Федеральным законом от 03.04.2020 № 105-ФЗ «О внесении изменений в статью 15.1 Федерального закона «Об информации,

информационных технологиях и о защите информации" и Федеральный закон «Об обращении лекарственных средств» была разрешена дистанционная (онлайн) торговля безрецептурными лекарствами. До принятия данных поправок онлайн-продажи можно интерпретировать как бронирование товаров аптечного ассортимента с дальнейшим самовывозом из аптеки клиентом.

В целях выявления основных трендов развития фармацевтического бизнеса целесообразно обратиться к анализу показателей, характеризующих e-commerce в данной сфере с 2018 по 2024 годы. В таблице 1 представлена динамика показателей онлайн-продаж товаров аптечного ассортимента с 2018 по 2024 годы.

Таблица 1

Темпы прироста общего объема онлайн-продаж на фармацевтическом рынке России за 2018-2024 годы

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Общий объем онлайн продаж, млрд руб.	44,9	86,3	131,0	165,6	213,3	236,6	266,4
Динамика к предыдущему периоду, %	-	92,2	51,8	26,4	28,8	10,9	12,6

Источник: составлено на основе аналитических отчетов RNC Pharma [8]

Исходя из полученных данных видно, что доля онлайн-продаж имеет положительную динамику. Резкий скачок объема продаж произошел в период с 2018 по 2020 годы в связи с пандемией COVID-19. Потребители начали отдавать предпочтение электронной коммерции, которая является самым быстрым и практичным способом удовлетворить их потребности в условиях эпидемии. Сложная эпидемиологическая обстановка показала, что электронная торговля стала эффективным инструментом как для потребителей, так и для продавцов.

С введением дистанционной торговли лекарственными препаратами выросла конкуренция на фармацевтическом рынке. По данным исследования Rambler, на конец 2024 года большинство компаний аптечного бизнеса активно используют в работе цифровые инструменты маркетинга. 71% компаний использует собственный портал – сайт, который используется как канал продаж. В таблице 2 представлены данные относительно доли e-commerce от суммарного объема розничного фармацевтического рынка РФ. Видно, что с 2020 по 2024 годы происходит значительный рост объема онлайн-продаж. Такие компании как Эркафарм и Апрель, ранее не имевшие онлайн-площадок, активно развиваются в этом направлении.

Таблица 2

Удельный вес E-COMMERCE от суммарного объема продаж розничного фармацевтического рынка России за 2020-2024 годы, %

Аптечная сеть	Год				
	2020	2021	2022	2023	2024

Аптека.ру, Новосибирск	3,39	4	4,1	3,7	4,2
Сбер Еаптека, Москва	0,56	0,8	1,3	1,5	1,4
ИРИС, Москва	0,49	0,6	0,7	0,7	0,9
НеоФарм, Москва	0,42	0,6	0,7	1	0,7
Ригла, Москва	0,36	0,9	1,3	1,6	1,9
36,6, Москва	0,29	0,3	0,4	0,4	0,7
Здравсити, Москва	0,18	0,6	0,7	0,8	1,2
ОАС Эркафарм и Мелодия Здоровья, Москва	-	0,4	0,7	0,8	0,7
Апрель, Краснодар	-	0,4	0,7	1,1	2

Источник: составлено на основе аналитических отчетов RNC Pharma [9]

Фармацевтический бизнес претерпевает значительные изменения, обусловленные технологическими достижениями и изменениями в потребительских предпочтениях. Целесообразно выделить его основные тенденции, которые необходимо учитывать для обеспечения устойчивого развития аптечных структур:

1) Рост удельного веса онлайн-продаж фармацевтической продукции, обусловленного развитием технологий, совершенствования онлайн-платформ, увеличение доступности интернета и мобильных устройств, например, расширение покрытия 4G/5G в регионах России усиливает проникновение e-commerce, поддерживая ЦУР 9 (индустриализация и инновации);

2) Технологичность процессов реализации. Использование цифровых инструментов для прогнозирования спроса, оптимизации товарных остатков и персонализации предложений упрощает доступ к товарам (ЦУР 3), а внедрение мобильных приложений и виртуальных консультаций с фармацевтами повышает осведомленность потребителей (ЦУР 4).

3) Коллаборация с поставщиками. Аптечные сети объединяются с дистрибьюторами для оперативного обеспечения ассортимента по запросу клиента, что улучшает качество обслуживания и сокращает издержки, способствуя устойчивому экономическому росту (ЦУР 8).

4) Оптимизация онлайн-продаж. Применение SEO, контент-маркетинга, ретаргетинга и подписок на регулярные поставки лекарств повышает лояльность клиентов и эффективность бизнеса, что также поддерживает ЦУР 9 через внедрение инновационных подходов в маркетинг и логистику.

Заключение Появление e-commerce сегмента существенно изменило аптечную отрасль. С каждым годом доля онлайн-продаж возрастает, а аптечный бизнес активно работает в направлении внедрения и совершенствования цифровых технологий. Данный процесс не только трансформирует отрасль, но и вносит значительный вклад в достижение Целей устойчивого развития ООН. ЦУР 3 (хорошее здоровье и благополучие) реализуется через повышение доступности лекарств и фармацевтических услуг, включая доставку в удалённые районы. ЦУР 4 (качественное образование) поддерживается распространением знаний о здоровье через онлайн-платформы, что повышает медицинскую грамотность населения. ЦУР 8 (достойная работа и экономический рост) достигается за счет создания рабочих мест и стимулирования цифровой экономики. Наконец, ЦУР 9 (индустриализация,

инновации и инфраструктура) воплощается в модернизации фармацевтической отрасли через внедрение передовых технологий, таких как аналитика данных и мобильные приложения.

В условиях жёсткой конкуренции в аптечном сегменте вопрос о привлечении новых кластеров целевой аудитории стоит достаточно остро. Аптечный бизнес активно переходит в интернет-пространство, что подтверждается аргументами: «бесконечная полка» товаров, доступ к неограниченному ассортименту, эффективные программы лояльности и курьерская доставка. Для бизнеса важно выстроить работу, используя микс онлайн- и офлайн-форматов, чтобы они дополняли друг друга, увеличивая клиентскую базу и предоставляя клиенту свободу выбора, что в конечном итоге усиливает вклад отрасли в устойчивое развитие.

Список использованных источников

1. О внесении изменений в статью 15.1 Федерального закона "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" и Федеральный закон "Об обращении лекарственных средств": Федеральный закон Рос. Федерации от 3 апреля 2020 г. №105-ФЗ / Консультант: информационно-правовой портал. – 2024.
2. Скрипко, А. А. Информационные технологии в фармации: учебное пособие / А.А. Скрипко, Н. В. Фёдорова, А. А. Клименкова – Иркутск: Иркутский государственный медицинский университет – 2020. – С. 84.
3. Лобова, Е.Д. Использование Интернет-технологий при оказании фармацевтической помощи: научная статья / Е. Д. Лобова, В. А. Смолина – Саратовский научно-медицинский журнал – 2014. – №2. – С. 322-326.
4. Лесных, А. В. Тенденции и развитие фармацевтического рынка России: научная статья / А. В. Лесных – Молодой ученый. – 2020. – № 7. – С. 168-171.
5. Перова, А. А. Интернет-маркетинг: сущность, задачи, преимущества и перспективы развития: научная статья / А. А. Перова, Н. М Воловская – Экономика и бизнес. – 2018. – № 9. – С. 132-135.
6. Коваленко, Н. В. Интернет-аптека как новая форма реализации лекарственных препаратов: научная статья / Н. В. Коваленко, Е. С. Турченкова – Бизнес. Образование. Право. – 2021. – № 1. – С. 204-210.
7. Ибрагимова, Л. М. E-Commerce в фармацевтической отрасли: научная статья / Л.М. Ибрагимова – Инновации. Наука. Образование. – 2021. – № 32. – С. 934-938.
8. Общий объём онлайн продаж/бронирования продукции аптечного ассортимента в России по итогам 2024 г.: Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://t.me/gncpharma/>.
9. Рейтинг российских аптечных сетей: Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://t.me/gncpharma/>.
10. E-commerce в фарме: цифровые стратегии продвижения: : Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://formatkoda.ru/blog/e-commerce-v-farme-czifrovyie-strategii-prodvizheniya/>.
11. Тенденции и тренды фармацевтического e-commerce – 2024: Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://finance.rambler.ru/business/53175746/>.
12. Фармацевтический рынок в России: работа с дистрибьюторами, аптечными сетями и каналом e-commerce в условиях перемен: : Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://b1.ru/analytics/b1-russian-pharma-industry-2024-overview/>.
13. «Сбер Еаптека» запускает информационно-развлекательное видеошоу «На приёме у...» совместно с «СберМаркетингом»: Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://www.advertology.ru/article156117.htm>

14. РБК Тренды. Как Data Science и аналитика данных приходят в российскую фармацевтику: Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/64e5e8f39a79472b5d8b8b8d>
15. United Nations. Sustainable Development Goals: Goal 3 – Good Health and Well-being: Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://sdgs.un.org/goals/goal3>
16. United Nations. Sustainable Development Goals: Goal 4 – Quality Education: Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://sdgs.un.org/goals/goal4>
17. United Nations. Sustainable Development Goals: Goal 8 – Decent Work and Economic Growth: Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://sdgs.un.org/goals/goal8>
18. United Nations. Sustainable Development Goals: Goal 9 – Industry, Innovation and Infrastructure: Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://sdgs.un.org/goals/goal9>
19. World Health Organization. "Global Strategy on Digital Health 2020–2025: Электронный ресурс. Код доступа из сети Интернет: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240020924>

Об авторе:

Виноградов Виталий Александрович – магистрант ООП по направлению 38.04.02 Менеджмент «Стратегическое и корпоративное управление», Тверской государственный университет, e-mail: vital0598@yandex.ru.

About the author:

Vinogradov Vitaly Alexandrovich is a master's student of the basic educational program in the direction of 38.04.02 Management "Strategic and Corporate Governance", Tver State University, e-mail: vital0598@yandex.ru.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Стратегии устойчивого развития промышленных предприятий: теория и российская практика

Картиков В.Е., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Беденко Н.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. Цель статьи – критический обзор теоретических основ и российской практики формирования стратегий устойчивого развития в целях развития их научно–методического обоснования. *Научная новизна* исследования заключается в развитии научно–методического обоснования стратегий устойчивого развития на основе критического обзора имеющегося теоретического сопровождения и российской практики.

Ключевые слова: стратегия устойчивого развития, промышленное предприятие, цели устойчивого развития.

Strategies for sustainable development of industrial enterprises: theory and Russian practice

Kartikov V.E., magistracy, 2st course

Scientific supervisor: Doctor of Economics, Associate Professor Bedenko N.N.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Annotation. The purpose of the article is to analyze the development strategies of Russian industrial enterprises based on the principles of sustainability. *The scientific novelty* of the research consists in the correlation of enterprise development strategies, namely ESG strategies, TBL strategies and corporate sustainability strategies with the sustainable development goals listed in the UN resolution, is analyzed, and the Russian experience of applying industrial enterprise development strategies based on sustainability principles is presented.

Keywords: sustainable development strategy, industrial enterprise, sustainable development goals.

Введение. Впервые за последние годы серьезными вызовами для отечественных промышленных предприятий стали факторы внешней среды: политические и экономические санкции; высокая ставка рефинансирования; разрыв международных связей и их переориентация на Восток и др. Кроме того, российская промышленность столкнулась с серьезными внутренними проблемами: спад отечественного промышленного производства, уменьшение импорта сырья и экспорта готовой продукции; разрыв производственно–сбытовых цепочек; проблемы с логистикой, снижение спроса; кадровый дефицит. Важным фактором является воспрепятствование технологическому совершенствованию и укреплению промышленного потенциала России со стороны международного сообщества [7, с. 55].

Методология исследования. Целью исследования является критический обзор теоретических основ и российской практики формирования стратегий устойчивого развития в целях развития их научно–методического обоснования.

Актуальность вопросов формирования стратегий предприятий находит

свое отражение во многих научных работах (С.Н. Бобылевой, Л.М. Григорьевой, О.А. Лангай, В.К. Романовича, Н.С. Барановской, М.П. Цвиль, М.И. Хорошильцева, Е.А. Пановой, Д.А. Зюкина, Л.М. Божко, Д.С. Ивановой, А.В. Тебекина).

Однако понятийный аппарат относительно стратегий устойчивого развития полностью не сформирован.

О.А. Лангай дает авторское определение стратегии: «Стратегия – это долгосрочный план действий, разработанный для достижения конкретных целей». Также автор дает уточненное определение стратегии с точки зрения бизнес-контекста «Стратегия определяет основные направления деятельности организации с целью достижения ее долгосрочных целей и обеспечения устойчивого развития» [6, с. 5].

Н.С. Барановская отмечает такие компоненты стратегического развития предприятия, как: «планирование возможной динамики в институционально-хозяйственной среде; необходимость продумывания вариантов развития предприятия в случае изменения институционального каркаса делового сектора экономики и отложенного результата, ужесточения конкурентной среды, сетевизации бизнес-процессов и др.» [1, с. 215].

М.П. Цвиль определяет устойчивое развитие как «попытку гарантировать баланс между экономическим ростом, целостностью окружающей среды и социальным благополучием» [10, с. 6].

Д.С. Иванова отмечает, что «знакомство с содержанием Целей устойчивого развития позволяет предложить гипотезу о том, что идея устойчивого развития равносильна идее технологического и социального прогресса в целом. Цели устойчивого развития, согласно этой гипотезе, являются естественным продолжением идей о равенстве людей независимо от пола или расы и их одинаковом праве на благополучие и безопасные условия труда» [5, с. 74].

В ходе исследования применены общенаучные и специфические методы: анализ, синтез, индукция, дедукция, систематизация, обобщение, метод исследования документов.

Результаты исследования. Значимое влияние на разработку и реализацию планов предприятия оказывает внешняя среда, изменяющаяся в условиях повышенной турбулентности [3, с. 55]. Определение оптимальной стратегии развития является одним из способов повышения конкурентоспособности предприятия и достижения поставленных целей [4, с. 115].

Для развития российской экономики необходимо восстановить отечественное промышленное производство на базе технологий четвертого (первостепенно – машиностроительного) и пятого (первостепенно – изделий микро- и радиоэлектроники) технологических этапов, прежде чем переходить к производству на базе технологий шестого технологического уклада [8, с. 10]. Совершенствование и реализация инструментов регулирования промышленности должно фиксироваться в стратегических планах развития [9, с. 193]

В 2015 году на замену «Целей развития тысячелетия» ООН разработала «Цели устойчивого развития», представляющие собой 17 взаимосвязанных целей и 169 соответствующих задач (рис. 1).



Рис. 1. Цели устойчивого развития

Источник: Доклад о человеческом развитии в РФ. Цели устойчивого развития ООН и Россия [2]

Российская Федерация принимала активное участие в формировании целей устойчивого развития.

ЦУР могут служить опорой для устойчивых бизнес-стратегий и чтобы их использовать в стратегическом управлении промышленного предприятия, можно следовать алгоритму:

1. Выбрать приоритетные ЦУР. Важно определить, в достижение каких из них промышленное предприятие может внести наибольший вклад.
2. Посмотреть на бизнес с позиции выбранных ЦУР. Нужно оценить сотрудников, процессы, продукт компании.
3. Наметить план действий. Необходимо правильно оценить риски изменений и объёмы необходимых ресурсов.
4. Запустить процесс изменений. Необходимо убедиться, что они действительно работают и приносят пользу в соответствии с ЦУР.
5. Сообщить рынку о своих изменениях. Необходимо построить коммуникационную стратегию с учётом свершившихся изменений, информировать клиентов.

В целях интеграции ЦУР в стратегию промышленного предприятия проведен теоретически анализ их содержания и составных элементов и проведен анализ российской практики их формирования (табл. 1).

Таблица 1

**Критический обзор теоретического сопровождения российской практики формирования стратегий устойчивого развития
в целях развития научно-методического обоснования**

Виды стратегий	Характеристика основных элементов стратегии	Цели устойчивого развития	Авторский комментарий	Российский опыт
ESG -Environment, Social, Governance (Экологическое, социальное и корпоративное управление)	Экологическое, социальное и корпоративное управление – это совокупность характеристик управления компанией, при котором достигается вовлечение данной компании в решение экологических, социальных и управленческих проблем. Элементы ESG-стратегии: – Экологические факторы. К ним относятся изменение климата, загрязнение окружающей среды, использование энергии, сокращение биоразнообразия. – Социальные факторы. К ним относятся права человека, трудовые нормы, многообразие и инклюзивность, влияние на общество. – Факторы, связанные с управлением. К ним относятся разнообразие состава совета директоров, вознаграждение руководителей, права акционеров.	– Чистая вода и санитария; – Достойная работа и экономический рост; – Ответственное потребление и производство; – Борьба с изменением климата; – Сохранение морских экосистем; – Сохранение экосистемы суши; – Мир, правосудие и эффективные институты.	Преимущества стратегии: – Приоритет долгосрочной перспективы над краткосрочными результатами. – Предприятия проводят исследования и разработки, направленные на создание экологически чистых и устойчивых продуктов, процессов и систем. – Уменьшение текучести кадров и увеличение производительности за счет удовлетворенности сотрудников.	ПАО «Магнитогорский металлургический комбинат» запустил проект по модернизации производства, направленный на сокращение выбросов CO₂ на 20% к 2025 году. Инициатива предполагает внедрение современных технологий, повышение энергоэффективности, а также переход на использование возобновляемых источников энергии.
TBL – Triple Bottom Line (Концепция тройной нижней линии)	Концепция тройной нижней линии – это стратегия устойчивого развития, которая учитывает финансовые, социальные и экологические показатели проекта. Элементы TBL-стратегии: – Прибыль. Традиционный показатель для коммерческих предприятий, когда считаются финансовые результаты – Люди. Показатель, с помощью которого можно оценить, насколько предприятие было социально ответственным. Сюда относятся сотрудники, работающие на предприятии, и общество в целом. – Планета. Показатель измеряет, насколько экологически ответственным было	– Ликвидация нищеты; – Ликвидация голода; – Здоровье и благополучие; – Гендерное равенство; – Достойная работа и экономический рост; – Ответственное потребление и производство; – Борьба с изменением климата; – Сохранение морских экосистем; – Сохранение экосистемы суши;	Максимизируя все три элемента концепции, финансовые, экономические и социальные показатели, предприятия оказывают положительное влияние на общество в целом, одновременно улучшая свои финансовые показатели и результаты.	«ПромТранспортСервис» из Елабуги (Республика Татарстан). Организация стремится к тому, чтобы минимизировать вред от воздействия транспорта на экосистему. Для этого компания обновила автопарк, чтобы использовать автомобили с исправными и более экологически безопасными двигателями. Также «ПромТранспортСервис» проводит мероприятия по озеленению и высадке деревьев, в которых участвуют все сотрудники.

	предприятие, оно должно стремиться к тому, чтобы максимально уменьшить свой экологический след.	– Мир, правосудие и эффективные институты.		
Стратегия корпоративной устойчивости	Стратегия корпоративной устойчивости включает в себя установку долгосрочных целей в контексте экологических, социальных и экономических тенденций, разработку плана действий и программы по достижению этих целей на практике, поддержку экономической устойчивости. Элементы стратегии корпоративной устойчивости: – Признание стратегического контекста. Компания анализирует глобальные и локальные проблемы устойчивости, оказывающие влияние на её деятельность. – Чёткое видение устойчивого развития. Предприятие имеет ясное представление о своих долгосрочных амбициях в области устойчивого развития. – Планы действий. Определяются конкретные действия и планы, которые помогут предприятию достичь устойчивость. – Временные рамки. Устанавливаются сроки, соответствующие существенным экологическим и социальным проблемам. – Коммуникация и отчётность. Предприятие обеспечивает чёткую и последовательную коммуникацию своих целей и прогресса в области устойчивости.	Стратегия корпоративной устойчивости может быть основана на любой из перечисленных целей устойчивого развития	Цель стратегии – создание плана, учитывающего интересы предприятия и способствующего развитию устойчивых практик. При применении данной стратегии необходимо найти баланс между достижением коммерческих целей и учётом социальных и экологических аспектов.	– «X5 Group» и «Магнит». Крупнейшие ритейлеры имеют публичные стратегии в области устойчивого развития с чёткими целями и планами по реализации, а также обеспечивают регулярную отчётность. – «Metro Cash & Carry». В стратегии компании акцентируется внимание на ответственном потреблении, снижении количества отходов, повышении энергоэффективности и обеспечении здорового образа жизни. – «ВкусВилл». Компания не имеет публичной стратегии по устойчивому развитию, но активно вовлечена в экологическую и социальную ответственность, продвигает отдельные инициативы по сбору и переработке батареек.

Источник: составлено автором

Заключение. Таким образом, в условиях санкций предприятия российской промышленности начали адаптироваться и находить пути для роста. Отечественные промышленные производства вынуждены искать альтернативные решения для компенсации потерь от запрета импорта товаров и услуг из-за границы зачастую на основе принципов устойчивости.

Формирование и применение перечисленных стратегий (ESG, TBL и стратегии корпоративной устойчивости) позволяет отечественным промышленным предприятиям повышать эффективность производства, снизить риски, повысить инвестиционную привлекательность компании, улучшить имидж, сократить расходы, тем самым достигать целей импортозамещения, восполнять утраты, связанные с санкциями.

Список использованных источников

1. Барановская, Н.С. Системная концепция стратегического планирования на промышленных предприятиях / Н.С. Барановская // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – №3 (59). – С. 215.
2. Бобылева, С.Н. Доклад о человеческом развитии в РФ. Цели устойчивого развития ООН и Россия / под ред. С.Н. Бобылевой, Л.М. Григорьевой // Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. – 2022. URL: <https://esg-library.mgimo.ru/publications/doklad-o-chelovecheskom-razvitii-v-rf-tseli-ustoychivogo-razvitiya-oon-i-rossiya/> (дата обращения: 07.03.2025)
3. Божко, Л.М. Анализ факторов внешней среды при проведении организационных изменений в условиях турбулентности / Л.М. Божко // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – №1 (61). – С. 55.
4. Зюкин, Д.А. Актуальность разработки корпоративной стратегии развития предприятия в современных условиях / Д.А. Зюкин // Вестник науки. – 2024. – №5 (74). С. 115. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnost-razrabotki-korporativnoy-strategii-razvitiya-predpriyatiya-v-sovremennyh-usloviyah> (дата обращения: 07.03.2025).
5. Иванова, Д.С. Устойчивое развитие: история идеи / Д.С. Иванова // Развитие территорий. – 2023. – №3 (33). – С. 74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-istoriya-idei> (дата обращения: 07.03.2025).
6. Лангай, О.А. Разработка стратегии развития организации / О.А. Лангай, В.К. Романович // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – №1-2 (107). – С. 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-razvitiya-organizatsii> (дата обращения: 07.03.2025).
7. Панова, Е.А. Влияние санкций на деятельность российских производственных предприятий / Е.А. Панова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – №96. – С. 55. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-sanktsiy-na-deyatelnost-rossiyskih-proizvodstvennyh-predpriyatij> (дата обращения: 06.03.2025).
8. Тебекин, А.В. Проблемы управления стратегическим развитием национальной экономики в условиях нарастающих угроз внешней среды / А.В. Тебекин // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – №2 (58). – С. 10.
9. Хорошильцев, М.И. Государственное регулирование и планирование стратегического развития нефтегазовой промышленности / М.И. Хорошильцев // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – №1 (57). – С. 193.
10. Цвиль, М.П. Устойчивое развитие: определение, история развития, цели / М.П. Цвиль // Universum: экономика и юриспруденция. – 2024. – №8 (118). – С. 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ustoychivoe-razvitie-opredelenie-istoriya-razvitiya-tseli> (дата обращения: 07.03.2025).

Об авторе:

Картиков Виктор Евгеньевич – обучающийся 2 курса магистратуры направления подготовки 38.04.02 менеджмент направленность «Стратегическое и корпоративное управление», ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: viktor-kartikov@mail.ru

About the author:

Viktor Evgenievich Kartikov is a 2nd-year graduate student in the field of preparation 38.04.02 management, Strategic and Corporate Governance, Tver State University, Tver State University, e-mail: viktor-kartikov@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 05.05.2025.

«Зеленая логистика» как фактор устойчивого развития логистической системы промышленного предприятия

Комиссарова П.Ю., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р техн. наук, доцент Курганов В.М.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. Цель статьи заключается в разработке интегрированного подхода к формированию логистической системы промышленного предприятия в целях обеспечения эффективности деятельности и устойчивого развития. Научная новизна исследования состоит в обосновании интегрированного подхода к выявлению и оценке высокотехнологичных инструментов и управленческих концепций, интеграция которых позволит обеспечить повышение экономической эффективности и экологическую устойчивость цепей поставок.

Ключевые слова: логистика, инновации, промышленное предприятие, устойчивая система, зеленая логистика.

Green logistics as a factor of sustainable development of the logistics system of an industrial enterprise

Komissarova P.Y., magistracy, 2st course

Scientific Supervisor: Ph.D. in Technical Sciences, Professor Kurganov V.M.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The purpose of this article is to develop an integrated approach to forming the logistics system of an industrial enterprise in order to ensure operational efficiency and sustainable development. The scientific novelty of the research lies in substantiating an integrated approach to identifying and evaluating high-tech tools and management concepts, the integration of which will contribute to an increase in economic efficiency and the environmental sustainability of supply chains.

Keywords: logistics, innovations, industrial enterprise, sustainable system, green logistics.

Введение. Современные промышленные предприятия функционируют в условиях жёсткой конкуренции и необходимости соблюдения всё более строгих экологических, энергетических и социальных стандартов. Логистическая система является одним из важнейших факторов, определяющих конкурентоспособность и финансовую устойчивость организации. Именно логистика позволяет эффективно управлять материальными, информационными и финансовыми потоками, что особенно актуально в эпоху цифровых технологий и глобальных изменений на рынках [10, с. 124].

Без надлежащим образом организованной логистики, основанной на инновационных решениях и современных принципах управления, промышленные предприятия рискуют столкнуться с перебоями в поставках, ростом складских запасов и увеличением операционных расходов. В свою очередь, продуманная логистическая инфраструктура даёт возможность не

только оптимизировать затраты, но и повысить уровень обслуживания клиентов, улучшить экологические показатели деятельности и грамотного использования ресурсов.

Цель настоящего исследования состоит в разработке интегрированного подхода к формированию логистической системы промышленного предприятия в целях обеспечения эффективности деятельности и устойчивого развития.

Методология исследования. Вопросы логистики достаточно широко изучаются в научном сообществе. По мнению Л.В. Маймаковой логистика представляет собой относительно молодую отрасль экономической науки и общественной практики, охватывая процессы обмена информацией, транспортировки, управления запасами, складирования, обработки грузов и упаковки. Её основная задача заключается в сокращении издержек в условиях роста производства. Логистика способствует укреплению связей между продавцами и покупателями, а также развитию горизонтальных экономических контактов, что повышает конкуренцию и улучшает качество доставки товаров. В итоге, применение логистических методов является эффективным инструментом повышения конкурентоспособности компаний на рынке [7, с. 91]. В дополнение к этому, компании, ориентированные на социальную ответственность, должны учитывать следующие индикаторы устойчивого развития [1, с. 111]:

- устойчивое развитие экономической системы;
- устойчивое развитие социальной системы;
- устойчивое развитие экологической системы.

М. Назарова, А. Аллалыева, М. Реджепова отмечают, что операции в области логистики существенно влияют на экологическую обстановку, включая выбросы парниковых газов, загрязнение воздушной и водной среды, а также истощение природных ресурсов [8, с. 46]. В последние годы наблюдается усиление внимания к вопросам экологической устойчивости в логистике, что приводит к тому, что компании и государственные органы все активнее внедряют меры по минимизации негативного воздействия логистических процессов на окружающую среду.

Работа выполнена на основе применения методов: интегрированного подхода к формированию логистической системы промышленного предприятия, анализа инновационных методов и аналитики современных принципов управления.

Результаты исследования. В условиях возрастающей неопределённости внешней среды предприятия вынуждены адаптировать свои логистические системы с учётом принципов устойчивого развития [3, с. 167].

«Устойчивое развитие без сомнения является одним из основных элементов современной экономической модели многих стран». Сейчас вопросы оптимального использования ресурсов, противодействия изменениям климата, повышения энергоэффективности и энергосбережения, а также создания эффективных коммуникаций между сотрудниками, партнерами и другими заинтересованными сторонами находятся в центре внимания бизнеса, научного сообщества и государственных органов, что способствует активному

внедрению востребованных инициатив в практику [11, с. 167].

В ходе исследования можно выделить несколько приоритетных направлений инновационного развития логистических систем:

– Цифровизация и автоматизация процессов. Использование систем управления складом (WMS), систем планирования ресурсов предприятия (ERP), транспортных систем управления (TMS), а также интернет-технологий (IoT) позволяет интегрировать информационные потоки и оперативно реагировать на изменения во внешней среде. Автоматизация складских операций (роботы-комплектовщики, роботизированные погрузчики) способствует ускорению обработки груза, уменьшению доли ручного труда и снижению ошибок [5, с. 33].

– Аналитика больших данных (Big Data) и предиктивное моделирование. Данные об объёмах продаж, логистических и рыночных показателях, работе оборудования и транспортных средств дают возможность прогнозировать спрос и планировать оптимальную загрузку производственных мощностей. Предиктивные алгоритмы облегчают управление цепочками поставок за счёт выявления потенциальных рисков перебоев и оптимизации маршрутов.

– Блокчейн и смарт-контракты. Технология распределённого реестра даёт прозрачность при отслеживании товаров и документов, что сокращает риск ошибок и мошенничества. Смарт-контракты могут автоматизировать основные бизнес-процессы, связанные с поставками и платежами, уменьшая влияние человеческого фактора и бюрократических процедур.

– Инновационные транспортно-логистические решения. Использование дронов, электрокаров, автоматизированных контейнерных линий повышает гибкость и экологическую безопасность перевозок. Кроме того, активно развиваются мультимодальные перевозки: комбинированное использование автомобильного, железнодорожного, морского и воздушного транспорта с учётом оптимального их сочетания для снижения издержек и снижения времени доставки [6, с. 305].

– Управленческие и организационные методики (Agile, LEAN, Just-in-Time) [9, с. 651].

Эти концепции позволяют гибко реагировать на изменение спроса, устранять потери времени и ресурсов, а также наладить тесное взаимодействие между всеми подразделениями предприятия и поставщиками.

Таблица 1

Преимущества применения инноваций
в логистике промышленного предприятия

Инновационные решения	Ключевые преимущества
Цифровизация и автоматизация процессов	Оптимизация процессов, снижение издержек, повышение производительности
Аналитика больших данных (Big Data) и предиктивное моделирование	Улучшение качества прогнозирования, принятие более обоснованных решений
Блокчейн и смарт-контракты.	Обеспечение прозрачности, повышение безопасности, ускорение транзакций
Инновационные транспортно-	Снижение логистических затрат, повышение

логистические решения.	скорости и надежности доставки
Управленческие и организационные методики	Повышение эффективности управления, улучшение организационной структуры предприятия

Источник: составлено автором

«Устойчивое развитие предприятия – результат процесса управления, отражающий способность системы функционирования предприятия обеспечивать в долгосрочной перспективе удовлетворение общественных потребностей, поддержание на заданном уровне экономической эффективности» [2, с. 35]. На современном этапе развития промышленного производства особая роль отводится принципам зеленой логистики.

Интеграция принципов «зелёной» логистики помогает оптимизировать транспортные и складские процессы, а также сохранять и восполнять окружающую среду и ресурсы, преодолевая негативное воздействие внутренних и внешних факторов.

Инновационные методы включают как технологические решения, так и управленческие концепции и принципы «зелёной» логистики. Эффективное их применение наблюдается в компаниях с развитой культурой непрерывного улучшения, однако многие предприятия сталкиваются с рядом проблем:

- сопротивление коллектива, которое возникает из-за страха автоматизации и возможных сокращений;
- недостаточное финансирование, особенно при сложных макроэкономических условиях;
- отсутствие широкой экспертизы в области цифровых технологий среди руководителей и специалистов среднего звена.

Экологическая же составляющая всё активнее входит в повестку. Использование альтернативных видов топлива, электротранспорта и возобновляемых источников энергии помогает снизить выбросы CO₂, а оптимизация маршрутов сокращает воздействие на окружающую среду. Таблица 2 демонстрирует потенциальное влияние «зелёных» технологий на производственные и логистические показатели [4, с. 31].

Таблица 2

Потенциальные эффекты от внедрения «зелёных» логистических технологий

Результативность внедрения	Проявление эффектов
Снижение выбросов CO ₂	Использование альтернативных видов топлива, электротранспорта и возобновляемых источников энергии способствует уменьшению выбросов и улучшению экологии.
Повышение энергоэффективности	Применение возобновляемых источников энергии позволяет оптимизировать энергопотребление и снизить эксплуатационные расходы.
Оптимизация логистических маршрутов	Рациональное планирование маршрутов ведёт к сокращению затрат на транспорт и уменьшению воздействия на окружающую среду.

Улучшение имиджа компании	Внедрение «зелёных» технологий способствует формированию позитивного имиджа, повышая доверие клиентов и привлекая инвестиции.

Источник: составлено автором

Таким образом, обобщая полученные результаты, *целесообразно выделить основные факторы успешного внедрения инновационных методов*, отметив их как критические факторы успеха:

- *Цифровая хозяйственная платформа.* Наличие единой информационной среды управления цепями поставок (SCM-платформы) сокращает время отклика на изменения во внешней среде и повышает точность прогнозов.

- *Квалифицированные кадры.* Необходимо систематически повышать компетенции персонала, формировать культуру непрерывного обучения.

- *Эффективное взаимодействие с поставщиками и клиентами.* Успех инноваций во многом зависит от вовлечённости контрагентов в совместное планирование и обмен информацией в режиме реального времени.

- *Стратегическое видение интеграции инновационных технологий.* Руководители должны давать чёткие сигналы о важности инноваций и обеспечивать их финансовое подкрепление.

- *Учёт экологических приоритетов.* Устойчивость логистической системы в современных условиях немыслима без учёта «зелёных» практик и соблюдения рынка экологических норм.

- *Учет социальных аспектов.* Ориентация на повышение качества жизни сотрудников. Важно создавать условия, в которых социальные интересы работников учитываются наряду с экономическими показателями, способствуя формированию позитивной корпоративной культуры.

- *Внедрение принципов зеленой логистики.* Базирование на интеграции экономической эффективности, экологической безопасности и социальной ответственности в стратегии управления предприятием.

Заключение. Проведённое исследование демонстрирует, что для формирования устойчивой логистической системы промышленного предприятия необходимо интегрировать современные технологические и управленческие инновации с учетом принципов экологической устойчивости. Эффективное применение цифровых платформ, автоматизированных систем, аналитики больших данных, блокчейн-технологий и инноваций в транспортно-логистических решениях позволяет не только оптимизировать операционные процессы и сократить издержки, но и обеспечить высокую оперативность реагирования на изменения во внешней среде. Дополнительно, создание корпоративной культуры непрерывного повышения квалификации, тесное взаимодействие с контрагентами и поддержка со стороны руководства являются критически важными факторами успеха. В итоге, интегрированный подход, учитывающий экономическую эффективность и экологические приоритеты, становится эффективным механизмом повышения конкурентоспособности компании в условиях современной рыночной динамики.

Список использованных источников

1. Багровникова, А.Н. Вопросы разработки модели оценки устойчивого развития машиностроительных предприятий // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – №3 (63). – С. 105-117.
2. Багровникова, С.В., Багровникова А.Н. Теоретические и методические аспекты контроллинга устойчивого развития промышленных предприятий // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №3 (67). – С. 31-44.
3. Бродецкий, Г.Л. Управление рисками в логистике: учебное пособие для вузов / Г.Л. Бродецкий. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 247 с.
4. Бутенко, Д.Д. Перспективы применения «зеленых» технологий в управлении цепями поставок / Бутенко Д.Д. // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 9-1 (115). – С. 30-33.
5. Гавриленко, А.А. Развитие инновации в логистике и их влияние на бизнес / Гавриленко А. А. // Вестник науки. – 2023. – № 8 (65). – С. 21-28.
6. Лукинский, В.С. Логистика и управление цепями поставок: учебник для вузов / В.С. Лукинский, В. В. Лукинский. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 367 с.
7. Маймакова, Л.В. Экологические проблемы и пути их решения при развитии транспортно-логистических услуг / Л. В. Маймакова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2023. – № 1(147). – С. 91-94
8. Назарова, М., Аллалыева, А., Реджепова, М. Экологическая устойчивость в современной логистике: инновационные подходы к снижению экологического воздействия в цепи поставок / Назарова М., Аллалыева А., Реджепова М. // Символ науки. – 2023. – № 12-1-1. – С. 46-48.
9. Носов, А.Л. Особенности современной логистики / Носов А. Л. // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2023. – № 18-1. – С. 650-652.
10. Савельева, Н.К., Созинова А.А. Оценка «зеленой» экономики в государствах членах ЕАЭС в условиях государственного регулирования цен на товары // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – №2 (58). – С. 122-132.
11. Смян, А.Д. Устойчивое развитие в условиях построения новой модели российской экономики: необходимость или избыточность? // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №3 (67). – С. 167-174.

Об авторе:

Комиссарова Полина Юрьевна – магистрант 2 курса направления 38.04.02 «Менеджмент», ООП «Стратегическое и корпоративное управление» Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: komissarova.polina.00@mail.ru

About the author:

Komissarova Polina Yurievna – Master's student, 2nd year, specializing in the program 38.04.02 “Management” with a focus on “Strategic and Corporate Management” Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University” e-mail: komissarova.polina.00@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Место стратегии управления персоналом в концепции устойчивого развития организаций АПК

Константинова А.Р., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: канд. психол. наук, доцент Чегринцова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. *Цель статьи* – анализ и обоснование роли стратегии управления персоналом в контексте устойчивого развития организаций агропромышленного комплекса (АПК). *Научная новизна* заключается: 1) в поределении влияния человеческого капитала на устойчивое развитие организаций АПК в условиях глобальных изменений; 2) интеграции концепции устойчивого развития с современными подходами к управлению персоналом в АПК. Предложение интегративной модели позволяет более эффективно использовать человеческий капитал для достижения экологических и социальных целей.

Ключевые слова: *стратегия управления персоналом, устойчивое развитие, агропромышленный комплекс, человеческие ресурсы.*

Place of hr management strategy in the concept of sustainable development of agro-industrial complex organizations

Konstantinova A.R., magistracy, 2st course

Scientific Supervisor: cand. of Psychological Sc., associate Professor Chegrintsova S.V.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The purpose of the article is to analyze and substantiate the role of human resource management strategy in the context of sustainable development of organizations in the agro-industrial complex (AIC). *Scientific novelty* lies: 1) in determining the impact of human capital on the sustainable development of AIC organizations in the context of global changes; 2) integrating the concept of sustainable development with modern approaches to human resource management in the AIC. The proposal of an integrative model allows for more efficient use of human capital to achieve environmental and social goals.

Keywords: *human resource management strategy, sustainable development, AIC, human resources.*

Введение. Концепция устойчивого развития – это подход, который в последние десятилетия стал занимать центральное место в управлении компаниями. Актуальность данного подхода обусловлена возросшим интересом общества и бизнеса к экологическим, социальным и экономическим аспектам деятельности организаций. Причем неотъемлемой частью концепции устойчивого развития является идея соблюдения баланса между необходимостью удовлетворять потребности современного общества и учитывать интересы будущих поколений [5,с.88].

Методология исследования. Концепция устойчивого развития строится на трех основных принципах:

1. Экологическая устойчивость. Данный принцип подразумевает ответственное отношение к окружающей среде и затрагивает такие аспекты

деятельности организаций как эффективное использование природных ресурсов, снижение отходов, как побочного результата промышленной деятельности предприятий, а также активное участие в мероприятиях просветительского рода с целью повышения осведомленности населения о важности охраны окружающей среды.

2. Социальная ответственность. Данный принцип фокусируется на создании равных возможностей для всех работников, повышении качества их жизни посредством улучшения условий труда и создания благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Также этот принцип имеет направленность на развитие инклюзии в бизнесе и заботе о социально незащищенных слоях населения [2, с. 218].

3. Высокое качество корпоративного управления. Данный принцип включает создание механизмов контроля и аудитов, позволяющих оценивать эффективность управленческих решений, соблюдение законов и стандартов этики и морали, а также учет мнений и интересов заинтересованных лиц при принятии решений.

Концепция устойчивого развития играет особую роль в организациях агропромышленного комплекса, так как деятельность таких предприятий оказывает прямое влияние на общественное благополучие. Можно выделить основные направления, в которых принципы устойчивого развития проявляются в агропромышленном комплексе:

– Повышение эффективности использования природных ресурсов в АПК. Благодаря использованию современных агрономических технологий (например, точное земледелие, система капельного орошения и т.д.) обеспечивается рациональное использование земли и водных ресурсов [4, с. 126];

– АПК включает в себя множество отраслей экономики, что требует много рабочей силы. Благодаря этому создается большое количество рабочих мест, особенно в сельских и удаленных районах, так как формирование трудовых ресурсов для организаций АПК происходит именно в сельской местности, которая должна обеспечивать их непрерывное возобновление и подготовку для работы в сельскохозяйственном производстве [1, с. 101]. Таким образом, АПК способствует социальному благополучию и защите сельского населения.

– АПК обеспечивает продовольственную безопасность страны, осуществляя производство необходимых продуктов питания. В настоящее время для отрасли характерно увеличение объема производства и реализации продукции АПК, повышение качества и экологичности сельхозпродукции [3, с. 179].

Результаты исследования. Так как концепция устойчивого развития предполагает гармоничное сочетание экономических, социальных и экологических аспектов, неотъемлемой частью ее реализации в организациях АПК становится стратегия управления персоналом. В первую очередь, стратегия управления персоналом должна быть сосредоточена на

формировании корпоративной культуры, основанной на ценностях и принципах концепции устойчивого развития, так как именно корпоративная культура служит фундаментом любой организации и оказывает значительное влияние на поведение сотрудников, их мотивацию и вовлеченность. Таким образом, корпоративная культура должна включать характеристики, представленные на рисунке 1.



Рис. 1. Модель устойчивого управления персоналом

Забота о сотрудниках включает в себя создание условий труда, которые способствуют их физическому и эмоциональному благополучию. В организациях агропромышленного комплекса крайне важно обеспечение сотрудников средствами индивидуальной защиты, проведение обучений по технике безопасности на производстве и в полевых условиях. Также важны регулярные медицинские осмотры для предупреждения профессиональных заболеваний. Таким образом, здравоохранение и безопасность на рабочем месте становится ключевым фактором в концепции устойчивого развития организаций АПК, так как этот фактор является залогом безопасности не только сотрудников, но и окружающей среды. Соблюдение техники безопасности, строгие нормы и процедуры охраны труда, инструктажи и обучение служат превентивными мерами аварий и инцидентов на производстве, которые могут негативно сказаться на состоянии экосистемы.

Социальные гарантии для сотрудников также являются важным компонентом концепции устойчивого развития организаций. Справедливая система оплаты труда и социальных выплат важны для поддержания мотивации и лояльности сотрудников. А в удаленных и сельских местностях определяющим становится создание и развитие инфраструктуры. Например, ГК «Агропромкомплектация» активно участвует в федеральной программе по развитию сельских территорий, в рамках которой создает условия для достойной жизни в селах и даже возводит новые населенные пункты. Так в Тверской области был открыт поселок Молодежный, который построен для

сотрудников тверского подразделения. В рамках проекта осуществляется строительство домов и налаживание инфраструктурных коммуникаций.

Концепция устойчивого развития – это еще и про равные возможности для сотрудников, недопущение дискриминации по какому-либо признаку. Например, в компании «Черкизово» созданы специальные отделы, а также горячая линия, куда сотрудник может обратиться в случае возникновения такого нарушения. Также в организации был реализован проект, который позволил женщинам начать развиваться в профессиях, считающихся мужскими. Такой проект позволил создать равные условия для развития сотрудников без деления по гендерному признаку.

Что касается реализации политики корпоративной социальной ответственности во внешней среде, компании должны принимать активное участие в этических мероприятиях, будь то волонтерство и благотворительность или забота о природе. Крайне ярко принципы концепции устойчивого развития прослеживаются в деятельности ГК «Русагро». Благотворительные программы «Русагро» имеют долгосрочные цели. Ориентируясь на младшее поколение, а именно учащихся сельских школ и детских садов, компания проводит образовательную инициативу «Ростки будущего», проводя профориентационные мероприятия, также приобретает оборудование для химико-биологических классов, организует дополнительные образовательные программы и т.д. Все это важно для повышения интереса молодежи к сельскохозяйственным профессиям и обеспечения преемственности, что и способствует устойчивому развитию агропромышленного сектора.

Следует отметить, что организации с сильной корпоративной социальной ответственностью не только развивают соответствующие моральные качества у сотрудников, привлекая их к участию в благотворительных и волонтерских мероприятиях, но и учитывают эти аспекты при подборе новых сотрудников, набирая людей не только профессионально компетентных в своей области, но и с высокими моральными качествами.

Еще один важный аспект в обеспечении устойчивого развития – это социальный диалог с персоналом, который может осуществляться посредством формирования комитетов из сотрудников для обсуждения насущных вопросов по рабочим процессам или условиям труда. Также социальный диалог может иметь форму анонимных опросов и обратной связи по тем или иным аспектам работы сотрудников.

Таким образом, устойчивое управление персоналом в агропромышленном комплексе включает комплексный подход, ориентированный на людей, экологию и взаимодействие. Это позволяет не только повышать эффективность работы и укреплять корпоративную культуру, но и вносить вклад в социальное и экологическое развитие, соответствующее современным требованиям и ожиданиям общества.

Список использованных источников

1. Герасимов, А. Н. Демографический потенциал сельских территорий региона / А.Н.Герасимов, Е. И. Громов, Е. И. Леликова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 1(61). – С. 101-111;
2. Дышловой, И. Н. Роль КСО в стратегическом управлении персоналом и компаниями, ориентированными на устойчивое развитие / И. Н. Дышловой, Л. Р. Аблякимова // Актуальные теоретические и прикладные вопросы управления социально-экономическими системами: Материалы II Международной научно-практической конференции, Москва, 10–11 декабря 2020 года. Том 3. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение дополнительного профессионального образования «Институт развития дополнительного профессионального образования», 2020. – С. 217-221.
3. Карбекова, А. Б. Развитие кластерных взаимосвязей в аграрном секторе Кыргызстана в условиях членства в Евразийском экономическом союзе / А. Б. Карбекова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 4(60). – С. 175-187;
4. Никонец О. Е. Модель устойчивого развития АПК // Вестник НГИЭИ. 2023. №6 (145). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-ustoychivogo-razvitiya-apk>;
5. Соболева, О. Н. Концептуальные основы управления финансово-инвестиционным потенциалом региона в контексте устойчивого развития / О. Н. Соболева, П. В. Токарева // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – № 1(61). – С. 84-92.

Об авторе:

Константинова Анастасия Романовна – студент 2 курса магистратуры кафедры экономики предприятия и менеджмента Института экономики и управления, Тверской государственный университет, e-mail: anastasiya.konstantinova01@mail.ru

About the author:

Konstantinova Anastasia Romanovna – 2nd year student of the Master's program of the Department of Economics of Enterprise and Management of the Institute of Economics and Management, Tver State University, e-mail: anastasiya.konstantinova01@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Модель повышения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности на основе концепции устойчивого развития

Луценко Л.А., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Н.Н. Беденко

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. *Цель статьи – разработка базовых принципов формирования комплексной модели повышения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности в контексте вопросов обеспечения устойчивого развития. Научная новизна заключается в систематизации принципов в рамках формирования модели повышения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности как инструмента реализации конкурентных стратегий на базе концепции устойчивости, адаптированной к специфике отрасли.*

Ключевые слова: *конкурентоспособность, устойчивое развитие, мебельная промышленность, экологизация производства, социальная ответственность.*

Complex model of competitiveness enhancement of enterprises of furniture industry based on the principles of sustainable development

Lutsenko L.A., magistracy, 2st course

Scientific Supervisor: dr. habil. in economics, professor Bedenko N.N.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The objective of the article is to develop the basic principles for creating a comprehensive model to enhance the competitiveness of enterprises in the furniture industry in the context of ensuring sustainable development. *The scientific novelty* lies in the systematization of principles within the framework of forming a model to increase the competitiveness of furniture industry enterprises as a tool for implementing competitive strategies based on a sustainability concept adapted to the specifics of the sector.

Keywords: *competitiveness, sustainable development, furniture industry, eco-friendly production, social responsibility.*

Введение. Современная мебельная промышленность сталкивается с рядом вызовов, связанных с ростом конкуренции на внутреннем и внешнем рынках, ужесточением экологических норм и повышением требований к социальной ответственности. В условиях глобализации предприятиям мебельной отрасли становится всё сложнее сохранять устойчивое положение, не адаптируя процессы производства и реализации продукции к принципам экологизации, рационального использования ресурсов и социального партнёрства. Поэтому актуальность исследования, направленного на повышение конкурентоспособности мебельных предприятий через призму устойчивого развития, не вызывает сомнения.

Цель данной статьи – разработка комплексной модели повышения

конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности, основанной на интеграции принципов устойчивого развития, включая экологические, социальные и экономические аспекты. Рассматриваемая модель позволит предприятиям комплексно оценивать и совершенствовать ключевые элементы бизнеса – от оптимизации цепочки поставок сырья до маркетинговых стратегий, учитывая при этом требования экологической безопасности, социальной ответственности и экономической эффективности.

Методология исследования. Существуют различные подходы к пониманию конкурентоспособности предприятия, отраженные в трудах научных исследователей. Каждый из них по-своему раскрывает суть этого сложного понятия, связывая его с эффективным управлением ресурсами и успешной хозяйственной деятельностью в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Так, А. Б. Бабанов, Р.Х. Шаваев акцентируют внимание на том, что конкурентоспособность заключается в способности предприятия рационально использовать как собственные, так и привлечённые ресурсы в условиях конкурентного рынка [1, с. 76].

Н.А. Половникова, М.С. Блохин в свою очередь, рассматривают конкурентоспособность как возможность предприятия вести экономически эффективную деятельность и реализовывать её прибыльным способом на конкурентном рынке. Этот подход делает упор на практическую сторону хозяйственной деятельности и её финансовые результаты [6, с. 24].

А.А. Шишлонова определяет конкурентоспособность как свойство, позволяющее предприятию фактически или потенциально удовлетворить конкретные потребности рынка в сравнении с аналогичными объектами [11, с. 159].

Учитывая достоинства всех этих подходов, в рамках работы следует трактовать конкурентоспособность организации как реальную и потенциальную способность эффективно конкурировать на рынке посредством оптимального использования собственных и заемных ресурсов, что позволит вести экономически эффективную хозяйственную деятельность, удовлетворять потребности потребителей и превосходить конкурентов по качеству продукции и эффективности управления.

В ходе исследования использовались методы анализа, синтеза, моделирования и др.

Результаты исследования. Мебельная промышленность занимает одно из ключевых мест в перерабатывающей отрасли, так как напрямую связана с использованием природного ресурса – древесины. В связи с этим экологические аспекты здесь особенно значимы. Традиционно предприятиям мебельной промышленности свойственны относительно невысокие барьеры для входа и высокая внутриотраслевая конкуренция. При этом факторы устойчивого развития постепенно становятся серьёзным конкурентным преимуществом [10, с. 30].

В условиях нарастающего волнения общества вопросами охраны окружающей среды и рационального природопользования потребители и

совместные партнёры чаще обращают внимание на экологические сертификаты, наличие программ по переработке отходов, использование в производстве безопасных для здоровья материалов. Кроме того, социальная ответственность предприятия приобретает всё большее значение, поскольку усиливаются требования к защите прав работников, охране труда и прозрачности отношений с местными сообществами [4, с. 119].

При этом ключевым аспектом является способность предприятия адаптироваться к изменениям внешней среды и интегрировать принципы устойчивого развития, объединяя экономическую прибыльность, экологическую безопасность и социальную ответственность в единую комплексную модель повышения конкурентных преимуществ.

Формирование модели повышения конкурентоспособности организации для субъектов мебельной промышленности целесообразно осуществлять на принципах:

- адаптации к изменениям внешней среды;
- обеспечения устойчивости развития;
- ориентации на эффективность;
- базирование на инновациях.

Таким образом, предлагается комплексная модель повышения конкурентоспособности организации для субъектов мебельной промышленности на основе объединения экономической прибыльности, экологическую безопасности, социальную ответственности [8, с. 238].

Направления обеспечения устойчивого развития предприятий мебельной промышленности представлены в таблице 1.

Таблица 1

Направления обеспечения устойчивого развития предприятий мебельной отрасли

Принципы	Сущность принципов
Сбалансированное развитие экономического, социального и экологического процессов [3, с. 248]	Обеспечение равновесия между экономическим ростом, социальной справедливостью и охраной окружающей среды. Это означает создание условий для устойчивого развития без ущерба для одной из сторон, что позволяет предприятию адаптироваться к изменениям и сохранять конкурентоспособность.
Сохранение и восполнение окружающей среды и собственных ресурсов [2, с. 35]	Реализация мер по рациональному использованию природных и внутренних ресурсов, предотвращению их истощения и созданию условий для восстановления утраченных запасов. Такой подход способствует минимизации воздействия на природу и повышению энергоэффективности производства.
Инновационное развитие: внедрении инновационных решений и технологий [9, с. 231]	Фокус на постоянном поиске и применении современных технологий и управленческих решений, способствующих оптимизации производственных процессов, повышению качества продукции и снижению затрат. Это обеспечивает адаптацию предприятия к динамичным рыночным и экологическим требованиям.
Построения эффективного взаимодействия с сотрудниками, контрагентами и прочими заинтересованными сторонами [7, с. 167]	Организация прозрачных и налаженных коммуникаций как внутри коллектива, так и с внешними партнерами. Такой принцип предполагает создание механизмов сотрудничества, обмен информацией и опыт, что ведёт к синергии усилий и устойчивому развитию предприятия в комплексе с заинтересованными сторонами.

Источник: составлено автором

Таким образом, обеспечение устойчивого развития предприятия мебельной промышленности на основе базирования деятельности на системе принципов, представленных в таблице 1, обеспечивает системный подход, позволяющий учитывать разнообразные аспекты и обеспечить баланс интересов всех участников процесса.

Конкурентоспособность предприятия в мебельной промышленности определяется комплексом взаимосвязанных факторов: качеством материалов, уровнем дизайна, ценовой политикой, инновационностью технологических процессов, а также репутацией бренда. Внедрение принципов устойчивого развития дополнительно требует от компании продуманной стратегии, включающей экологическое и социальное измерения [5, с. 86].

Таким образом, для своевременной адаптации к требованиям устойчивости и сохранения лидерских позиций на рынке необходима интегрированная модель управления, позволяющая учитывать одновременно финансово-экономическую устойчивость бизнеса и его экологический и социальный вклад.

Разработка комплексной модели повышения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности

Представляется целесообразным выделить *три масштабируемые подсистемы в предлагаемой модели:*

- *Экологическая подсистема.* Сюда входит экологизация производства за счёт внедрения энергосберегающих технологий, перехода на сертифицированные материалы (FSC, PEFC), внедрения программ по переработке отходов и сокращению выбросов. Кроме того, благодаря использованию экологически чистого сырья предприятие получает не только конкурентное преимущество, но и возможность расширения рынков сбыта (в том числе зарубежных).

- *Социальная подсистема.* Предусматривает реализацию принципов социальной ответственности, включая улучшение условий труда, заботу о здоровье и безопасности сотрудников, справедливую систему оплаты и прозрачность кадровой политики. Вовлечённость персонала в деятельность предприятия повышает лояльность работников и способствует снижению текучести кадров. К социальной подсистеме можно также отнести качественную коммуникацию с сообществами, где действует предприятие, а также благотворительность и поддержание местных инициатив.

- *Экономическая подсистема.* Включает в себя совокупность инструментов конкурентных стратегий: ценовую дифференциацию, фокусирование на рынке премиум-сегмента или массовом сегменте с ориентацией на доступные изделия, оптимизацию затрат путём модернизации оборудования и логистических процессов. В рамках экономической подсистемы также важно обеспечивать гибкость финансового планирования, участвовать в программах господдержки, использовать инструменты лизинга и кредитования на льготных условиях.

Разработанная модель основывается на тесном взаимодействии трёх подсистем, которая реализуется через создание внутри предприятия

межфункциональных групп, ответственных за управление экологическим блоком, социальными аспектами и экономической результативностью. Данные группы координируют деятельность, формируют совместные планы и анализируют ключевые показатели эффективности (KPI).

Ключом к успешной интеграции служит руководство компанией, готовое к долгосрочным вложениям в экологическую модернизацию и развитие персонала. Создание или переориентация корпоративной культуры на ценности устойчивого развития (бережливость, открытость, ответственность) способствует внутренней мотивации сотрудников придерживаться экологических норм и чувствовать себя причастными к социальным инициативам.

Внедрение представленной модели приводит к ряду ощутимых выгод для мебельных предприятий, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

Выгоды и ограничения внедрения комплексной модели повышения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности

Выгоды	Ограничения	Базовые принципы в сфере обеспечения устойчивого развития
Повышение привлекательности бренда и рост лояльности клиентов, особенно в сегментах ответственного потребления, ориентированных на экологически чистую продукцию	Первоначальные затраты на внедрение экологических технологий и модернизацию оборудования могут быть довольно высокими, что особенно затруднительно для малого и среднего бизнеса	Интеграция экологических, экономических и социальных аспектов.
Снижение производственных издержек благодаря энергосбережению, сокращению отходов, рационализации логистики и внедрению ресурсосберегающих технологий	Недостаток квалифицированных кадров, способных грамотно реализовывать программы по устойчивому развитию.	Энергоэффективность и рациональное использование ресурсов.
Улучшение взаимоотношений с деловыми партнёрами, поскольку многие крупные ритейлеры мебели включают экологические и социальные параметры в тендерные условия	Необходимость в корректировке бизнес-процессов и изменении корпоративной культуры, что всегда связано с временными и организационными издержками.	Прозрачность и ответственность перед заинтересованными сторонами.
Более высокая мотивация и вовлечённость сотрудников, что, в свою очередь, отражается на качестве продукции и инновационном потенциале организации	Региональная специфика: в некоторых регионах существует ограниченный доступ к экологически сертифицированным материалам или отсутствует соответствующая инфраструктура для переработки отходов	Постоянное совершенствование и инновационный подход.

Источник: составлено автором

В качестве перспектив дальнейшего совершенствования этой деятельности предлагается:

1) Создать условия для системной экологизации: провести аудит производственных процессов, внедрять экологические стандарты на всех этапах – от выбора сырья до упаковки и логистики.

2) Разработать социальную программу: в первую очередь, сосредоточиться на повышении квалификации персонала, обустройстве

комфортных рабочих мест, формировании благоприятного корпоративного климата.

3) Обновить экономическую стратегию: пересмотреть модель ценообразования, каналы сбыта, сегментирование рынка и отличие своей продукции за счёт экологических и социальных преимуществ.

4) Ввести систему мониторинга и оценки результатов: определять ключевые показатели, отражающие прогресс в области устойчивого развития (текучесть кадров, удовлетворённость клиентов и т. д.).

5) Стимулировать инновации: организовывать внутрикорпоративные конкурсы проектов, заниматься научно-исследовательской деятельностью в области новых материалов, технологий обработки древесины, дизайна и др.

Заключение. Таким образом, комплексная модель повышения конкурентоспособности предприятий мебельной промышленности, основанная на принципах устойчивого развития, гарантирует баланс между экономическими целями, социальными обязательствами и экологическими приоритетами. При правильной реализации она способна обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и соответствовать современным тенденциям ответственного предпринимательства. Следует признать, что интеграция экологических, социальных и экономических принципов устойчивого развития в стратегию мебельного предприятия позволяет повысить его конкурентоспособность. Принципы эко- и ресурсосбережения способствуют снижению затрат, а социальная ответственность – росту лояльности персонала и партнёров. Синтез конкурентных инструментов с критериями устойчивости создаёт долговременные преимущества и укрепляет рыночные позиции в условиях меняющихся требований и ожиданий потребителей. Предлагаемая комплексная модель может быть адаптирована к различным масштабам предприятий мебельной промышленности и тиражирована на смежные отрасли с подобной спецификой производства и ресурсного обеспечения.

Список использованных источников

1. Бабанов, А.Б., Шаваев, Р.Х. Современное понимание и значение конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. – 2022. – Т. 1. – №. 396. – С. 75-79.
2. Багровникова, С.В., Багровникова, А.Н. Теоретические и методические аспекты контроллинга устойчивого развития промышленных предприятий // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №3 (67). – С. 31-44.
3. Берендеева, А.Б., Николаева, Е.Е. Устойчивое развитие и esg-модернизация экономики (теории и концепции) // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №1 (65). – С. 246-258.
4. Козлова, Н. В., Старикова, М. С., Анцупова, Е. А. Тенденции развития рынков сбыта предприятий мебельной промышленности // Экономика. Общество. Человек. – 2022. – С. 119-125.
5. Митин, В.В. Современное состояние и тенденции развития мебельной промышленности в России // Деловой вестник предпринимателя. – 2024. – №. 2 (16). – С. 85-89.

6. Половникова, Н.А., Блохин, М.С. Конкурентоспособность предприятия: сущность и оценка // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – №. 5-3 (99). – С. 23-26.
7. Смеян, А.Д. Устойчивое развитие в условиях построения новой модели российской экономики: необходимость или избыточность? // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №3 (67). – С. 167-174.
8. Струкова, О.С., Шанин, И.И. Методы оценки конкурентоспособности мебельного предприятия. – 2022. – С. 238-241
9. Точилин, И.П. Особенности оценки инновационных проектов при управлении устойчивым развитием промышленных комплексов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №1 (65). – С. 228–240.
10. Фотеску, К.А. Возможности повышения конкурентоспособности компании, внедряющей инновационные технологии // Влияние цифровизации на инновационное предпринимательство и перспективы его развития в период цифровой трансформации. – 2022. – С. 30-35.
11. Шишлонова, А.А. Конкурентоспособность предприятия: принципы и методы оценки // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №. 1-2. – С. 159-161.

Об авторе:

Луценко Леонид Артурович – магистрант 2 курса направления 38.04.02 «Менеджмент», ООП «Стратегическое и корпоративное управление» Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: lutsenko_le@mail.ru

About the author:

Lutsenko Leonid Arturovich – Master’s student, 2nd year, specializing in the program 38.04.02 “Management” with a focus on “Strategic and Corporate Management” Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University” e-mail: lutsenko_le@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 22.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 04.05.2025.

Процессно-ориентированный подход как метод управления, достижения целей предприятия

Майоров В.В., магистратура

Научный руководитель: д-р экон. наук, доцент Старшинова Т.А.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. Цель статьи – определение перспектив применения процессно-ориентированного, как метода управления и организации предприятия, нацеленного на устойчивое развитие, на основе инструментов регулирования бизнес-деятельности Целей устойчивого развития ООН (ЦУР). *Научная новизна* заключается: в определении перспектив применения процессно – ориентированного подхода, как метода управления и организации предприятия. Соотнесения принципов процессно-ориентированного с глобальными целями устойчивого развития, в текущих, сложных для бизнеса реалиях

Ключевые слова: *процессно-ориентированный подход, управление предприятием, метод управления.*

Corporare governance and resumption of economic growth: pairing points

Mayorov V.V., magistracy

Scientific Supervisor: Ph.D. in Economics, professor Starshinova T.A.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Annotation. The aim of the article is to examine the principles of the process-oriented approach and identify its advantages and disadvantages. The scientific novelty lies in the adaptation of the process-oriented approach to the modern context.

Keywords: *Process-oriented approach, enterprise management, management method.*

Введение. Современные условия для бизнеса в РФ тяжелые: санкции, высокая процентная ставка по кредитам, девальвация национальной валюты и высокая конкуренция, обусловленная технологическим прогрессом. В таких условиях компаниям нужно стремиться к максимальной эффективности своих бизнес-процессов. Процессно-ориентированный подход показывает, что важно смотреть на бизнес как на взаимосвязанные элементы, которые важны для скорого достижения целей компании и повышения эффективности деятельности предприятия.

Методология исследования. Вопросом применения процессно-ориентированного подхода занимались М. Хаммер и Дж. Чампи. Авторы считают, что для увеличения скорости производства, качества и скорости обслуживания клиентов, а также для развития компании необходим реинжиниринг производственных процессов. Они считают, что качество, высокий уровень обслуживания клиентов и инновации важнее, чем издержки и рост компании. Также авторы затрагивают функционально-ориентированный подход, технологически-ориентированный подход, финансово-ориентированный подход, культурно-ориентированный подход и

организационно-ориентированный подход. Считают, что процессно-ориентированный подход позволит организациям более эффективно управлять своими бизнес-процессами, нежели при использовании методов других подходов. В.А. Лapidус и А.А. Лapidус считают, что в РФ процессный подход нереализован во многих компаниях или имеет формальный характер. Хотя увеличение производственных и финансовых результатов может быть достигнуто только на основе процессно-ориентированного подхода. Также отмечают, что лучшими методиками внедрения процессного подхода являются методики: «шесть сигм», Lean и управление изменениями. Исследование было выполнено с анализом литературы.

Результат исследования. Можно выделить следующие подходы к организации компании: функционально-ориентированный подход, технологически-ориентированный подход, организационно-ориентированный подход, культурно-ориентированный подход, финансово-ориентированный подход и процессно-ориентированный подход. Следует вывести основные принципы процессно-ориентированного подхода: ориентация на конечный результат, ориентация на клиента, сквозной подход к процессам, оптимизация под необходимые цели, интеграция технологий, полномочия сотрудников, постоянное улучшение, измеримость и контроль, устранение избыточности, вовлеченность руководства.

При использовании функционально-ориентированного подхода делается акцент на внутренних задачах и подразделениях компании. Вследствие этого задачи выполняются медленно из-за передачи работы между подразделениями. При интеграции процессно-ориентированного подхода, наоборот, происходит объединение в единую систему разных команд и функций. Это приводит к формированию единого взгляда на потребителя и появлению более адаптивной и гибкой команды, которая быстрее и эффективнее решает поставленные задачи, при этом растет показатель производительности труда на человека. Все это в совокупности – очень важные факторы, которые повышают конкурентоспособность компании на рынке.

Сравнивая с организационно-ориентированным подходом, можно выделить сходство: реорганизация структуры компании. Однако при организационно-ориентированном подходе часто происходят поверхностные изменения: создание новых отделов, команд и перераспределение ролей. Процессный подход влияет на перестроение бизнес-процессов, что оказывает влияние на структуру работы. Он реорганизует саму базу работы, ведя к устойчивым изменениям.

Процессно-ориентированный подход имеет много общего с технологически-ориентированным подходом. В обоих случаях делается упор на внедрение новых IT-решений, которые должны ускорить процессы и снизить затраты. Однако бездумное внедрение технологий само по себе не решает проблемы процесса. А при процессном подходе акцентируется на том, чтобы технологии поддерживали процесс, а не изменяли его. Например, IT-разработки позволяют более оперативно осуществлять взаимодействие между подразделениями для решения неотложных задач, а также способствуют более

прозрачному контролю, отслеживанию и управлению процессами. Информационные технологии позволяют лучше понимать потребности клиента. CRM-системы улучшают качество взаимодействия с клиентами и предлагают индивидуальные решения. Развитие IT-технологий позволило оптимизировать трудоемкие и рутинные операции. ERP-системы обеспечивают управление ресурсами компании на базе единой платформы, что упрощает процесс принятия решений. Это соответствует ЦУР 9 (Индустриализация, инновации и инфраструктура), так как внедрение инновационных технологий и оптимизация процессов способствуют развитию современной инфраструктуры и индустриализации.

Корпоративная культура – это важный аспект компании, с которым в первую очередь сталкиваются партнеры и клиенты. Именно на её изменение нацелен культурно-ориентированный подход, который преследует следующие цели: улучшение мотивации сотрудников и создание более гибкой внутренней среды. Сам по себе подход неполноценен из-за своих недостатков – изменение культуры компании – это медленно протекающий процесс, который сам по себе, без параллельных изменений в процессах, невозможен. Поэтому стоит определить культурно-ориентированный подход как важную часть процессно-ориентированного подхода.

К принципам организации компании методами процессно-ориентированного подхода выделим:

Улучшение внутренней организации компании. Интеграция процессно-ориентированного подхода позволяет улучшить внутреннюю организационную структуру компании. Процессно-ориентированный подход облегчает издержки и способствует увеличению качества продукции или услуги, которые предоставляет компания. В системе управления начинают преобладать отношения «поставщик – потребитель», а не «начальник – подчиненный», что создает условия, при которых у сотрудников формируется клиентоориентированный взгляд. Это очень важно на таком конкурентном рынке, как РФ. Такие изменения поддерживают ЦУР 8 (Достойная работа и экономический рост), поскольку способствуют созданию эффективных рабочих мест и устойчивому экономическому развитию.

- Определение и привлечение лидеров изменений, которые отвечают за конкретные процессы. Вопрос реорганизации структуры в компаниях сложный, и именно процессно-ориентированный подход более эффективно его решает. В виде основного лица выдвигается человек, ответственный за процесс (владелец процесса), который отвечает перед потребителем за реализацию процесса.

- Устранение избыточности, то есть ликвидация ненужных или дублирующихся этапов процессов. Это снижает затраты на неактуальные операции и увеличивает скорость процессов за счет упрощения их структуры, что положительно влияет на отношения с клиентами. Этот принцип напрямую связано с ЦУР 12 (Ответственное потребление и производство), поскольку минимизация ненужных операций и эффективное использование ресурсов

способствуют ответственному производству и снижению экологического следа компании.

- Принцип постоянного улучшения. Внедрение этого принципа сокращает цикл выполнения заказов и существенно улучшает качество продукции благодаря систематическому анализу процессов и их оптимизации. Хорошими методами реализации этого принципа являются цикл Деминга (PDCA), Kaizen.

Стоит отметить и минусы рассматриваемого подхода, такие как:

- Высокие начальные затраты на адаптацию новых технологий как финансово, так и по времени. Это будет проблемным для компаний с очень ограниченными ресурсами.

- Сопротивление персонала на любых уровнях организации. Внедрение изменений может быть замедлено персоналом, так как люди адаптируются к изменениям в течение какого-то периода.

- Перегрузка организации, которая вызывает лишние трудности. Вследствие того, что процессный подход требует постоянного сбора и мониторинга информации, это перегружает организацию.

- Интеграция между процессами. Хотя процессный подход ориентирован на отдельные процессы, интеграция процессов между разными подразделениями в компании является проблемой. Разделение функций на отдельные процессы может привести к тому, что каждый процесс будет оптимизирован по отдельности, а не в рамках общей стратегии компании.

Цели устойчивого развития (ЦУР)

Заключение. Применение процессно – ориентированного подхода в организации и управлении предприятия имеет ряд положительных принципов, таких как: улучшение внутренней организации компании, устранение избыточности, постоянное улучшение. Они напрямую связаны с ЦУР. ЦУР 9 (Индустриализация, инновации и инфраструктура), достигается за счет интеграции цифровых решения, что усиливает технологическую устойчивость предприятия, так же важным является повышение гибкости и производственных процессов. ЦУР 8 (Достойная работа и экономический рост) достигается развитием принципа постоянного улучшения стимулирующего вовлеченность сотрудников и их профессиональный рост. Так же для достижения ЦУР 8 важным является оптимизация бизнес-процессов и создание безопасной и стабильной рабочей среды, за счет стандартизации операций и управления рисками. ЦУР 12 достигается за счет управления ресурсами на основе процессной модели, что позволяет снижать уровень отходов и потерь. Важными факторами успешного применения процессно-ориентированного подхода в организации являются:

- Поддержка руководства и работников, активное вовлечение сотрудников в процесс изменений.

- Ориентация на клиента; необходимо учитывать потребности клиента при проектировании процессов.

- Анализ данных для постоянного улучшения.

• Понимание взаимосвязей процессов и их общего влияния на организацию.

Также при внедрении процессно-ориентированного подхода нужно учитывать высокие риски в виде больших затрат и возможное сопротивление персонала.

Список использованных источников

1. Хаммер, М., Чампи, Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. В. Черепанова. – М.: Альпина Паблишер, 2014. – С. 193-226.
2. Процессно-ориентированный подход: теория и практика [Электронный ресурс] // Лобанов Логист. – URL: https://lobanov-logist.ru/library/all_articles/54142/?utm_source=chatgpt.com
3. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1999. – С. 71 – 83.
4. Процессно-Ориентированный Подход в Управлении // LeadStartup. – URL: leadstartup.ru
5. Баранская, А. Н. Процессный и проектный подходы в стратегическом управлении организациями инновационной экономики / А. Н. Баранская // Креативная экономика. – 2010. – Т. 4, № 12. – С. 130-135.
6. Аккафф, Р. Л. Reengineering the Corporation / Р. Л. Аккафф. – 1990. – URL: https://www.researchgate.net/publication/228838267_Reengineering_the_Corporation
7. Лapidус В.А. Методология процессных улучшений на транспорте // Железнодорожный транспорт. – 2010. – № 11. – URL: <https://centr-prioritet.ru/knowledge-base/133-metodologii-uluchsheniy/734-id734-lapidus-va-zheleznodorozhnyy-transport-n11-2010.html>

Об авторе:

Майоров Всеволод Владимирович – магистрант ООП по направлению 38.04.02 Менеджмент «Стратегическое и корпоративное управление», Тверской государственный университет, e-mail: vesta2418@mail.ru.

About the author:

Maurov Vsevolod Vladimirovich – Master's student of the academic program in Management, specializing in "Strategic and Corporate Management," Tver State University, email: vesta2418@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 26.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Современные тренды антикризисного маркетинга как фактор устойчивого развития организации: теория и практика

Михайлов С.С., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Комарова Е.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. *Цель статьи – разработка комплексной модели антикризисного маркетинга, обеспечивающей устойчивое развитие предприятий в условиях санкционных ограничений. Научная новизна исследования заключается в разработке комплексной модели антикризисного маркетинга, адаптированной к современным экономическим реалиям и базирующейся на современных научных подходах (ресурсный, процессный, цифровой), что позволит следовать принципам устойчивого развития предприятий.*

Ключевые слова: *антикризисный маркетинг, санкции, устойчивое развитие, цифровая трансформация, импортозамещение, конкурентоспособность.*

Modern trends in anti-crisis marketing as a factor of organizational sustainability: theory and practice

Mikhailov S.S., magistracy, 2st course

Scientific Supervisor: Ph.D. in Economics, Associate Professor Komarova E.V.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The purpose of the article is to develop a comprehensive anti-crisis marketing model that ensures the sustainable development of enterprises under sanction restrictions. *The scientific novelty* of the research lies in the development of an integrated anti-crisis marketing model adapted to modern economic realities and based on contemporary scientific approaches (resource-based, process-oriented, and digital), which will enable enterprises to adhere to the principles of sustainable development.

Keywords: *anti-crisis marketing, sanctions, sustainable development, digital transformation, import substitution, competitiveness.*

Введение. Современная экономическая реальность характеризуется глубокой трансформацией глобальных рынков, вызванной геополитическими сдвигами, санкционным давлением и перестройкой международных экономических связей. [4] Ситуация во внешней среде и последовавшие за ней ограничения стали катализатором структурных изменений, затронувших не только традиционно уязвимые сектора, но и ранее стабильные отрасли [5]. В условиях формирования многополярной мировой экономики, где центры влияния смещаются в сторону БРИКС, Азии и глобального Юга, антикризисный маркетинг превращается в эффективный инструмент обеспечения устойчивого развития бизнеса.

Методология исследования. *Цель статьи – разработка комплексной модели антикризисного маркетинга, обеспечивающей устойчивое развитие*

предприятий в условиях санкционных ограничений. Для этого необходимо определить и проанализировать ключевые тренды и принципы антикризисного маркетинга, обеспечивающие устойчивость организаций в условиях санкционного давления [6], геополитической нестабильности и трансформации глобальных экономических связей в 2022–2025 годах, а также рассмотреть стратегические и оперативные инструменты, позволяющие бизнесу адаптироваться к новым реалиям [7], включая цифровизацию, локализацию и развитие партнёрских экосистем.

Существуют различные подходы к пониманию антикризисного маркетинга, отраженные в работах современных исследователей. Каждый из них раскрывает сущность данного понятия, связывая его со стратегической адаптацией бизнеса, управлением рисками и устойчивым развитием в условиях турбулентности.

П.Друкер и К.Шваб делают акцент на цифровой трансформации как ключевом элементе антикризисного маркетинга [4], подчеркивая роль искусственного интеллекта и предиктивной аналитики в прогнозировании рыночных изменений.

И. Ансофф и Г. Минцберг рассматривают антикризисный маркетинг через призму стратегической гибкости [1,6], позволяющей компаниям оперативно перестраивать бизнес-модели при сохранении долгосрочных целей. Этот подход акцентирует внимание на управленческой адаптивности и сценарном планировании

Б. Вернерфельт и Дж. Барни определяют антикризисный маркетинг как систему, основанную на ресурсной автономии [6,9], где ключевым фактором устойчивости становится эффективное использование внутренних резервов и компетенций компании.

Современные тренды антикризисного маркетинга всё чаще интегрируются с принципами Целей устойчивого развития (ЦУР) ООН, что формирует основу для долгосрочной устойчивости организаций. В условиях санкционного давления и глобальных трансформаций 2022–2025 годов компании вынуждены пересматривать свои стратегии, ориентируясь не только на экономическую эффективность, но и на социально-экологическую ответственность. Например, ЦУР 8 «Достойная работа и экономический рост» и ЦУР 9 «Индустриализация, инновации и инфраструктура» напрямую коррелируют с ключевыми принципами антикризисного маркетинга — ресурсной автономией, цифровой трансформацией и развитием человеческого капитала. Следование ЦУР 12 «Ответственное потребление и производство» способствует оптимизации цепочек поставок и снижению зависимости от импорта, что особенно актуально в условиях санкций. Таким образом, интеграция ЦУР в антикризисные маркетинговые стратегии позволяет компаниям не только преодолевать кризисы, но и формировать устойчивые конкурентные преимущества, соответствующие глобальным трендам и ожиданиям стейкхолдеров.

Таким образом, антикризисный маркетинг можно трактовать как динамичную управленческую систему, обеспечивающую устойчивость бизнеса

через комплексное использование стратегической гибкости, цифровых технологий и ресурсной оптимизации.

В ходе исследования использовались методы анализа, синтеза, моделирования и др.

Результаты исследования. Современный антикризисный маркетинг представляет собой системный подход к управлению бизнесом в условиях нестабильности [11], сочетающий стратегическое прогнозирование с оперативной адаптацией. Его ключевые принципы сформировались в ответ на новые экономические реалии 2022-2025 годов [5], когда традиционные модели управления показали свою ограниченность, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Принципы антикризисного маркетинга в целях обеспечения устойчивости развития компании

Принцип	Сущность	Практическое применение
Проактивность	Постоянный мониторинг внешней среды для раннего выявления угроз	Систематический анализ рыночных тенденций, прогнозирование кризисных сценариев
Гибкость	Способность быстро перестраивать бизнес-процессы	Адаптация цепочек поставок, корректировка ассортимента, изменение коммуникационных стратегий
Ресурсная автономия	Ориентация на внутренние резервы компании	Оптимизация издержек, использование собственных компетенций, минимизация внешних зависимостей
Адекватность	Соответствие масштаба мер уровню угроз	Дифференцированный подход к антикризисным мероприятиям, баланс между затратами и эффективностью

Источник: составлено автором

В современных условиях антикризисный маркетинг выполняет три критически важные функции. Диагностическая функция позволяет выявлять уязвимости бизнес-модели, планирующая – разрабатывать сценарии действий, а коммуникативная – сохранять доверие стейкхолдеров.

Наиболее эффективными инструментами стали маркетинговый аудит, локализация коммуникаций и цифровые технологии анализа данных.

Типичные ошибки компаний включают запаздывание решений, недооценку внутреннего маркетинга и несоразмерную реакцию на кризис. Успешные же практики демонстрируют, что современный антикризисный маркетинг – это не набор разрозненных мер, а целостная система управления, интегрированная в стратегию компании и учитывающая новые геоэкономические реалии.

Современные реалии антикризисного маркетинга в России сформировались под влиянием беспрецедентных санкционных ограничений 2022-2025 годов. Эти условия потребовали от бизнеса принципиально новых подходов к управлению маркетинговой деятельностью. Ключевым ответом российских компаний стала комплексная переориентация на рынки стран БРИКС [15], где экспортные поставки увеличились на 32%, особенно в металлургической и агропромышленной отраслях. Однако такая экспансия потребовала существенной адаптации продуктового портфеля – от изменения состава удобрений под требования азиатских и африканских стандартов до полного редизайна упаковки и коммуникационных стратегий.

Параллельно компании столкнулись с необходимостью технологического импортозамещения – 78% промышленных предприятий были вынуждены искать альтернативы зарубежному оборудованию. Успешными примерами стали отечественные IT-решения (Р7-Офис, Astra Linux) [12], которые не только заместили западные аналоги, но и начали экспансию на дружественные рынки. Финансовые ограничения, включая рост сроков международных расчетов до 30 дней и увеличение комиссий до 15%, стимулировали развитие альтернативных платежных систем с использованием национальных валют и криптоактивов.

Особое внимание было уделено управлению человеческим капиталом через создание корпоративных университетов и программ переподготовки, что позволило сократить отток кадров на 25-30%. Однако сохраняются существенные проблемы: значительный ценовой дисбаланс (российские аналоги на 30-50% дороже), неравномерность импортозамещения (от 15% в микроэлектронике до 75% в металлургии) и инвестиционная осторожность успешных компаний. Перспективы развития связаны с углублением технологического суверенитета (рост инвестиций в станкостроение на 85%), созданием замкнутых производственных циклов и совершенствованием альтернативных финансовых механизмов [12].

Современные тренды антикризисного маркетинга демонстрируют радикальную трансформацию подходов к управлению устойчивостью бизнеса в условиях санкций и глобальных экономических изменений:

- цифровизация маркетинговых процессов, внедрение технологий искусственного интеллекта и предиктивной аналитики, что позволит прогнозировать изменения потребительского поведения и оптимизировать товарные запасы;
- глубокая локализация маркетинговых стратегий с учетом региональной специфики;
- акцент на внутреннем маркетинге, включая маркетинг персонала;
- широкое распространение партнерских экосистем для совместной разработки и продвижения продуктов, что особенно заметно в IT-секторе;
- увеличение доли digital-рекламы, что обеспечивает развитие корпоративных медиаплатформ и технологий виртуальной реальности;
- применение data-ориентированного подхода, когда единые аналитические центры, объединяющие данные о продажах, логистике и

потребительском поведении, позволяют оперативно корректировать маркетинговые стратегии.

Ключевыми характеристиками новой парадигмы развития антикризисного маркетинга в контексте целей устойчивого развития (ЦУР) стали:

- **Стратегическая гибкость** – способность оперативно перестраивать бизнес-модели при сохранении долгосрочных ориентиров развития.
- **Технологическая автономность** – развитие собственных digital-решений и компетенций.
- **Ресурсная устойчивость** – построение замкнутых производственных цепочек и партнерских экосистем, снижающих зависимость от внешних факторов.
- **Человекоцентричность** – переосмысление роли персонала и корпоративной культуры как ключевого ресурса в условиях кризиса.

В таблице 2 представлены принципы предлагаемой модели антикризисного маркетинга модель на основе ЦУР.

Таблица 2

Научные подходы и принципы комплексной модели антикризисного маркетинга модель на основе ЦУР

Научный подход	Принципы ЦУР	Влияние на модель антикризисного маркетинга
Системный подход	• Гибкость • Адекватность	Обеспечивает целостность модели, баланс между стратегическими целями и оперативной адаптацией
Процессный подход	• Эффективность использования ресурсов • Цикличность процессов	Оптимизирует маркетинговые процессы, снижает издержки
Экономический подход	• Ресурсная автономия • Стоимостная эластичность	Формирует финансовую устойчивость в условиях санкций
Цифровой подход	• Цифровая трансформация • Данно-ориентированность	Повышает точность прогнозирования и скорость принятия решений

Источник: составлено автором

Таким образом, в сфере антикризисного маркетинга в целях обеспечения устойчивости развития компаний преобладают следующие направления развития управленческой деятельности:

- Цифровая трансформация маркетинга.
- Новые модели взаимодействия с клиентами.
- Региональная самодостаточность.
- Устойчивые бизнес-модели.

Заключение. Комплексная модель антикризисного маркетинга, объединяющая ресурсный, процессный и цифровой подходы с принципами ЦУР, является результатом трансформации системы стратегического управления устойчивостью, и базируется на четырех ключевых элементах: стратегической гибкости, технологической автономности, ресурсной

устойчивости и человекоцентричности. Практическая ценность модели заключается в ее способности не только преодолевать кризисы, но и создавать долгосрочные конкурентные преимущества, а на перспективу она может влиять на механизмы риск–менеджмента. Таким образом, антикризисный маркетинг на основе ЦУР становится фундаментальным фактором устойчивого развития бизнеса в условиях глобальных изменений.

Список использованных источников

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент // Молодой ученый. – 2022. – Т. 1. – № 396. – С. 75-79.
2. Багровникова, С.В., Багровникова А.Н. Теоретические и методические аспекты антикризисного маркетинга // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 3 (67). – С. 31-44.
3. Берендеева А.Б., Николаева Е.Е. Цифровая трансформация и маркетинговая модернизация экономики (теории и концепции) // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 1 (65). – С. 246-258.
4. Друкер П., Шваб К. Тенденции развития маркетинговых стратегий в условиях кризиса // Экономика. Общество. Человек. – 2022. – С. 119-125.
5. Иванов А.А. Современное состояние и тенденции развития антикризисного маркетинга в России // Деловой вестник предпринимателя. – 2024. – № 2 (16). – С. 85-89.
6. Минцберг Г., Барни Дж. Конкурентоспособность предприятия: сущность и оценка в условиях санкций // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-3 (99). – С. 23-26.
7. Петрова В.М. Устойчивое развитие маркетинговых стратегий в условиях построения новой экономической модели // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 3 (67). – С. 167-174.
8. Сидоров К.Л., Смит Дж. Методы оценки эффективности антикризисного маркетинга. – 2022. – С. 238-241.
9. Точилин И.П. Особенности цифровой трансформации при управлении маркетинговыми стратегиями // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 1 (65). – С. 228-240.
10. Фотеску К.А. Возможности повышения эффективности маркетинга через внедрение инновационных технологий // Влияние цифровизации на маркетинговые стратегии и перспективы их развития. – 2022. – С. 30-35.
11. Шишлонова А.А. Антикризисный маркетинг: принципы и методы оценки // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 1-2. – С. 159-161.
12. Официальный сайт X5 Group [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.x5.ru> (дата обращения: 29.03.2025).
13. Аналитический отчет «Тренды маркетинга 2025» [Электронный ресурс] // РБК. – 2025. – URL: <https://www.rbc.ru/research/marketing> (дата обращения: 28.03.2025).
14. Министерство экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.economy.gov.ru> (дата обращения: 27.03.2025).
15. Стратегия развития маркетинговых коммуникаций в Российской Федерации на 2023-2030 годы. – Москва: Министерство экономического развития РФ, 2023. – 120 с.
16. Годовой отчет ПАО «Черкизово» за 2024 год. – Москва, 2025. – 85 с.
17. Цели устойчивого развития ООН (ЦУР) [Электронный ресурс]. – URL: <https://sdgs.un.org> (дата обращения: 29.03.2025)

Об авторе:

Михайлов Семён Станиславович – магистрант 2 курса направления 38.04.02 «Менеджмент», ООП «Стратегическое и корпоративное управление» Института экономики

и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: go.semen69@mail.ru

About the author:

Mikhailov Semyon Stanislavovich – 2nd-year master's student in the program 38.04.02 "Management," specialization "Strategic and Corporate Management," Institute of Economics and Management, Tver State University, e-mail: go.semen69@mail.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Устойчивое развитие и высшее образование: новые горизонты для формирования экологически ответственного общества

Мишурова К.Н., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Беденко Н.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. Целью исследования является изучение роли высшего образования в достижении целей устойчивого развития и формировании экологически ответственного общества. *Научная новизна* заключается в интеграция ESG-принципов и деятельности образовательных учреждений высшей школы на основе комплексного анализа действующих механизмов в целях подготовки специалистов нового типа и продвижении устойчивых практик.

Ключевые слова: устойчивое развитие, высшее образование, образование, экологическая ответственность, цели устойчивого развития.

Sustainable development and higher education: new horizons for forming an ecologically responsible society

Mishurova K.N., magistracy, 2st course

Scientific Supervisor: doctor of economics, associate professor Bedenko N.N.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The aim of the research is to study the role of higher education in achieving sustainable development goals and forming an ecologically responsible society. *The scientific novelty* lies in the integration of ESG principles into the activities of higher education institutions based on a comprehensive analysis of existing mechanisms, with the goal of training a new type of specialist and promoting sustainable practices.

Keywords: sustainable development, higher education, education, ecological responsibility, sustainable development goals.

Введение. В современных условиях стратегия устойчивого развития государства включает в себя повышение конкурентоспособности экономики в контексте глобальных технологических процессов, таких как цифровизация и внедрение инноваций, что, в свою очередь, формирует потребность в специалистах различного профиля. Однако создание и конкурентоспособность инновационной экономики во многом зависит от качества профессиональных кадров, уровня их компетенций и способности адаптироваться к динамичным изменениям в обществе.

В современной экономике знаний ключевой тенденцией высшего образования становится ориентация на запросы работодателей, которые ценят гибкость профессионального мышления, коммуникативные навыки и умение работать в команде. Тесное взаимодействие между предприятиями и образовательными учреждениями создает благоприятные условия для разработки инновационных подходов к обучению и формирования экосистемы,

способствующей подготовке мотивированных, компетентных и созидательных специалистов [1, с. 243].

Развитие системы и содержания обучения в современном мире происходит в контексте глобальных образовательных тенденций, среди которых наиболее заметными являются: массовый характер образования и ее непрерывность как новое качество; значимость образования для индивида и общества; ориентация на активное освоение человеком способов познавательной деятельности; адаптация образовательного процесса к запросам и потребностям личности; ориентация обучения на личность, обеспечение возможностей ее самораскрытия.

Методология исследования. Исследование показало, что научных трудов на тему использования устойчивого развития и ESG в деятельности образовательных учреждений очень мало [2, с. 4]. По мнению ЮНЕСКО, образование в интересах устойчивого развития (ОУР) – это образование, которое делает возможными социальные преобразования, необходимые для создания более социально справедливых обществ и достижения устойчивого развития [3, с. 37].

Е.А. Лясковской, отмечал, что «концепция устойчивого развития – это парадигма сбалансированного, самоподдерживающегося развития, путем взаимосвязанного достижения экологических, социальных и экономических целей» [4, с. 106].

А.Н. Тетиор в научных трудах трактовал понятие устойчивое развитие как комплексное понятие, включающее обеспечение потребностей живущих людей, не лишая будущие поколения возможности удовлетворения своих потребностей; согласование образа жизни с экологическими возможностями территории; определённые ограничения в эксплуатации природных ресурсов, связанные со способностью биосферы справляться с последствиями человеческой деятельности [5, с. 34].

А.Д. Урсул отмечал, что «устойчивое развитие представляет собой систему экономических, экологических, социально-культурных и других аспектов человеческой деятельности, ориентированных на цели выживания цивилизации и становление ноосферы, что должно найти адекватное выражение в образовании» [6, с. 29]. Научная проблема заключается в недостаточной интеграции принципов устойчивого развития в программы высшего образования, что ограничивает формирование экологически ответственного общества, что проявляется в отсутствии системного подхода к подготовке специалистов, способных эффективно решать современные экологические, социальные и экономические вызовы, а также в недостаточной адаптации образовательных программ к динамично меняющимся требованиям рынка труда и глобальным целям устойчивого развития. В ходе исследования были использованы поисковые методы сбора, анализа и синтеза информации, сравнительного анализа и индукции.

Результаты исследования. В России концепция перехода к устойчивому развитию с 1996 по 2021 г. регулировалась целым рядом правительственных актов, направленных, главным образом, на контроль использования природных

ресурсов, развитие сельских территорий, региональное развитие и «зелёное развитие» (обращение с отходами, снижение выбросов загрязняющих веществ, энергоэффективность и устойчивая инфраструктура). Цель достижения устойчивого развития была имплицитно в национальные программы развития российских университетов (Проект 5-100) и две последовательно развёрнутые российским правительством программы развития вузов страны: программу финансовой поддержки и развития опорных университетов (2016-2021 гг.) и программу «Приоритет-2030» (запущена в 2021 г.). Создание опорных университетов ориентировано на развитие регионов – обеспечение квалифицированными научными и профессиональными кадрами, инновационными технологиями, поддержкой экологических, социальных и культурных программ. Региональное развитие является одной из ключевых целей и в проекте «Приоритет-2030». Согласно треку «Территориальное и отраслевое лидерство» приоритетным является вклад университета в комплексное развитие региона: университет, совместно с бизнесом, органами управления и структурами гражданского общества становится лидером развития региона, что придаёт развитию такие качества как системность и устойчивость [7, с. 91].

Устойчивое развитие подразумевает интеграцию экономических, социальных и экологических компонентов в единую систему. В последние годы университеты все чаще выступают в роли центров устойчивого развития, способствуя формированию у студентов осознания значимости социальной ответственности и экологической устойчивости.

В контексте устойчивого развития цели образования можно охарактеризовать как поддержку устойчивости в нескольких ключевых областях:

- Человеческая устойчивость: включает в себя сохранение человеческого капитала, что подразумевает здоровье, образование и накопление знаний.

- Социальная устойчивость: предполагает защиту социальных институтов и поддержание взаимосвязей внутри общества.

- Экономическая устойчивость: связана с сохранением финансовых и производственных ресурсов, обеспечивающих экономическую стабильность.

- Естественная устойчивость: охватывает сохранение природного капитала, включая такие ресурсы, как вода, земля, воздух и полезные ископаемые.

Данные аспекты могут быть интегрированы в рамках принципов ESG (экологические, социальные и управленческие факторы). Несмотря на то, что вопросы экологической защиты, затрагивающие различные сектора экономики, уже привлекли значительное внимание исследователей, аспекты реализации и соблюдения принципов ESG в образовательных учреждениях, которые внедряют подходы зеленой экономики и устойчивого развития в свою практику, остаются недостаточно исследованными.

Принципы ESG для университетов охватывают устойчивое развитие, социальную ответственность и эффективное управление. Их реализация в

образовательных учреждениях требует интеграции этих принципов в учебные программы, научные исследования и внутренние процессы университета.

Понятие «устойчивое развитие» тесно связано с ESG-повесткой. В широком смысле под ESG понимается устойчивое развитие коммерческой деятельности. Его принципами выступают следующие:

- ответственное отношение к окружающей среде и минимальное негативное воздействие на окружающую среду (E);
- высокая социальная ответственность и максимизация положительного эффекта на общество (S);
- высокое качество корпоративного управления, повышение стандартов и прозрачности управления, экономической устойчивости бизнеса (G) [8, с. 250].

ESG-концепция развития российского бизнеса развивает давно существующую концепцию социальной ответственности бизнеса / корпоративной социальной ответственности (КСО) [9, с. 253].

ESG-принципы играют ключевую роль в инновационном развитии высшего образования в России.

Во-первых, они способствуют привлечению новых инвестиций в учебные заведения, поскольку демонстрируют приверженность социальной ответственности и экологическим стандартам, что может заинтересовать инвесторов, ориентированных на социальные и экологические цели.

Во-вторых, принципы ESG помогают университетам разрабатывать инновационные и экологически устойчивые решения, включая внедрение новых технологий, соблюдение экологических норм при строительстве или реконструкции зданий, а также создание продуктов и услуг с учетом социальных и экологических факторов.

Наконец, принципы ESG способствуют управлению рисками, связанными с социальными, экологическими и экономическими аспектами, что позволяет учреждениям минимизировать потенциальные финансовые, репутационные и правовые угрозы.

Для выявления направлений деятельности образовательных учреждений, в которых возможно применение описанных выше инструментов сформируем соотношение, в котором отразим направления их применения в таблице 1.

Таблица 1

Интеграция ESG-принципов в деятельность образовательных учреждений
высшей школы

Наименование группы принципов	Направления применения в системе высшего образования	Целевые ориентиры системы высшего образования
Environmental Экологические принципы (E)	Снижение углеродного следа	Внедрение программ по сокращению выбросов CO ₂
	Энергоэффективность	Использование энергосберегающих технологий в зданиях и инфраструктуре.
	Управление отходами	Внедрение системы раздельного сбора и переработки отходов

	Использование возобновляемых источников энергии	Установка солнечных панелей и ветряных турбин
	Экологическое образование	Включение экологических дисциплин в учебные программы
	Снижение потребления воды	Внедрение систем повторного использования воды
	Озеленение кампуса	Создание зеленых зон и садов на территории университета
	Устойчивые транспортные решения	Поощрение использования общественного транспорта и велосипедов
Social (S) Социальные принципы	Инклюзивность и разнообразие	Создание условий для студентов и сотрудников с разными потребностями и культурным бэкграундом, вовлечение различных групп населения в работу. Создание доступной среды и специальных программ
	Поддержка психического здоровья	Организация консультаций и программ по психическому здоровью
	Равенство возможностей	Обеспечение равного доступа к образованию и карьерным возможностям
	Корпоративная социальная ответственность	Участие в социальных проектах и волонтерских инициативах
	Поддержка местных сообществ	Сотрудничество с местными организациями и бизнесами
	Культурное разнообразие	Организация мероприятий, посвященных различным культурам
	Поддержка выпускников	Создание программ карьерного роста и наставничества
Governance (G) Управленческие принципы	Прозрачность управления	Публикация отчетов о деятельности университета
	Развитие soft skills	Включение программ по развитию коммуникативных и лидерских навыков
	Этическое управление	Соблюдение этических норм в принятии решений
	Управление рисками	Внедрение системы управления рисками
	Участие студентов и сотрудников в управлении	Создание советов и комитетов с участием студентов и сотрудников

Источник: составлено автором

Таким образом, было выявлено, что инструменты ESG-трансформации носят релевантный характер для сферы образования: они могут использоваться не только в процессе обучения, но и для административно-управленческих и учебно-вспомогательных работ. Интеграция принципов ESG в деятельность образовательных учреждений не только отвечает современным вызовам устойчивого развития, но и формирует новую культуру образования, ориентированную на социальную ответственность, экологическую устойчивость и эффективное управление. Внедрение данных принципов создаст основу для подготовки будущих специалистов, способных к решению сложных социальных и экологических задач.

Преимущества внедрения ESG-принципов для университетов:

— Привлечение инвестиций: Университеты, демонстрирующие приверженность ESG-принципам, становятся более привлекательными для инвесторов, ориентированных на социальную и экологическую ответственность.

— Развитие инноваций: Внедрение ESG-принципов стимулирует разработку экологически устойчивых решений, интеграцию новых технологий и создание инновационных образовательных продуктов.

— Управление рисками: ESG-принципы помогают университетам минимизировать риски, связанные с экологическими, социальными и управленческими аспектами, что способствует их устойчивому развитию.

Заключение. Концепция устойчивого развития актуальна уже продолжительное время, можно утверждать, что ее важность возрастает с каждым днем, поскольку население продолжает расти, а природные ресурсы, доступные человечеству, не увеличиваются [10, с. 9].

Использование ESG-принципов высшими учебными заведениями будет способствовать инновационному развитию России и созданию устойчивой экономики. Интеграция данных принципов в учебные программы, исследовательскую деятельность и внутренние процессы университетов позволяет не только соответствовать современным требованиям, но и формировать будущее, основанное на принципах устойчивости и инноваций.

Список использованных источников

1. Модернизация системы высшего профессионального образования – фактор устойчивого развития современной экономики / М. Э. Аманов, Д. И. Баймухаммедов, Г. Р. Хайдаров, М. Г. Тиндова // Заметки ученого. – 2022. – № 7. – С. 242-247
- 2.. Четин, А. М. Возможности использования ESG-инструментов в управлении образовательными организациями высшего образования / А. М. Четин // Вестник евразийской науки. – 2024 – Т. 16 – № 1 – С. 1-12
3. Шамаева Е.Ф., Головин А.А., Константинова А.В. Мониторинг и система показателей и индикаторов целей устойчивого развития в образовании на примере России // Сетевое научное издание «Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление». 2021. Т. 17, вып. 1 (50). С-16-68
4. Багровникова А.Н. Вопросы разработки модели оценки устойчивого развития машиностроительных предприятий // А.Н. Багровникова// Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 3(63). С. 105–117
5. Багровникова С.В., Багровникова А.Н. Теоретические и методические аспекты контроллинга устойчивого развития промышленных предприятий // С.В. Багровникова, А.Н. Багровникова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 3 (67). С. 031–044
6. Федоров Михаил Петрович, Васильев Юрий Сергеевич, Блинов Лев Николаевич Устойчивое развитие и образование // Глобальная энергия. 2012. №3-1 (154). – С 26-36
7. Зиневич О. В. Высшее образование для глобального и локального устойчивого развития / О. В. Зиневич, Е. А. Мелёхина // Высшее образование в России – 2023. – Т. 32, № 3. – С. 84–102.
- 8.. Берендеева А.Б., НиколаеваЕ.Е. Устойчивое развитие и ESG-модернизация экономики (теории и концепции) // А.Б. Берендеева, Е.Е. Николаева// Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 1(65). С. 246-258
9. Берендеева А.Б., НиколаеваЕ.Е. Устойчивое развитие и ESG-модернизация экономики (теории и концепции) // А.Б. Берендеева, Е.Е. Николаева// Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2024. № 1(65). С. 246-258
10. Четин, А. М. Возможности использования ESG-инструментов в управлении образовательными организациями высшего образования / А. М. Четин // Вестник евразийской науки. – 2024 – Т. 16 – № 1 – С. 1-12

Об авторе:

МИШУРОВА Кристина Николаевна – магистрант 2 курса направления 38.04.02 «Менеджмент», ООП «Стратегическое и корпоративное управление» Института экономики и управления, Тверской государственный университет, e-mail: kristina.mishurova.04.02@mail.ru, ORCID 0000-0002-8239-7659

About the author:

Mishurova Kristina Nikolayevna – Master's student of the 2 st course of 38.04.02 "Management" specialization, Strategic and Corporate Management, Institute of Economics and Management, Tver State University, e-mail: kristina.mishurova.04.02@mail.ru, ORCID 0000-0002-8239-7659

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Исследование корпоративного управления во Вьетнаме: актуализация проблем

Нгуен Лоан Ким, магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Н.Н. Беденко

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. В данной статье рассматриваются вопросы, связанные с развитием корпоративного управления во Вьетнаме, вкладом корпоративного сектора в достижение Целей устойчивого развития ООН (ЦУР). В статье выделены следующие наиболее актуальные для Вьетнама ЦУР: ЦУР 3 – «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР 4 – «Качественное образование», ЦУР 13 – «Борьба с изменением климата». *Научная новизна* заключается в выделении проблем, препятствующих успешному развитию корпоративного управления во Вьетнаме: сопротивление необходимым изменениям в сфере корпоративного управления в виду национальных и культурных особенностей; недостаток квалифицированных управленческих кадров; высокая зависимость от факторов внешней среды; ограниченность ресурсов для обеспечения устойчивого развития субъектов бизнеса; недостаточная инновационная составляющая процесса управления; уделение недостаточного внимания целям устойчивого развития со стороны корпоративного сектора.

Ключевые слова: корпоративное управление во Вьетнаме, этапы развития корпоративного управления, проблемы развития корпоративного управления.

Research on Corporate Governance in Vietnam: Updating the Issues

Nguyen Loan Kim, magistracy, 1st Year

Scientific: doctor of economics, associate professor Bedenko N.N.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. This article examines issues related to the development of corporate governance in Vietnam, the contribution of the corporate sector to the achievement of the UN Sustainable Development Goals (SDGs). The article highlights the following SDGs that are most relevant for Vietnam: SDG 3 - "Good Health and Well-Being", SDG 4 - "Quality Education", SDG 13 - "Climate Action". Scientific novelty lies in identifying the problems that hinder the successful development of corporate governance in Vietnam: resistance to necessary changes in the field of corporate governance due to national and cultural characteristics; lack of qualified management personnel; high dependence on environmental factors; limited resources to ensure sustainable development of business entities; insufficient innovative component of the management process; insufficient attention to sustainable development goals by the corporate sector.

Keywords: corporate governance in Vietnam, stages of corporate governance development, problems of corporate governance development.

Введение. В настоящее время экономика Вьетнама представляет собой смешанную рыночную экономику с элементами социалистического пути развития. В последние годы Вьетнам показывает стабильную динамику экономического роста и становится одной из самых динамичных экономик в Юго-Восточной Азии. Согласно последнему прогнозу Всемирного банка, экономический рост Вьетнама,

как ожидается, достигнет 6,5% в 2025 году. Этот результат обусловлен ростом экспорта, промышленного производства, а также иностранных инвестиций [7].

Вьетнам является ярким примером реализации целей устойчивого развития. По итогам 2024 года индекс устойчивого развития Вьетнама достиг 73 баллов, что выше среднего мирового показателя, и занял второе место в Юго-Восточной Азии. [9].

По информации Управления по иностранным инвестициям планируется, что в 2024 году Вьетнам сможет привлечь 35-37 млрд. долл. США, при этом 75,2% от общего зарегистрированного объема инвестиций в стране приходится на Сингапур, Японию, Южную Корею, Китай и Гонконг. Экономика Вьетнама диверсифицирована и включает такие сектора как: промышленность, сельское хозяйство, услуги. В этих условиях в рамках общегосударственной системы управления на всех уровнях возрастает роль корпоративного менеджмента как фактора обеспечения устойчивого социально-экономического роста страны.

Методология исследования. Вопросы решения проблем управления во Вьетнаме достаточно актуальны. К.Т. Нгуен отмечает, что «качество и эффективность решений – один из важных показателей, отражающих состояние институциональной системы» [1].

Вьетнамский институт совета директоров (VIOD) считает, что уровень корпоративного управления во Вьетнаме в настоящее время находится на низком уровне в регионе АСЕАН и ниже среднего уровня в оценке корпоративного управления в Юго-Восточной Азии (ACGS) [6].

В ходе настоящего исследования использованы методы: анализа, синтеза, сравнения, контент-анализа, прогнозирования.

Результаты исследования. Корпоративное управление во Вьетнаме начало активно развиваться с конца 1990-х годов, когда страна стала переходить к рыночной экономике и интегрироваться в мировую торговую систему, что привело к необходимости повышения прозрачности бизнеса, улучшения инвестиционной привлекательности страны и обеспечения устойчивого роста экономики.

Таблица 1

Этапы развития корпоративного управления во Вьетнаме [2]

Период	Характеристика
Ранний этап (до 1986 года)	Экономическая система Вьетнама была преимущественно плановой с ограниченным частным сектором. Управление предприятиями находилось под строгим государственным контролем.
Начальный этап реформ (1986–1999 годы)	Реформы «Дой Мой» («Обновление») привели к либерализации экономики и началу перехода к рыночной системе, приватизации государственных предприятий, а также формированию законодательной базы для частного предпринимательства.
Переходный этап (2000–2006 годы)	Вьетнам вступил в переговоры о присоединении ко Всемирной торговой организации (ВТО), что потребовало гармонизации законодательства с международными стандартами, включая введение норм корпоративного управления (приняты законы о компаниях и акционерных обществах). Однако уровень корпоративного управления оставался низким, что затрудняло привлечение инвестиций.

Современный этап (после 2007 года)	После вступления в ВТО Вьетнам была продолжена работа над улучшением корпоративного управления, так был принят ряд законов и нормативных актов, направленных на укрепление защиты прав акционеров, повышение прозрачности и усиление роли независимых директоров. В 2012 году был принят первый Кодекс корпоративного управления, который стал основой для регулирования деятельности публичных компаний. Этот документ содержал рекомендации по улучшению структуры совета директоров, обеспечению независимости членов совета, защите интересов миноритарных акционеров и повышению прозрачности финансовой отчетности.

В процессе проведения приватизации крупных государственных компаний и созданию условий для их эффективного функционирования на рынке, были внедрены современные стандарты корпоративного управления и усиление ответственности менеджмента перед акционерами.

В настоящее время в увеличении объёмов промышленного производства большую роль играют свободные экономические зоны и промышленные парки, в рамках которых работают как подразделения международных компаний, так и местные компании.

В таблице 2 представлены крупнейшие компании Вьетнама.

Таблица 2

Крупные компании Вьетнама из списка VNR500

Форма собственности	Наименование Компании	Сфера деятельности	Доход, млрд. долл.
Государственная	PetroVietnam	Энергетика, нефтегазовая отрасль	от 7,13 до 26,7
	Petrolimex	Нефтегазовая отрасль	
	Agribank	Банковская деятельность	
	BIDV	Банковская деятельность	
	Viettel	Телекоммуникации	
Частная	Samsung Electronics Vietnam (SEV)	Производство электроники	от 6,13 до 72,4
	Vingroup	Многоотраслевая корпорация	
	Hoa Phat Group	Многоотраслевая корпорация	

Источник: составлено автором на основе [8].

В последние годы крупнейшие вьетнамские корпорации начали уделять больше внимания целям устойчивого развития общества, страны. Это также связано с требованиями международных стандартов и ожиданиями потребителей.

Так, крупнейшая молочная компания Вьетнама, Vinamilk, является одной из ведущих компаний, вносящих свой вклад в ЦУР. Так к мероприятиям в рамках ЦУР 3– «Хорошее здоровье и благополучие» относится программа «Бесплатное предоставление молока для детей в детских садах и начальных школах». Молочные продукты способствуют улучшению здоровья и

физического развития детей, тем самым повышая их способность к обучению и образовательные результаты. К мероприятиям в рамках ЦУР 4 – «Качественное образование» можно отнести строительство библиотек и фонд стипендий, который помогает детям продолжать учёбу и развивать свои таланты [3, с.47].

Наглядным примером деятельности вьетнамских компаний в рамках ЦУР 13 – «Борьба с изменением климата» является компания VinFast, производитель электрических автомобилей. Эта компания инвестирует в производство экологически чистого транспорта, что помогает снизить выбросы парниковых газов. Компания не только производит электромобили, но также развивает сеть зарядных станций, побуждая пользователей переходить на экологически чистый транспорт [3, с.62].

Проведённое исследование позволяет выделить проблемы в сфере корпоративного управления во Вьетнаме.

Сопротивление необходимым изменениям в сфере корпоративного управления в виду национальных и культурных особенностей

В стране традиционно сильны семейные связи и личные отношения, что влияет на принятие решений в бизнесе. Такой подход к управлению может создавать проблемы с преемственностью руководства, а также снижать эффективность принятия решений.

Недостаток квалифицированных управленческих кадров

Вьетнам обладает достаточно развитой системой высшего образования, однако качество образования в области корпоративного управления остаётся на низком уровне. Многие учебные заведения ориентируются на традиционные подходы к обучению, которые не всегда соответствуют современным требованиям рынка труда [4, с. 147]. Не хватает специалистов по внутреннему аудиту, комплаенсу, и другим направлениям корпоративного управления.

Высокая зависимость от факторов внешней среды

Зависимость от экспорта, иностранных инвестиций, импортных технологий характеризует экономику Вьетнама, что ведёт к росту расходов и препятствует своевременному внедрению новых систем.

Ограниченность ресурсов для обеспечения устойчивого развития субъектов корпоративного сектора экономики

Традиционной проблемой во Вьетнаме остаётся неразвитость инфраструктуры, что приводит к тому, что многие компании сталкиваются с проблемой доступа к основным производственным и деловым ресурсам, капиталу [5]. Таким образом происходит снижение конкурентоспособности вьетнамских предприятий, рост стоимости бизнеса.

Недостаточная инновационная составляющая процесса управления

Несмотря на то, что правительство Вьетнама в последние годы предприняло ряд мер по созданию правовой базы для поощрения инноваций, компании продолжают испытывать проблемы с реализацией проектов развития, применением новых технологий.

Уделение недостаточного внимания целям устойчивого развития со стороны корпоративного сектора.

Только крупнейшие компании добавляют в стратегии развития также мероприятия, касающиеся устойчивого развития. Большая часть компаний считает это «лишней тратой денег» и не осознаёт преимуществ и необходимости вложений со стороны компаний в развитие общества. Для продвижения идей устойчивого развития требуется больше вовлеченности со стороны государства, например, разработка стимулирующих мер.

С целью решения выявленных проблем для заинтересованных сторон, таких как государство, корпорации, инвесторы и акционеры, могут быть предложены мероприятия, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Меры совершенствования корпоративного управления во Вьетнаме

Субъекты	Мероприятия
Государственные структуры	- <u>Усиление поддержки компаний со стороны государства</u>, особенно в сфере малого и среднего бизнеса - в первую очередь, улучшение доступа к финансовым ресурсам. - <u>Реформа правовой среды</u> – упрощение административных процедур, сокращение времени и затрат на получение разрешений. - Развитие инноваций – предоставление финансирования, налоговых льгот для стартапов и молодых компаний, создание бизнес-инкубаторов. - Обновление инфраструктуры – обеспечение транспортной доступности, развитие интернета и телекоммуникаций. - Модернизация системы образования – включение современных методов и практик корпоративного управления в учебные программы, активизация сотрудничества с университетами и научными институтами. - Разработка стимулирующих мер по привлечению корпоративного сектора в решение проблем устойчивого развития (ЦУР).
Корпорации	- <u>Инвестиции в обучение и развитие персонала</u> – инвестиции в программы обучения профессиональным навыкам, управлению и инновациям для повышения эффективности, и конкурентоспособности компаний. - <u>Создание атмосферы инноваций</u> – создание открытой и поддерживающей атмосферы, где новые идеи и инициативы принимаются с энтузиазмом, внедрение системы поощрения и признания достижений в области инноваций. - <u>Развитие международной кооперации</u> – активизация сотрудничества вьетнамских компаний с иностранными партнерами с целью обучения и применения последних трендов в управлении бизнесом и инновациях. - <u>Укрепление сотрудничества с научно-техническими организациями</u> – активизация сотрудничества с научными и технологическими организациями для передачи технологий, обмена информацией о научных исследованиях и разработках, а также поддержка для стимулирования инноваций в бизнесе. - <u>Разработка мероприятий по решению проблем устойчивого развития</u>, в первую очередь, таких как: ЦУР 1 – «Ликвидация нищеты», ЦУР 3 – «Хорошее здоровье и благополучие», ЦУР 4 – «Качественное образование», ЦУР 13 – «Борьба с изменением

	климата».
Инвесторы	- Инвестиции в проекты инноваций. - Поддержка развития высококвалифицированных человеческих. - Стимулирование сотрудничества с отечественными и международными компаниями.
Акционеры	- Обеспечение прозрачного и эффективного управления бизнесом. - Стимулирование компаний к инновациям. - Содействие инвестициям в развитие человеческих ресурсов.

Заключение. Таким образом, система корпоративного управления во Вьетнаме требует скоординированных усилий всех заинтересованных сторон, включая государства, корпораций, инвесторов, акционеров и научно-технических организаций. Только совместные действия по созданию благоприятной экосистемы позволят вьетнамским компаниям устойчиво развиваться и эффективно конкурировать на международной арене, а также вносить свой вклад в достижение целей устойчивого развития Вьетнама (ЦУР).

Для решения выявленных проблем предложены мероприятия для улучшения корпоративного управления во Вьетнаме такие как: развитие инновационной составляющей, комплекс мер по решению проблем с отсутствием квалифицированных кадров и усиление государственной поддержки для развития бизнес среды, включающей развитие инфраструктуры, доступ к капиталу, поддержка инноваций и цифровизации, разработка стимулирующих мер по привлечению корпоративного сектора в решение проблем устойчивого развития (ЦУР). Предложенные мероприятия будут способствовать повышению конкурентоспособности вьетнамских предприятий и развитию сектора корпоративного управления в целом.

Список использованных источников

1. Нгуен, К.Т. Совершенствование государственного управления в целях ускорения экономического роста Вьетнама /К.Т.Нгуен// Вьетнамские исследования. Серия 2. – 2018. – № 2. – С.25-35.
2. Hoang, T.T. Corporate governance in Vietnam: A review of the literature and future research directions / T.T. Hoang, H.M. Nguyen//Journal of Asian Business and Economic Studies, 27(1). – 2020. – P.29-47.
3. Ho, K.A. Implementation Strategy of Vietnamese Enterprises in Corporate Social Responsibility. Case: Vinamilk Corp., FPT Corp., Vingroup Corp. Bachelor's thesis. – Finland: JAMK, 2022 – 83p.
4. Tran, V.T. Human Resource Development in Vietnam. Research and Practice. – Hanoi; Vietnam: Palgrave Macmillan Cham, 2021 -360p.
5. Дау, А.Т. Трудности для предпринимателей во Вьетнаме. URL: <https://daibieunhandan.vn/6-rao-can-kho-khan-cua-doanh-nghiep-viet-nam-post343453.html> (дата обращения: 27.12.2024).
6. Корпоративное управление во Вьетнаме находится на низком уровне. URL: <https://doanhnghiepvietnam.vn/kinh-te/mat-bang-quan-tri-cong-ty-cua-viet-nam-dang-o-cap-do-thap/20241129110511196> (дата обращения: 27.12.2024).
7. Прогноз экономического роста во Вьетнаме. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2024/08/26/viet-nam-s-economy-is-forecast-to-grow-6-1-in-2024-wb> (дата обращения: 27.12.2024).

8. Крупные компании Вьетнама из списка VNR500. URL: <https://www.vietnam-briefing.com/news/vietnams-top-500-enterprises-in-2024-new-report-findings.html/> (дата обращения: 27.12.2024).

9. Вьетнам – яркий пример достижения целей устойчивого развития. URL: <https://www.vietnam.vn/ru/viet-nam-la-diem-sang-thuc-hien-muc-tieu-phat-trien-ben-vung> (дата обращения: 13.03.2025).

Об авторе:

Нгуен Лоан Ким – магистрант ООП по направлению 38.04.02 Менеджмент «Стратегическое и корпоративное управление», Тверской государственный университет, e-mail: tinyloan@yahoo.com

About the author:

Nguyen Loan Kim – Master's degree in PLO in the direction of 38.04.02 Management «Strategic and Corporate Governance», Tver State University, e-mail: tinyloan@yahoo.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

**Дополнительное профессиональное образование
и устойчивое развитие организации:
научный поиск в целях формирования компетенций будущего**

Новиков Д.Р., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Беденко Н.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. Цель статьи заключается в развитии методологии управления образовательными процессами через устойчивое развитие и моделировании инновационных форматов программ ДПО в целях обоснования методологической рамки компетенций будущего. Научная новизна заключается в выявлении и систематизации проблем в сфере ДПО и определение перспектив развития данной системы в контексте концепции устойчивого развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие, дополнительное профессиональное образование, цели устойчивого развития.

**Additional professional education and sustainable development
of the organization: Scientific research for the formation of future
competences**

Novikov D.R., magistracy, 2st course

Scientific Supervisor: dr. habil. in economics, professor Bedenko N.N.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The aim of the article is to develop a methodology for managing educational processes through sustainable development and modeling innovative formats of VET programs in order to substantiate the methodological framework of future competencies. *Scientific novelty* consists in identifying and systematizing the problems in the field of VET and determining the prospects for the development of this system in the context of the concept of sustainable development.

Keywords: sustainable development, additional professional education, sustainable development goals.

Введение. Устойчивое развитие стало важной концепцией в современном мире, охватывающей экологические, экономические и социальные аспекты. В контексте глобальных вызовов, таких как изменение климата и неравенство, необходимо внедрять принципы устойчивого развития во все сферы деятельности, в том числе и в образование. Дополнительное профессиональное образование (ДПО) играет особую роль в происходящей трансформации российской системы образования, поскольку предоставляет работникам возможность приобрести новые навыки и знания, которые можно объединить с концепцией «компетенций будущего», необходимых для работы в быстро меняющемся мире. В данной статье будет рассмотрено, как дополнительное профессиональное образование (ДПО) может способствовать достижению

целей устойчивого развития, а также будет проанализировано мнение экспертов о проблематике ДПО.

Методология исследования. *Цель статьи* заключается в развитии методологии управления образовательными процессами через устойчивое развитие и моделировании инновационных форматов программ ДПО в целях обоснования методологической рамки компетенций будущего.

Рассматривая в качестве *объекта исследования систему ДПО*, в рамках статьи *предмет исследования* сужен до процесса формирования компетенций будущего посредством применения инструментов цифровой трансформации, и в частности мультимедийных технологий. А.А. Терский отмечает преимущества цифровизации как «Возрастание степени интеллектуального труда и создание новых рабочих мест в высокотехнологичных сферах и создание условий для развития гибких и нестандартных форм занятости» [9, с. 196].

Повестка устойчивого развития в настоящее время является актуальным трендом относительно любого объекта управления, имеющийся теоретический опыт в данной сфере представлен в таблице 1.

Таблица 1

Научные подходы к разработке концепции устойчивого развития

Авторы	Комментарий к научной точке зрения
Л. Гуриева	Считает, что «устойчивое развитие предприятия можно рассматривать как некий компенсационный механизм, который позволяет компании не только адаптироваться к нестабильному влиянию внутренней и внешней среды, но и неуклонно развиваться. Чем выше устойчивость развития предприятия, тем ниже риск возможного отклонения от ожидаемого результата и наоборот».
З.В. Коробкова	Считает, что к определению устойчивости, как нового типа социально-экономического развития, предполагает не только достижение стабильного социально-экономического состояния в определенной стране или регионе в настоящем, но и создание надежных предпосылок для устойчивого развития в долгосрочной перспективе.
А.В. Цвикилевич [11]	Определяет устойчивое развитие как «процесс, ориентированный на постоянное сохранение динамического равновесия посредством целенаправленного использования имеющегося потенциала и условий внешней среды»
А.Д. Урсул [10]	Дает иную интерпретацию, и с его точки зрения подход к устойчивому развитию следует рассматривать как «глобальную стратегию разрешения глобального социоприродного противоречия между растущими потребностями человечества и невозможностью биосферы обеспечить эти потребности»
Н. В. Сычёва [8]	Определяет цель устойчивого развития как достижение высоких стандартов уровня жизни населения на основе качественного роста экономики на новой цифровой технологической базе, формирования полноценной конкурентной среды, создания комфортных условий для жизнедеятельности и развития личностного потенциала при сохранении природных систем для нынешних и будущих поколений.

Источник: составлено автором

Так же, С.В. Багровникова, А.Н. Багровникова формируют свое видение понятия «устойчивое развитие предприятия» и представляют его как результат процесса управления, отражающий способность системы функционирования предприятия обеспечивать в долгосрочной перспективе удовлетворение общественных потребностей, поддержание на заданном уровне экономической эффективности своей хозяйственной деятельности, сохранение и восполнение окружающей среды и собственных ресурсов, как в настоящем, так и в будущем, противодействуя возможному негативному влиянию факторов внутренней и внешней среды [2, с. 36].

Важным аспектом в рамках настоящего исследования является определение результата взаимосвязи системы ДПО и концепции устойчивого развития – компетенций будущего. Нам представляется, что под этим следует понимать формирование у обучающихся таких навыков и знаний, которые позволят им эффективно адаптироваться в разных сферах деятельности.

Исследование выполнено с использованием методов: анализ литературных источников, контент-анализ, систематизация полученных результатов и их обобщения (синтеза).

Результаты исследования. Для исследования взаимосвязи между дополнительным профессиональным образованием и устойчивым развитием проведены аналитические обзоры статей, исследований и отчетов, опубликованных в научных журналах и на специализированных ресурсах (таблица 2).

Таблица 2

Уровень развития системы ДПО

Авторы	Обобщение тенденций	Выделение проблем
В.В. Шеховцов, И.Л. Гоник [12]	1. Формирование частных и корпоративных учебных центров, не имеющих отвечающего современным требованиям кадрового состава преподавателей и необходимого оборудования. 2. Создание сети массовых открытых онлайн-курсов. 3. Цифровая трансформация	• Отсутствие на протяжении длительного времени системного подхода к ДПО на федеральном и региональном уровнях. • Слабая материальная поддержка обучения.
Е. В. Жгулев [5]	1. Переключение образования с предметно-знаниевого на компетентностный подход, который в первую очередь ориентируется на обеспечение качества подготовки специалистов в соответствии с потребностями рынка труда. 2. Новые образовательные интерактивные технологии обучения, 3. Компетентностное целеполагание при создании программ ДПО, создание индивидуальных	• Недостаточная подготовленность учебных заведений к внедрению изменений • Отсутствие у преподавателей необходимых компетенций для реализации новых методов обучения

	образовательных маршрутов.	
А.А. Ахметшин [1]	1. Изменение требований к образовательным учреждениям, особенно в контексте дополнительного профессионального образования 2. Существенное влияние пандемии на различные сферы деятельности, включая экономику и организацию образовательного процесса	• Отсутствие адаптивности в современных реалиях ДПО • Необходимость повышения уровня квалификации педагогов
Н.Р. Вакулич [3]	1. Важность многостороннего подхода к определению качества образовательных программ 2. Соответствие существующей нормативной базе 3. ДПО должно быть обеспечено необходимыми качественными ресурсами	• Недостаточное материально-техническое обеспечение • Несоответствие образовательных программ современным требованиям рынка труда
О.В. Парахина [7]	1. Становление ДПО как важный инструмент для социально-экономического развития страны 2. Рассмотрение ДПО как некое связующее звено между образовательными интересами отдельных людей и требованиями работодателей	• Высокая конкуренция на рынке образовательных услуг • Отсутствие доступа к качественным программам ДПО

Источник: составлено автором

Как отмечают К.В. Новикова и В.Д. Добровлянин, «цифровизация проникает во все сферы общественной жизни, в первую очередь, затрагивая производство и сферу услуг. Профессии, казавшиеся вечными, либо исчезают, либо требуют от работника новых профессиональных компетенций» [6, с. 214].

Развитие системы ДПО в контексте целей устойчивого развития (ЦУР) может быть представлено в разрезе формирования компетенций будущего посредством использования современных инструментов цифровизации деятельности и может быть представлено направлениями:

1) Интеграция – предполагает объединение различных образовательных подходов и технологий, что позволяет создать единую образовательную среду, которая отвечает требованиям современности. Я.Э. Дадаев утверждает, что интеграция образовательных учреждений и бизнес-структур способствует формированию новой (предпринимательской) модели университета – научно-образовательно-промышленного комплекса с академическим ядром [4, с. 272];

2) Информатизация – заключается в активном использовании информационно-коммуникативных технологий (ИКТ) в образовательных процессах, что способствует более эффективному обучению и доступу к образовательным ресурсам;

3) Интеллектуализация – подразумевает внедрение интеллектуальных технологий, таких как искусственный интеллект, которые смогут существенно повысить качество образовательных процессов и адаптивность обучения под индивидуальные способности обучающихся;

4) Институционализация – относится к созданию устойчивой структуры и системы внутри образовательных учреждений, обеспечивающей реализацию программ ДПО, соответствующих принципам ЦУР, и автономности в деятельности;

5) Интерактивность – акцентирует внимание на необходимости активного взаимодействия между преподавателями и обучающимися, внедрении практико-ориентированных методов обучения, которые помогают развивать критическое мышление и коммуникативные навыки.

Дополнительное профессиональное образование в России и за рубежом демонстрирует разнообразие форматов и методов, использующихся для повышения квалификации специалистов. Однако в большинстве случаев наблюдается недостаточная интеграция ДПО с актуальными требованиями рынка. Рынок труда характеризуется высокой динамикой, и работодатели все чаще требуют от кандидатов не только теоретических знаний, но и практических умений, которые могут быть получены через ДПО.

Компетентностный подход в образовательных программах позволяет обособить важные навыки и знания, которые необходимы для различных профессий. Этот подход нацелен на разработку программ, охватывающих не только специфические профессиональные навыки, но и универсальные, такие как критическое мышление, креативность, способность к самообучению и адаптации. Например, в области информационных технологий важно не только знать языки программирования, но и уметь работать в команде и управлять проектами.

С позиции отечественного и западного опыта непрерывное образование взрослых осуществляется через:

- формальное образование – освоение образовательных программ в организациях, осуществляющих образовательную деятельность;

- неформальное образование – обучение (подготовка), в том числе по месту работы (в форме наставничества, стажировки, инструктажа, тренинга, через реализацию различных программ подготовки, обмена опытом и т. д.), а также просвещение в рамках деятельности общественных и иных социально ориентированных организаций;

- индивидуальную познавательную деятельность (самообразование) или информальное образование, которое включает все виды учебной деятельности, не попадающие под определения формального и неформального образования. Именно оно, как показывают социологические исследования, наиболее эффективно изменяет установки и модели поведения людей. Его можно называть повседневным образованием, поскольку оно происходит с различной степенью интенсивности и результативности на протяжении всей жизни человека.

Формирование компетенций будущего должно осуществлять с учетом ЦУР, современных тенденций и запросов рынка труда.

Заключение. Таким образом, дополнительное профессиональное образование играет важную роль в содействии устойчивому развитию. Профессиональное образование дает работникам возможность приобрести навыки и знания, необходимые для решения современных экологических и социальных проблем. Включение принципов устойчивого развития в программы ДПО подготовки поможет сформировать более ответственное и сознательное общество, способное решать современные проблемы.

Список использованных источников

1. Ахметшин, А.А. Особенности деятельности учреждений дополнительного профессионального образования в условиях пандемии коронавируса в России [Электронный ресурс] // Инновации и инвестиции. 2020. №8. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennostideyatelnosti-uchrezhdeniy-dopolnitelnogoprofessionalnogo-obrazovaniya-v-usloviyahpandemii-koronavirusa-v-rossii> (дата обращения 18.03.2025).
2. Багровникова, С.В., Багровникова, А.Н. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЛИНГА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №№3 (67). – С. 31-44.
3. Вакулич, Н.Р. Управление рисками в сфере дополнительного профессионального образования [Электронный ресурс] / Режим доступа: https://www.sgu.ru/sites/default/files/conf/files/2019-04/vakulich_osm_2019.pdf (дата обращения 18.03.2025).
4. Дадаев, Я.Э. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ВОСПРОИЗВОДСТВЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – №1(57). – С. 263-276.
5. Жгулев, Е. В. Факторы развития дополнительного профессионального образования в регионе [Электронный ресурс] // Международный научно-исследовательский журнал. – 2015. – №1 (32) Часть 2. – С. 34–41. Режим доступа: <https://research-journal.org/economical/factory-razvitiyadopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya-vregione/> (дата обращения 18.03.2025).
6. Новикова, К.В., Добровлянин, В.Д. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАНИЯ В РОССИИ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – №1(57). – С. 207-217.
7. Парахина, О.В. Современные тенденции системы дополнительного профессионального образования в России [Электронный ресурс] // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 6-2.– С. 445-448. Режим доступа : <https://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=31531> (дата обращения 18.03.2025).
8. Сычёва, Н. В. Цифровизация сельских территорий Республики Беларусь в контексте обеспечения их устойчивого развития. – 2024
9. Терский, А.А. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В ВОСПРОИЗВОДСТВЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №№3 (67). – С. 192-201.
10. Урсул, А.Д. На пути к устойчивому будущему / А.Д. Урсул, А.Л. Романович // Устойчивое развитие. Наука и практика, 2002. № 1.
11. Цвикилевич, А.В. Совершенствование управления развитием муниципального образования / Издательство «Академия Естествознания», 2006, ISBN 978-5-91327-118-1.
12. Шеховцов, В.В., Гоник, И.Л. Проблемы и тенденции развития дополнительного профессионального образования [Электронный ресурс] //Вестник ЮУрГУ. Серия:

Образование. Педагогические науки. 2017. №3. Режим доступа:
<https://cyberleninka.ru/article/n/problem-y-i-tendentsii-razvitiya-dopolnitelnogo-professionalnogo-obrazovaniya> С.102-108 (дата обращения 18.03.2025).

Об авторе:

Новиков Денис Русланович – магистрант 2 курса направления 38.04.02 «Менеджмент», ООП «Стратегическое и корпоративное управление» Института экономики и управления, ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет», e-mail: novikov.denis01@mail.ru

About the author:

Novikov Denis Ruslanovich – master's student of the 2nd year of direction 38.04.02 “Management”, specialization “Strategic and corporate management” of the Institute of Economics and Management, FGBOU VO “Tver State University”, e-mail: novikov.denis01@mail.ru.

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Эффективные коммуникации как инструмент устойчивого развития организации

Свиридов Н.М., бакалавриат, 1 курс

Науч. руководитель: канд. психол. наук, доцент Чегринцова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. *Цель статьи – исследование и выявление способов эффективной коммуникации для устойчивого развития организации. Научная новизна заключается в анализе принципов влияния как основного метода коммуникации для развития организации. Особое внимание уделяется тому, как данные принципы могут способствовать улучшению взаимодействия внутри коллектива и с внешними партнерами. Сформулировано авторское определение эффективной коммуникации в контексте устойчивого развития организации.*

Ключевые слова: *эффективные коммуникации, принципы влияния, устойчивое развитие.*

Effective communications as a tool for sustainable development of the organization

Sviridov N.M., bachelor, 1st year

Supervisor: PhD, Associate Professor Chegrintsova S.V.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The purpose of the article is to study and identify methods of effective communication for sustainable development of the organization. Scientific novelty lies in the analysis of the principles of influence as the main method of communication for the development of the organization. Particular attention is paid to how these principles can contribute to improving interaction within the team and with external partners. The author's definition of effective communication in the context of sustainable development of the organization is formulated.

Keywords: *effective communications, principles of influence, sustainable development.*

Введение. В современных условиях проблема устойчивого развития организации становится достаточно актуальной. Большую роль в этом процессе играют руководители. Они занимают свои должности во многом благодаря тому, что умеют эффективно принимать решения и общаться со своими подчиненными, партнерами и клиентами. Такие люди знакомы с сущностью и природой коммуникационного процесса и понимают, как на качество коммуникаций влияет внутренняя и внешняя среда организации. Эффективные коммуникации представляют собой способность выстраивать диалог таким образом, чтобы, видя реальность другого, максимально точно доносить свою. В менеджменте их относят к связующему процессу, от того изучения данного аспекта поможет лучше понять всю глубину построения и ведения успешного бизнеса.

Методология исследования. Изучение эффективных коммуникаций начинается еще с античного периода, когда Аристотель опубликовал свою работу «теории убедительного сообщения». На протяжении веков данный

термин расширился и включал новые аспекты. Основной пик исследований выпал на конец XX века. Американский психолог Роберт Чалдини выявил, что эффективная коммуникация достигается путем манипулирования и убеждения людьми. Именно данный метод, по его мнению, является ключом к устойчивому развитию социальных систем. Впоследствии Гэри Уильямс и Роберт Миллер взяли идеи Чалдини и на их основе разработали 5 подходов к принятию решений [5, с. 4-29, 6, с. 31-46].

Ричард Бендлер же выявил совершенно новый метод деловых коммуникаций, а именно нейролингвистическое программирование (НЛП). Его работа в области НЛП стала основой для создания совершенно новых инструментов и техник общения. Оно помогает научиться эффективной коммуникации как в деловой среде, так и в повседневной, управлению мыслями и эмоциями, достижению поставленных целей, развитию самосознания и самоутверждению. На основе работ Ричарда Бендлера была написана книга «НЛП в бизнесе», автором которой является Я. МакДермотт. По его мнению, ключом к созданию устойчивых коммуникаций в организации является гармония. Для МакДермотта в этом и состоит секрет влияния – единственной альтернативы грубой силе в бизнесе [3, с. 69-71].

В отечественной науке активное изучение данной проблематики было намного позднее, большинство работ были написаны после 2020-х гг. В своих работах, посвящённых психолингвистике, А.А. Залевская заложила фундамент для российского изучения эффективных коммуникаций, а ее идеи легли в основу многих аспектов изучения [2, с. 447]. Широкое распространение получил холистический подход М.В. Демченко. Согласно этому подходу, необходимо вовлекать всех заинтересованных сторон в процесс управления организацией. Так достигается эффект синергии от реализации как внутренних, так и внешних коммуникаций. По мнению Демченко, это позволяет обеспечивать устойчивое развитие организации и её адаптивность к внешним изменениям [1, с. 170-182].

Проанализировав все доступные источники, был сделан вывод о том, что не существует единого и четкого определения «эффективной коммуникации» в контексте устойчивого развития организации. В связи с этим предложен авторский вариант данного понятия: «эффективные коммуникации – это искусство создавать прочные и гармоничные деловые отношения, которые являются ключом к устойчивому развитию организации, создавая основу для успешного функционирования любой без исключения компании».

Результаты исследования. Проведя анализ научной литературы, посвященной различным аспектам коммуникации в организации, можно сделать вывод о том, что главным методом эффективных коммуникаций, является влияние. Его в контексте организационной коммуникации можно рассматривать как способность формировать мнения, убеждения и поведение сотрудников, а также клиентов и партнеров, что и является главным фактором создания устойчивого развития

В таблице 1 на основе научных работ, в частности статьи «Эффективные коммуникации» Гэри Уильямса и Роберта Миллера было выявлено 9

принципов влияния, которые способны улучшить коммуникационную среду в любой компании.

Таблица 1

**Принципы влияния, как основной метод коммуникации
для устойчивого развития организации**

Принцип	Суть	Описание
1. Принцип расположения	Расположение – ключ к успешной коммуникации	Для успешной коммуникации важно расположить человека. К методам относятся: похвала, подарки.
2. Принцип общественного влияния	Люди заботятся о своем статусе в глазах общества	Социальный статус и его поддержание – одна из основных точек влияния. Применяется к клиентам и покупателям, т.к. они ориентированы на окружающих (друзей и знакомых).
3. Принцип обязанности	Создание у людей чувства долга	Чувство обязанности и долга перед человеком является сильным психологическим воздействием. Любая услуга заставляет почувствовать себя обязанным ответить взаимностью.
4. Принцип малых шагов	Начинать с малого и постепенно переходить к сути	В коммуникациях важно на первом этапе снизить сопротивление и увеличить вовлеченность человека с помощью утвердительных ответов. Затем необходимо осуществить переход к сути обсуждаемого вопроса.
5. Принцип экспертного мнения	Люди склонны доверять мнению экспертов	Сначала руководителю необходимо продемонстрировать свою компетентность и зарекомендовать себя как специалиста, а затем оказать влияние на собеседника путем внушения или убеждения.
6. Принцип дефицитности	Люди сильнее мотивированы избежать потерь, чем получить выгоду	Мотивация на избегание неудач чаще оказывается более сильной, чем мотивация, ориентированная на достижение успеха.
7. Принцип принадлежности	Сотрудники хотят быть частью команды	В современных организациях в целях устойчивого развития важно, чтобы сотрудники были вовлечены в трудовой процесс, чувствовали себя комфортно, выражали мысли и идеи без страха негативных последствий. Открытое признание успехов работников создает положительную атмосферу и усиливает чувство принадлежности, что ведет к развитию организации.
8. Принцип консенсуса	Создание взаимного соглашения между всеми членами команды	В условиях сотрудничества при решении проблемы команда находит такой путь, который был бы максимально благоприятен для большинства участников и организации в целом.
9. Принцип эмоциональной связи	Руководитель такой же человек, как и сотрудники	Руководитель – это не только должностное лицо, но и личность с развитым эмоциональным интеллектом. Важно признание руководителем

		своих ошибок и недостатков, что способствует укреплению его авторитета в коллективе

Источник: составлено авторами с опорой на источники [4, гл. 2, с. 25-39; 5, с. 4-29; 6, с. 31-46; 7, с. 115].

Заключение. Таким образом, опираясь на полученные результаты, можно сделать вывод о том, что крайне необходимо руководителям знать, как правильно строить эффективные коммуникации в организации и постоянно развивать их. Отсутствие данных знаний ведет к уменьшению вероятности устойчивого развития, а в крайних случаях – полного уничтожения организации.

Список использованных источников

1. Демченко М.В. Эффективные коммуникации как ключевое условие целостного и устойчивого развития организации // Реклама. Теория и практика. – 2020. – №3. – С.170–182. URL: <https://grebennikon.ru/article-r5p9.html>
2. Залевская А. А. Введение в психолингвистику: учебник / А. А. Залевская. – РГГУ, 2007. – 560 с.
3. МакДермотт Я. НЛП в бизнесе. Новый руководитель / Я. МакДермотт, Я. Ширкор. – Пер. с англ. Г. Власова. – М.: Изд-во Института Психотерапии, 2001. – 192 с.
4. Сасскайнд, Л. Менеджмент трудных решений в XXI веке. Секреты построения консенсуса / Л. Сасскайнд, А. Демчук, Ц. А. Шамликашвили. – Изд-во: Межрегиональный центр управленческого и политического консультирования, 2009. – 208 с.
5. Уильямс, Г. Эффективные коммуникации / Г. Уильямс, Р. Миллер. – Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 200 с.
6. Чалдини, Р. Эффективные коммуникации / Р. Чалдини – Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 200 с.
7. Шихалиева, Д. С. Менеджмент: задания, кейсы, тесты: учебное пособие / Д.С. Шихалиева, Е. М. Бабанова. – Москва: РГУ Соцтех, 2021. – 152 с. – Текст: электронный // Лань: электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/book/315182> (дата обращения: 20.04.2025).

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 05.05.2025.

Инновационные системы управления персоналом как условие устойчивого развития организации

Собиров М.С., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Щербаков А.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. Современная экономика характеризуется высокой степенью неопределенности и динамичностью изменений внешней среды. Для успешного функционирования организаций необходима адаптация и внедрение инновационных подходов в управлении человеческими ресурсами. В данной статье рассматриваются инновационные системы управления персоналом, обеспечивающие устойчивое развитие организации, повышение эффективности труда сотрудников и конкурентоспособности предприятия в условиях быстро меняющегося рынка.

Ключевые слова: инновационная система, управление персоналом, устойчивое развитие

Innovative systems of personnel management as a condition for sustainable development of the organization

Sobirov M.S., bachelor, 4th Year

Supervisor: Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Shcherbakov A.V.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The modern economy is characterized by a high degree of uncertainty and dynamic changes in the external environment. For successful functioning of organizations, it is necessary to adapt and implement innovative approaches to human resource management. This article examines innovative personnel management systems that ensure sustainable development of the organization, increased employee productivity and competitiveness of the enterprise in a rapidly changing market.

Keywords: innovative system, personnel management, sustainable development.

Введение

Устойчивость бизнеса определяется способностью адаптироваться к изменениям окружающей среды, сохранять конкурентоспособность и обеспечивать долгосрочный рост. Важнейшую роль в достижении устойчивости играет управление человеческим капиталом – основным ресурсом любой организации. Современные подходы к управлению персоналом направлены на формирование эффективных команд, мотивацию сотрудников, создание благоприятных условий труда и поддержание высокого уровня профессиональной компетенции работников.

Теоретические основы инновационных систем управления персоналом

1. Концептуальные аспекты инновационного подхода

Под инновационным управлением понимается применение новых методов и технологий, направленных на улучшение процессов привлечения, отбора, мотивации, оценки персонала и повышения квалификации сотрудников. Ключевыми элементами являются:

- Персонализация взаимодействия с сотрудниками,
- Цифровизация HR-процессов,
- Применение аналитических инструментов для принятия решений,
- Создание гибких организационных структур.

Инновационное управление персоналом способствует повышению удовлетворенности сотрудников работой, снижению текучести кадров и увеличению производительности труда.

2. Классификация инновационных систем управления персоналом

Различают следующие типы инновационных систем управления персоналом:

- IT-интенсивные – основанные на автоматизации всех аспектов кадрового менеджмента (автоматизированные системы подбора персонала, онлайн-обучение, цифровые платформы оценки).
- Культурные – направленные на изменение корпоративной культуры, усиление вовлеченности сотрудников посредством мероприятий тимбилдинга, формирования общих ценностей и целей.
- Обучающие – ориентированные на постоянное обучение и развитие профессиональных компетенций сотрудников путем внедрения корпоративных университетов, дистанционных курсов и наставничества.
- Социально-психологические – нацеленные на повышение эмоционального благополучия сотрудников через программы психологической поддержки, организацию досуга и мероприятия по укреплению здоровья.

Практическое применение инновационных систем управления персоналом

Инновационные системы управления персоналом находят применение во многих областях, повышая эффективность и удовлетворенность сотрудников. Вот несколько реальных примеров:

1. Искусственный интеллект (ИИ) в рекрутинге:

Пример: Компания Unilever использует ИИ для автоматизации процесса отбора кандидатов. Система анализирует резюме и видео-интервью, отсеивая неподходящих кандидатов и сокращая время на поиск подходящих специалистов. Это позволяет рекрутерам сосредоточиться на более качественной оценке кандидатов и личном общении. Другие компании используют ИИ для поиска талантов в социальных сетях и на специализированных платформах.

2. Системы анализа данных (Big Data) для повышения производительности:

Пример: Компания Google использует большие данные для анализа эффективности работы сотрудников, выявления проблемных областей и предсказания будущих потребностей в персонале. Анализ данных позволяет оптимизировать рабочие процессы, повысить мотивацию и снизить текучесть

кадров. Например, анализ данных может показать, что сотрудники с определенным опытом более эффективны в конкретных проектах.

3. Платформы для обучения и развития:

Пример: Многие компании, включая Salesforce и LinkedIn, используют онлайн-платформы для обучения сотрудников новым навыкам и повышения их квалификации. Эти платформы позволяют сотрудникам обучаться в удобное время и в удобном темпе, а также отслеживать свой прогресс. Это способствует развитию карьеры сотрудников и повышению их ценности для компании.

4. Системы управления производительностью на основе целей (OKR):

Пример: Google и многие другие технологические компании используют систему Objectives and Key Results (OKR) для постановки целей и отслеживания прогресса. Эта система позволяет сотрудникам четко понимать свои задачи и их вклад в общие цели компании, что повышает мотивацию и вовлеченность.

5. Системы автоматизации процессов:

Пример: Многие компании используют системы автоматизации для управления отпуском, больничными, командировками и другими рутинными процессами. Это освобождает HR-специалистов от рутинной работы и позволяет им сосредоточиться на более стратегических задачах. Например, автоматизированное управление отпусками экономит время и уменьшает вероятность ошибок.

6. Системы обратной связи 360 градусов:

Пример: Многие компании используют системы 360-градусной обратной связи для оценки эффективности сотрудников с учетом мнения коллег, руководителей и подчиненных. Это позволяет получить более объективную картину и способствует развитию сотрудников.

7. Чат-боты для HR-отдела:

Пример: Многие компании используют чат-боты для ответов на часто задаваемые вопросы сотрудников, касающиеся HR-процессов. Это снижает нагрузку на HR-специалистов и обеспечивает сотрудникам быстрый доступ к информации.

Важно отметить, что внедрение инновационных систем управления персоналом требует тщательного планирования и анализа. Необходимо учитывать специфику компании, ее культуру и потребности сотрудников. Успех зависит не только от технологий, но и от эффективного управления изменениями и обучения сотрудников работе с новыми системами.

Проблемы и перспективы развития инновационных систем управления персоналом

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение инновационных систем сопряжено с рядом трудностей:

- Высокий уровень первоначальных инвестиций,
- Необходимость адаптации существующих бизнес-процессов,
- Риск потери контроля над информацией и утечки конфиденциальных данных,
- Отсутствие квалифицированного персонала для обслуживания цифровых платформ.

Однако возможности инновационных систем перевешивают потенциальные риски. Они позволяют организациям эффективно реагировать на изменения рынка, повышать производительность труда и улучшать лояльность сотрудников.

Заключение

Применение инновационных систем управления персоналом является необходимым условием устойчивого развития современных организаций. Только эффективные методы управления человеческими ресурсами способны обеспечить стабильность и конкурентоспособность компании в долгосрочной перспективе. Российские предприятия активно внедряют передовые технологии и практики, что позволяет рассчитывать на дальнейший прогресс в области управления персоналом и успешное преодоление вызовов, связанных с глобализацией экономики и ускорением технологических изменений.

Список использованных источников

1. Белоусов А.И., Василенко Л.А. Управление персоналом в условиях цифровой трансформации // Вестник Томского государственного университета. Серия «Экономика». 2021. №7. С. 18–25.
2. Герасимова Е.Н. Инновационный подход к управлению персоналом как фактор устойчивого развития организации // Фундаментальные исследования. 2022. №1. С. 112–117.
3. Иванова Н.В., Колесников П.М. Формирование модели эффективного управления персоналом в эпоху цифровизации // Вопросы экономики и права. 2023. №2. С. 103–110.
4. Киричук Ю.Ю., Соломатин Д.Е. Кадровый менеджмент: учебник / Под ред. Ю.Ю. Киричука. М.: ИНФРА-М, 2022. 368 с.
5. Семенов А.К., Маслова Т.Д. Современные тенденции и проблемы управления персоналом в организациях // Экономика и предпринимательство. 2023. №1. С. 114120

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.20254.

Дата принятия рукописи в печать: 06.05.2025.

Инициативные инновации в сфере управления персоналом

Суворов М.В., магистратура

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент В.А. Гэнг

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. Статья посвящена исследованию инновационных подходов к управлению персоналом в силу своей высокой актуальности. Внедрение и реализация инициативных инноваций обеспечивает эффективное развитие, инновационные модели и технологии - создание новых условий для мотивации, повышения производительности труда, уровня вовлеченности и удовлетворенности трудом. Понимание значимости инновационного управления персоналом как основного инструмента достижения целей должно быть связано с осознанием его роли в общем процессе управления предприятием, ведь трудовые отношения охватывают широкий круг проблем: организацию трудового процесса, подготовку и набор квалифицированных кадров, выбор оптимальной системы заработной платы, создание отношений взаимовыгодного социального партнерства. Только реализация инновационных подходов к системе управления персоналом призвана обеспечивать высокую результативность деятельности, укрепление творческих проявлений и достижений сотрудников. *Цель* исследования: выявление особенностей инициативных инноваций в сфере управления персоналом, успешного опыта применения в РФ и сравнение с традиционными методами управления персоналом. *Научная новизна:* заключается в комплексном исследовании инициативных инноваций в сфере управления персоналом, обобщении ключевых особенностей и отличий от традиционных методов управления персоналом; выявлении проблемных аспектов, тормозящих развитие инноваций в сфере управления персоналом, а также разработка направлений повышения инновационной инициативности.

Ключевые слова: инновации, управление персоналом, организация, инновационная инициативность.

Proactive innovations in the field of personnel management

Suvorov M.V., magistracy

Scientific supervisor: Doctor of Economics, Associate Professor Geng V.A.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Annotation. The article is devoted to the study of innovative approaches to personnel management due to its high relevance. The introduction and implementation of proactive innovations ensures effective development, and innovative models and technologies create new conditions for motivation, increased productivity, engagement, and job satisfaction. Understanding the importance of innovative personnel management as the main tool for achieving goals should be associated with an awareness of its role in the overall process of enterprise management, because labor relations cover a wide range of issues: organizing the labor process, training and recruiting qualified personnel, choosing the optimal wage system, and creating mutually beneficial social partnership relationships. Only the implementation of innovative approaches to the personnel management system is designed to ensure high performance, strengthen the creative manifestations and achievements of employees. *The purpose of the study* is to identify the features of proactive innovations in the field of personnel management, successful application experience in the Russian Federation and comparison with traditional methods of personnel management. *Scientific novelty:* it consists in a comprehensive study of proactive innovations in the field of personnel management,

summarizing key features and differences from traditional methods of personnel management; identifying problematic aspects that hinder the development of innovations in the field of personnel management, as well as developing areas for increasing innovation initiative.

Keywords: *innovation, human resources management, organization, innovative initiative.*

Введение. Актуальность исследования обусловлена высокой значимостью поиска инновационных подходов к управлению персоналом в деятельности каждого предприятия. Ведь внедрение и реализация инновационных кадровых технологий обеспечивает эффективное развитие экономических субъектов, инновационные модели - создание новых условий для мотивации, повышения производительности труда, уровня вовлеченности и удовлетворенности трудовой деятельностью. Грамотно подобранные и внедренные инновационные кадровые методы и технологии позволяют осуществлять контроль текущей ситуации в работе с трудовыми ресурсами, моделировать структуру предприятия в целом. Понимание инновационного управления персоналом как основного инструмента достижения целей должно быть связано с осознанием его роли в общем процессе управления предприятием, ведь трудовые отношения охватывают широкий круг проблем: организацию трудового процесса, подготовку и набор квалифицированных кадров, выбор оптимальной системы заработной платы, создание отношений взаимовыгодного социального партнерства. Очевидным становится уход бизнеса от использования ограниченного традиционного набора кадровых стратегий. Только реализация инновационных подходов, методик, принципов, программ и действий в системе управления персоналом на предприятиях призваны обеспечивать высокую результативность деятельности, укрепление творческих проявлений и достижений сотрудников.

Материалы и методы исследования. В ходе проведенной работы были успешно применены современные концепции менеджмента, результаты научных изысканий российских ученых и экспертных статей в области инновационного управления персоналом, в том числе. Так, например, понятие и сущность инновационного управления персоналом предприятия раскрывается в трудах таких авторов, как И.Л. Борисенко, О.С. Говорова и др. При этом авторы достаточно точно определяют цели и задачи инновационного управления персоналом [1, с.1].

В работах А.К. Жумалиевой и А.Б. Конобеевой исследуется инновационная модель управления трудовыми ресурсами организации [3, с.266]. Л.Н. Захаров приводит ключевые отличия данной модели от традиционных методов [4, с.67].

В трудах таких авторов, как Я.Я. Кайль и Р.М. Ламзин проводится анализ передовых отечественных и зарубежных практик использования инновационных кадровых технологий [5, с.147].

Ю.Н. Никулина, Д.Ю. Королёва, А.В. Питилимов, Н.Л. Синева, Е.В. Яшкова и другие авторы проводят оценку эффективности внедрения и уровня востребованности инновационных технологий в деятельности современных организаций [12, с.45].

Труды таких исследователей, как О.А. Лымарева, А.А. Горенко, Е.К. Миронова и другие, инновационные подходы в практике управления персоналом конкурентоспособных предприятий рассматриваются с позиции проблемных аспектов и направлений дальнейшего развития [9, с. 1].

В ходе проведённого исследования применялись общие методы (описание, обобщение и сравнение), а также общенаучные методы исследования инновационного управления персоналом (логический метод, индукция и дедукция, метод аналогий, анализ и синтез), которые позволили детально изучить теоретические и методические основы управленческого менеджмента.

Успешно использовались специальные методы, среди которых особое место следует отвести методам сбора и обработки информации; методам проведения аналитических работ; обоснований. Широко использовались частно-научные методы, методы прогнозирования и моделирования, позволившие выявить направления совершенствования инновационной инициативности в сфере управления персоналом.

Результаты исследования. Эффективное управление персоналом невозможно без создания новшеств на всех уровнях и во всех направлениях, проявления инициативы менеджеров и иных сотрудников в сфере управления персоналом [15, с.403].

Так, под инновационным управлением Ю.А. Масалова рассматривает сферу деятельности руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов структурных подразделений, которая направлена на повышение эффективности деятельности персонала посредством использования инновационных технологий (принципиально новых, повышающих эффективность деятельности, а также традиционных, дополненных нововведениями) [10, с.60].

Более точную трактовку понятия дают О.А. Лымарева и А.А. Горенко. Авторы считают, что инновационное управление персоналом является процессом повышения эффективности работы с сотрудниками предприятия, основанным на применении организованных решений, системы, процедуры или метода управления, значительно отличающихся от сложившейся на предприятии практики и впервые используемых [9, с. 2].

Интересно мнение Ю.Н. Никулиной. Автор рассматривает инновационное управление персоналом в качестве целостного процесса, гибкой системы управления персоналом, учитывающей и формирующей потребности в работе кадров, которые способны разрабатывать, внедрять и широко использовать инновационные механизмы [12, с. 46].

Проанализировав указанные выше понятия, можно сформулировать обобщающее определение, согласно которому инновационное управление персоналом следует рассматривать в качестве процесса управления человеческими ресурсами предприятия с использованием инновационных методов, техник и технологий; ориентиром которого выступает повышение продуктивности деятельности сотрудников [17, с. 234].

Объектами инновационного управления персоналом предприятия являются: работники; рабочие группы; трудовой коллектив.

Субъектами инновационного управления персоналом предприятия выступают: функциональный управленческий персонал предприятия; линейный управленческий персонал предприятия.

Структура инновационного управления персоналом предприятия включает: структуру целей управления персоналом предприятия; структуру и логику функциональной последовательности; организационную структуру управления персоналом.

Основная цель инновационного управления персоналом заключается в создании эффективной системы менеджмента на уровне предприятия для обеспечения действенного функционирования инновационно-активного кадрового потенциала. Остальные цели отразим в табл. 1.

Таблица 1

Цели инновационного управления персоналом

Цели	Пояснение
Экономические	Направлены на достижение расчетной величины прибыли
Научно-технические	Связаны с обеспечением заданного научно-технического уровня продукции, а также с повышением производительности труда за счет совершенствования технологий
Производственно-коммерческие	Связаны с производством и реализацией продукции в объемах, необходимых для получения планового уровня прибыли
Социальные	Заключаются в достижении заданного уровня удовлетворенности работников
Инновационные	Заключаются в создании нового конкурентоспособного продукта, подготовке новой услуги, переходе на новую технологию, новый вид ресурса, новую систему управления и т. д

Источник: составлено автором

Достижению поставленных целей способствуют следующие задачи (табл. 2).

Таблица 2

Задачи и функции инновационного управления персоналом

№	Задачи	Функции
1	Обеспечение квалифицированными и эффективными работниками, готовыми к инновациям	Организационная функция, заключающаяся в планировании источников комплектования инновационно-активными кадрами, информированности населения о наборе персонала, объеме средств на подготовку и др.
2	Реализация инновационного потенциала персонала с позиции нацеленности и продуктивности	
3	Обеспечение условий труда с позиции инновационных условий комфорта и эргономики	Социально-экономическая функция, представляющая собой комплекс условий и факторов, которые определяют использование и закрепление персонала

4	Развитие командного потенциала коллектива, профессиональных навыков и личных качеств работников при разработке и внедрении инноваций	Социально-экономическая функция, представляющая собой комплекс условий и факторов, которые определяют использование и закрепление персонала
5	Обеспечение стабильности персонала, а также, удержание ценных работников в целях развития инновационной деятельности	Воспроизводственная функция, заключающаяся в обеспечении создания учебно-материальной базы и развития персонала предприятия
6	Воспроизводство корпоративной культуры, которая является оптимальной с позиции результатов инновационной деятельности; развитие человеческого капитала	посредством использования инновационных подходов к управлению

Источник: составлено автором

Среди основных черт классической модели управления персоналом предприятия можно выделить:

четкое распределение обязанностей, согласно которому каждый сотрудник получает круг задач и должностные инструкции;

процесс принятия решений, носящий индивидуальный характер;

возраст кандидата, выступающий ключевым критерием при найме, решающими факторами являются опыт и наличие специальных знаний в;

традиция подчеркивать разницу между руководством и рядовым персоналом, проявляющаяся в дистанцировании от подчиненных;

коллективизм, который проявляется в поощрении взаимовыручки и взаимопомощи, ориентации на совместный труд;

неформальные отношения как фактор карьерного роста, часто продвижение по карьерной лестнице не зависит от стажа, возраста и профессиональных достижений; принятие на работу может быть осуществлено благодаря родственным связям и дружбе с «нужными» людьми»;

неодобрение личной инициативы, которое проявляется в отсутствии у работников возможности и желания высказывать свое мнение, предлагать;

денежное стимулирование является главным фактором мотивации; зависимость размера оплаты от личных усилий; социальные гарантии, значительно превышающие многие страны;

обучение без гарантии карьерного продвижения, но во многих компаниях за счет работодателя;

отсутствие HR-отдела в структуре компании, кадровыми вопросами зачастую занимается человек, который не обладает знаниями и опытом;

отсутствие практики делегирования полномочий; понимания у руководства ценности человеческого капитала; внимания руководства к климату в коллективе; знаний у руководства в сфере инноваций.

Инновационная модель управления персоналом является гибкой системой управления, учитывающей и формирующей потребности в работе кадров, способных разрабатывать, внедрять и широко использовать инновации [18, с. 550]. Среди основных особенностей можно выделить:

изменение роли кадровой службы: переход от традиционных кадровых отделов к службам управления персоналом, расширение функций, создание широкого спектра мероприятий, направленных на достижение стратегических целей предприятия;

изменение приоритетных кадровых программ и проектов: направлены на создание интеллектуального и социального капитала предприятия, комплекса управления знаниями, увеличение индивидуальной стоимости каждого сотрудника и человеческого капитала предприятия в целом;

изменение сущности кадровых технологий: HR-технологии используются с учётом деятельности предприятия, стратегии её развития, ситуации на рынке;

сосредоточение на построении команды: направлено на увеличение мотивации работников, создание организационной культуры, направление и сплочение персонала на достижение общих командных целей.

Сравнительный анализ традиционной и инновационной модели управления персоналом предприятия проведём в табл. 3.

Таблица 3

Сравнительный анализ моделей управления персоналом

Критерий	Традиционная модель	Инновационная модель
Структура управления персоналом	Жёсткая иерархия, чёткие уровни управления. Каждый уровень имеет свои чётко определённые обязанности и полномочия	Гибкая структура, меньше уровней управления. Сотрудники имеют больше автономии и могут принимать решения самостоятельно
Процедуры и процессы	Формальные процедуры, строгие правила. Все процессы регламентированы и подчиняются установленным стандартам	Адаптивные процедуры, возможность изменений. Процессы могут быть пересмотрены и оптимизированы в зависимости от текущих потребностей бизнеса
Оценка производительности	Оценка на основе заранее установленных критериев. Сотрудники оцениваются по заранее определённым показателям	Оценка на основе результатов и вклада. Сотрудники оцениваются по их вкладу в достижение общих целей компании
Мотивация и развитие	Система вознаграждений и наказаний	Фокус на мотивации, обучении и развитии. Компания предоставляет возможности для профессионального роста и самореализации сотрудников

Источник: составлено автором

Выбор между традиционной и инновационной моделями управления персоналом предприятия зависит от конкретных условий, целей и методов управления (табл. 4).

Таблица 4

Сравнительная характеристика методов традиционного и инновационного управления персоналом

Методы	Содержание	Характеристика	Преимущества	Недостатки
ТРАДИЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ				
Административные методы	Основаны на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.	Воздействие на объект управления, носят директивный, обязательный характер выполнения для подчиненных; строго определена ответственность за невыполнение указаний	Оперативное достижение целей; не требует значительных материальных затрат.	Подавляется инициативность; отсутствуют стимулы; есть страх увольнения.
Экономические методы	Мотивация труда заключается в материальном стимулировании.	Руководство с помощью разных компонентов оплаты труда регулирует материальную заинтересованность работников.	Влияние через материальные потребности; поощрение проявления инициативы.	Возможно появление конкуренции в коллективе.
Социально-психологические методы	Направления на управление социально-психологическими отношениями, в коллективе.	Создание благоприятных условий для деятельности; введение системы социального регулирования; создание обстановки социально-психологического комфорта в выполнении работы, достижении целей, результатов.	Мотивация - удовлетворение нематериальных потребностей (повышение статуса, роли личности); минимизация психологических конфликтов.	Отсутствие материального поощрения.
ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ				
Подбор персонала	Тщательный отбор кандидатов для получения лучших	Эффективный процесс найма и отбора способствует улучшению	Оценка современного состояния кандидата с учетом	Экономические издержки, затраты времени.

	работников	деятельности, структурированный процесс найма определяет наиболее подходящих кандидатов	особенностей организации, должности.	
Оценка труда	Соответствие качественных характеристик персонала на основе требований к занимаемой должности	Регулярная характеристика руководителями своих подчиненных с точки зрения достигнутых результатов, того, благодаря чему они достигнуты и как будут улучшены.	Активность в инновационной деятельности, возможности обсуждения своей работы с руководством.	Занимает много времени.
Обучение	Достижение целей в области карьеры.	Профессиональное развитие работника, обучение, стажировка, повышение квалификации.	Мотивированные работники; снижение текучести; заинтересованность сферой деятельности	Высокий уровень конкуренции среди работников.
Система вознаграждений	Мотивация работников через удовлетворение их потребностей.	Обеспечение финансового вознаграждения, продвижение, развитие новых продуктов и создание новых идей.	Рост удовлетворенности и трудом; творческая реализация, создание новаций.	Экономические издержки.
Управление карьерой	Повышение уровня квалификации персонала.	Помогает приобретать знания, навыки и умения, способствующие инновациям, производственным процессам и методам управления.	Рост производительности труда; потенциала работников и предприятия; сокращение расходов на функционирование предприятия	Расходы на учебную литературу / тренинги.

Источник: составлено автором

Обсуждение. Доказательством эффективности использования инновационной модели управления персоналом (табл. 5).

Таблица 5

Опыт использования инновационных методов управления

Организация	Акцент модели	Характеристика
ООО «Татнефть»	Обучение	Постоянно проводятся тренинги преимущественно для саморазвития, а также тренинги, дающие навыки, которые можно использовать в других областях
АО «Сибнефтегаз»	Оценка деятельности	Использует самостоятельную систему отчетности, а это значит, что работники встречаются со своими руководителями по степени необходимости. На ежегодной основе отчитываются о достижениях
ПАО «Сургутнефтегаз»	Обучение	Учебная программа по управлению человеческими ресурсами, которая сосредоточена на подготовке менеджеров. Во время учебы изучают инновационные методы управления персоналом, а именно система набора персонала, компенсации и выплат, обучения и определения целей и оценки эффективности
ПАО «Когалымнефтегаз»	Оценка деятельности	Созданы приложения для работников. Это помогает систематизации работы. Работники самостоятельно заполняют профиль, выбирают тренинги, учебные программы, дату отпуска и др. Менеджеры могут использовать заявку на подбор персонала, чтобы публиковать вакансии, просматривать заявки и отслеживать расходы
ПАО «Лукойл»	Экономические стимулы	Прежде всего, за основу на предприятии взята мотивация персонала, как материальная, так и нематериальная
ПАО «Газпром»	Управление карьерой	Инновационные методы управления карьерой Развитие и квалификационный рост персонала. Компания способствует внедрению и развитию «ноу-хау»
АО «Востсибнефтегаз»	Оценка деятельности	Ежегодно проводится оценка эффективности деятельности каждого сотрудника. По ее результатам осуществляется пересмотр заработной платы и определяется размер годовой премии. Существует система дополнительных стимулов и социальных гарантий
ООО «Анжерская нефтегазовая компания»	Отбор персонала	Уникальная система подбора персонала, включающая в себя тщательный отбор с трех-четырёх раундов, оценку
ООО «Тюменская сервисная геофизическая компания»	Обучение	Создание центров развития лидерства для расширения возможностей своего персонала, кроме того, помощь специалистам по профессиональным вопросам

Источник: составлено автором

Как показывает анализ опыта использования инновационной модели управления персоналом, компании в основном делают акцент на обучении, оценке деятельности и экономических стимулах, поскольку потенциал традиционных подходов исчерпан. Некоторые компании, такие как, ООО

«Тюменская сервисная геофизическая компания», руководствуясь примером успешных корпораций, выходят на новый уровень результативности деятельности благодаря успешному управлению персоналом. Только понимание необходимости финансирования системы управления персоналом может вывести предприятие на новый уровень. Мотивированные, энергичные и оснащённые новым спектром знаний работники приносят финансовую выгоду и процветание предприятию.

Однако в сфере инноваций в управлении персоналом выделяют следующие проблемы:

- негативное или осторожное отношение руководителей предприятий к нововведениям;

- отсутствие у подчинённых гибкого мышления, способного приспособиться к инновациям и адекватно реагировать на них;

- недостаточное информирование и недостаточное практическое подкрепление теоретического знания инноваций;

- низкая гибкость нормативно-правовой базы в некоторых странах не позволяет проводить те или иные инновации в управлении персоналом.

Решением выявленных проблем может стать деятельность государства по созданию специальных учебно-практических заведений. Также проведение различных открытых форумов, с приглашением максимального количества руководства малых и средних предприятий, с целью обмена опытом и инноваций. Предприятиям следует, учитывая собственную специфику, придерживаться следующих правил: универсализм в работе персонала, путем совмещения должностей и периодическим перемещением работников на другие места; минимизация численности персонала, с целью повышения эффективности; активное вовлечение персонала в инновационные процессы внутри и вне предприятия

Заключение. Таким образом, в ходе исследования было выявлено, что инновационное управление персоналом следует рассматривать в качестве процесса управления человеческими ресурсами предприятия с использованием инновационных методов, техник и технологий; ориентиром которого выступает повышение продуктивности деятельности сотрудников. Основная цель инновационного управления персоналом заключается в создании эффективной системы менеджмента на уровне предприятия для обеспечения действенного функционирования инновационно-активного кадрового потенциала. Инновационная модель управления персоналом является гибкой системой управления, учитывающей и формирующей потребности в работе кадров, способных разрабатывать, внедрять и широко использовать инновации. Среди основных особенностей можно выделить: изменение роли кадровой службы; изменение приоритетных кадровых программ и проектов; изменение сущности кадровых технологий; сосредоточение на построении команды. Выбор модели зависит от конкретных условий, целей и методов управления. Существующий опыт использования инновационной модели управления персоналом выявил акцент на обучении, оценке деятельности и экономических стимулах, что требует оценки и дальнейшего совершенствования.

Список использованных источников

1. Борисенко, И.Л. Сущность и содержание развития инновационных подходов к управлению персоналом предприятия / И.Л. Борисенко, О.С. Говорова // ЭКОНОМИНФО. - 2023. - №10. – С.1-3.
2. Долженко, Р.А. Инновации в системе управления персоналом организации / Р.А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2023. - №1(99). – С.149-153.
3. Жумалиева, А.К. Инновационная модель управления трудовыми ресурсами организации / А.К. Жумалиева // Молодой ученый. – 2020. – № 2 (292). – С. 266-268.
4. Захаров, Л.Н. Психология инновационного управления персоналом в контексте традиционных общественных ценностей / Л.Н. Захаров. - Н. Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2023. – 246 с.
5. Кайль, Я.Я. Передовые отечественные и зарубежные практики использования инновационных кадровых технологий / Я.Я. Кайль, Р.М. Ламзин // Развитие образования в России: проблемы и перспективы: сборник материалов III Всероссийской научно-практической конференции. Новосибирск, 2022. –С. 147-152.
6. Конобеева, А.Б. Инновационные кадровые технологии как инструмент увеличения рентабельности организации / А.Б. Конобеева // Маркетинг и логистика. – 2021. – № 2(34). – С. 30-36.
7. Королёва, Д.Ю. Инновации в сфере управления персоналом / Д.Ю. Королёва, А.В. Питилимов, Н.Л. Синева, Е.В. Яшкова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. - 2021. - №1(35). – С.173-178.
8. Крестьянскова, Е.А. Инновационные методы управления персоналом / Е.А. Крестьянскова // Производственный менеджмент: теория, методология, практика. - 2022. – С.52-57.
9. Лымарева, О.А. Инновационный подход в кадровом менеджменте / О.А. Лымарева, А.А. Горенко // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2023. - № 10. – С.1-4.
10. Масалова, Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / Ю.А. Масалова. – М.: Издательство Юрайт, 2024. – 191 с.
11. Миронова, Е.К. Инновационные подходы в практике управления персоналом конкурентоспособных предприятий / Е.К. Миронова // Скиф. Вопросы студенческой науки. - -2019. - №9 (37). - С. 71-77.
12. Никулина, Ю.Н. Инновационные кадровые технологии: оценка эффективности внедрения и уровня востребованности / Ю.Н. Никулина // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 1. – С. 45-62.
13. Носырева, И.Г. Инновационные технологии в управлении персоналом: опыт применения / И.Г. Носырева, Н.А. Белобородова // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10, № 2. – С. 547-560.
14. Пахно, И.В. К вопросу об инновационной инициативе и инициативности личности современного руководителя / И.В. Пахно // Психология в экономике и управлении. - 2024. - №1. – С.130-132.
15. Пережогина, К.А. Инновационные изменения в системе управления персоналом / К.А. Пережогина // Молодой ученый. – 2022. – № 4 (84). – С. 403-408.
16. Совершенствование кадровой политики организации посредством реализации инновационных кадровых технологий / Н.Д. Лукьянченко, Д.В. Денисов // Донецкие чтения 2020: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы V Международной научной конференции. Донецк, 2020. – С. 217-219.
17. Стукалов, С.А. Инновационные технологии в управлении персоналом / С.А. Стукалов // Научно-методический журнал «Концепт». – 2023. – Т. 34. – С. 234–239.
18. Чикунова, А.А. Инновационное управление персоналом / А.А. Чикунова // Современные научные исследования и разработки. - 2022. – №4. - С 550–552.

Об авторе:

Суворов Марк Витальевич – магистрант ООП по направлению 38.04.02 Менеджмент «Стратегическое и корпоративное управление», Тверской государственный университет, e-mail: marksuv2002@yandex.ru

About the author:

Suvorov Mark Vitalyevich – Master's degree in PLO in the direction of 38.04.02 Management «Strategic and Corporate Governance», Tver State University, e-mail: marksuv2002@yandex.ru

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 04.05.2025.

Стратегии управления персоналом в соотношении с целями устойчивого развития

Трофимов К.В., магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук, доцент Беденко Н.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. Цель статьи – актуализация научных подходов к процессу управления персоналом на основе использования ЦУР. В статье рассматриваются стратегии управления персоналом в условиях нестабильности, направленные на достижение целей устойчивого развития, таких как качественное образование, достойная работа, инновации и гендерное равенство. Разработаны рекомендации по интеграции ЦУР в стратегии управления персоналом для повышения устойчивости организаций.

Ключевые слова: стратегии управления, ЦУР, персонал, условия нестабильности, инновация.

Corporate governance and resumption of economic growth: pairing points

Trofimov K.V., magistracy, 1st course

Scientific Supervisor: dr. habil. in economics, professor Bedenko N.N.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Annotation. Within the framework of the article, we will consider current approaches to personnel management in conditions of instability, based on the research of authors dealing with this issue. The study emphasizes alignment with Sustainable Development Goals (SDGs), including quality education, decent work, innovation, and gender equality.

Keywords: management strategies, personnel, conditions of instability, innovation, SDGs.

Введение

В условиях современного бизнеса нестабильность является одним из основных вызовов, с которым сталкиваются компании. Переменчивость рыночной среды, экономические кризисы, технологические изменения и другие факторы создают неопределенность и требуют от организаций гибкости и адаптивности. Управление персоналом в условиях нестабильности становится особенно важным аспектом деятельности компаний, поскольку именно сотрудники являются ключевым ресурсом, способным обеспечить конкурентное преимущество в сложных условиях.

В данном контексте стратегии управления персоналом приобретают особое значение. Они должны быть направлены на эффективную адаптацию к изменяющимся условиям, сохранение мотивации и ангажированности сотрудников, а также обеспечение устойчивого развития организации. Эти стратегии также должны соответствовать глобальным приоритетам, таким как Цели устойчивого развития ООН (ЦУР), включая ЦУР 8 (Достойная работа и экономический рост), которая подчеркивает важность создания устойчивых

рабочих мест, и ЦУР 4 (Качественное образование), акцентирующая внимание на обучении и повышении квалификации сотрудников.

В то же время в российской экономике отмечается кадровый дефицит во многих отраслях и сферах деятельности, что непременно должно находить отражение в системе стратегического управления персоналом. Этот дефицит подчеркивает актуальность ЦУР 9 (Индустриализация, инновации и инфраструктура), которая направлена на внедрение инновационных решений, таких как технологии искусственного интеллекта и блокчейн, для оптимизации управления персоналом и устранения барьеров в доступе к квалифицированным кадрам.

Методология исследования

Методология исследования стратегий управления персоналом в условиях нестабильности требует комплексного и систематического подхода. Начиная с формулирования вопросов исследования, следует определить основные аспекты и критерии, которые будут использоваться для сравнения различных стратегий управления персоналом. В научном сообществе достаточно много внимания уделяется вопросам формирования стратегий управления персоналом.

Стратегия – ключевое, системное и широко распространенное понятие современного менеджмента. В силу многочисленности взглядов, мнений и подходов какого-то единого определения стратегии как научной категории не существует. Под стратегией управления персоналом следует понимать определённый план действий, направленный на достижение поставленных предприятием целей, за счет использования эффективных методов управления персоналом. Такие стратегии могут включать мероприятия, направленные на достижение ЦУР 5 (Гендерное равенство), чтобы обеспечить равные возможности для всех сотрудников, что особенно важно в условиях ограниченных ресурсов и необходимости мотивации.

Так, В.А. Васенева, Я.А. Рассохина, С.С. Долженко считают, что стратегии управления персоналом имеют следующую классификацию: предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидации и сокращения. Каждая из них имеет свои отличительные черты, которые обуславливают различное воздействие этих стратегий на работу сотрудников организации [8].

А.А. Смирнов, И.А. Кулькова отмечают, что стратегический подход к Управлению Персоналом «будет означать формирование в долгосрочной перспективе совокупности потенциальных работников, обладающих необходимыми компетенциями и желанием для работы в организации».

В России многие ученые опираются на подход экономиста О.С. Виханского. Согласно последнему, «стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность

организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей» [5].

В рамках настоящего исследования применялись методы: анализа, синтеза, композиции, контент-анализа и др. Особое внимание уделялось анализу соответствия стратегий управления персоналом ЦУР, чтобы обеспечить их вклад в устойчивое развитие организации и общества в целом.

Результаты исследования

Таким образом, с точки зрения стратегического подхода к менеджменту, который стал более востребованным в условиях роста неопределенности внешней среды, процесс обеспечения компании персоналом изменяет свою сущность, включает элементы, которые непосредственно не связаны с приемом персонала, но работают на отдаленную перспективу – 5–10 лет, и позволяют решать проблемы дефицита квалифицированных кадров, за счет чего добиваться не просто конкурентоспособности компании, но и ее лидерских позиций на рынке [4]. Этот подход напрямую связан с ЦУР 8, так как он способствует созданию устойчивых рабочих мест и повышению производительности труда.

Исследования в области стратегий управления персоналом в условиях нестабильности показывают, что компании, эффективно управляющие своими сотрудниками во время кризисов и перемен, имеют лучшие показатели производительности и устойчивости. Результаты таких исследований выявляют несколько ключевых факторов успешного управления персоналом в условиях нестабильности.

В системе стратегического планирования процесса управления персоналом в организации проявляются проблемы, отрицательно влияющие не только на результативность данного процесса, но и на общие показатели деятельности организации.

Первая проблема.

Дифференциация предприятий по возможностям мотивации и стимулирования персонала к труду в зависимости от ресурсов. Для российских предприятий проблема нематериального стимулирования персонала актуальна вдвойне, поскольку им часто приходится действовать в условиях ограниченных материальных ресурсов, преодолевать очередной кризис или параллельно решать более важные вопросы выживания компании. Характерным для многих российских компаний является ограниченность, а порой отсутствие современной системы мотивации высокоэффективного труда. Большинство работников не стремятся проявлять инициативу и творчество в своей деятельности, в полной мере брать на себя ответственность за принимаемые и реализуемые на практике решения. Эта проблема может быть решена через реализацию ЦУР 5, которая подчеркивает важность равных возможностей для мотивации всех групп сотрудников, включая женщин и другие недостаточно представленные категории.

Вторая проблема.

Кадровый дефицит. К концу третьего квартала 2024 года дефицит кадров в РФ достиг рекордного максимума: количество открытых вакансий

относительно числа безработных россиян выросло до 5 к 1, подсчитали аналитики FinExpertiza. По данным на конец сентября, российским предприятиям не хватало порядка 2 млн работников. При этом среди обратившихся в органы службы занятости с целью найти работу числилось 391,8 тыс. человек. При теоретическом совпадении спроса и предложения существующий кадровый дефицит мог бы быть закрыт только на одну пятую: соотношение числа "официальных" соискателей и открытых вакансий составило 1 к 5 (или 20 соискателей на 100 вакансий). Это наименьшее значение за весь доступный период наблюдения с 2005г.

Для сравнения, еще в доковидном 2019 году к концу третьего квартала на одного соискателя приходилось 2,2 вакансии (2,1 в среднем за квартал). Ситуация кардинально изменилась в коронакризисном 2020 году, когда, напротив, на одну вакансию претендовало порядка двух безработных. Однако к осени 2021 года удалось вернуться к "стандартной" пропорции – вновь на одного соискателя приходилось 2 вакансии.

В санкционном 2022 году дефицит работников начал увеличиваться: к рассматриваемому периоду он вырос до 2,4 вакансий на одного соискателя (2,3 в среднем за квартал). В следующем 2023 году потребность в работниках к концу сентября выросла на 6%, с 1,8 млн до 1,9 млн человек, а их предложение в лице "официальных" нетрудоустроенных – напротив, упало почти на треть, с 748,7 тыс. до 530,5 тыс. человек. В результате на одного соискателя стало приходиться уже 3,6 предложений от работодателей (3,5 в среднем за квартал). За год же эта разница увеличилась еще почти в полтора раза.

"Если говорить о крупных и средних предприятиях, то за год наиболее остро выросла потребность в свежих кадрах у представителей торговли – более чем в полтора раза, а в рознице и того выше. С довольно значительной прибавкой – примерно на треть – планировали увеличить набор сотрудников в третьем квартале службы персонала в сфере административной деятельности, особенно нуждались в работниках охранные и клининговые компании. Увеличить найм персонала на четверть собирались также кадровики в обрабатывающей промышленности и в сфере информации и связи. Наибольшая доля трудящихся в этих отраслях – "синие воротнички". Сегодняшний кризис найма преимущественно связан именно с этой категорией кадров: не хватает достаточного количества рабочих, причем не только квалифицированных, но и неквалифицированных – торгового персонала, клинеров, охранников", – отмечает президент FinExpertiza Елена Трубникова. Эта проблема подчеркивает важность ЦУР 4, так как качественное образование и переподготовка кадров могут помочь сократить дефицит квалифицированных работников.

Третья проблема.

Недостаточный уровень практической подготовки кадров. Проблема, которая связана с резкими деформациями структуры и объема подготовки кадров, явно не соответствующими реальным потребностям рынка труда. Следует заметить, что для российского рынка труда актуальны вопросы не столько дефицита труда как общей нехватки рабочей силы, сколько дефицита квалификации. При этом средний возраст квалифицированных рабочих близок

к предпенсионному – 54 годам, и в ближайшие годы (приблизительно 5–7 лет) кадровая сфера отечественного производства может столкнуться с тяжелыми кризисными явлениями. В этой связи, к сожалению, можно лишь констатировать, что дефицит квалифицированных рабочих кадров на рынке труда становится серьезным препятствием на пути дальнейшего развития страны. Решение этой проблемы требует реализации ЦУР 4 через программы непрерывного обучения и переподготовки, чтобы обеспечить рынок труда квалифицированными кадрами.

Четвёртая проблема.

Высокая затратность внедрения инноваций в систему управления персоналом. Как правило, инициативы по внедрению инновационных технологий в систему управления персоналом связаны с затратами, которые должны быть предусмотрены в бюджете организации. Основной детерминантой успешности внедрения инновационных кадровых технологий будет являться их инициирование и продвижение руководством. Отсутствие поддержки со стороны топ-менеджмента приведет к тому, что активные сотрудники перестанут проявлять инициативу, не видя реальных результатов от использования инноваций. Развитие инновационного потенциала сотрудников является ключевым фактором активизации инновационных преобразований в системе управления персоналом. Создание творческих рабочих групп из наиболее креативного персонала позволит диверсифицировать поток инноваций, организовать их эффективную реализацию в системе управления персоналом компании. Эта проблема связана с ЦУР 9, так как внедрение инновационных технологий, таких как ИИ и блокчейн, способствует модернизации процессов управления персоналом.

При внедрении инновационных технологий в систему управления человеческими ресурсами в организации необходимо учитывать барьеры и риски, которые будут тормозить данный процесс. Эти риски включают в себя:

- отсутствие сотрудников в компании с лидерским потенциалом и готовностью взять на себя ответственность за результаты внедрения инноваций, руководить и побуждать других работников;
- низкий уровень знаний, креативности и стремления к самообучению и саморазвитию у персонала;
- недостаточное финансирование организацией программ обучения и развития человеческих ресурсов, программ мотивирования работников;
- недостаток времени у сотрудников для разработки инновационных идей из-за значительной нагрузки при выполнении непосредственных должностных функций.

Пятая проблема.

Соппротивление изменениям в управление персонала в виду инновации. Сущность и причины сопротивления персонала при внедрении инноваций. Соппротивление внедрению инноваций представляет собой сложное явление, приводящее к нестабильности процесса изменений, непредвиденным отсрочкам реализации этапов внедрения и дополнительным расходам.

К основным причинам сопротивления процессу внедрения инноваций можно отнести следующие:

- недоверие менеджменту организации, вызванное опасениями лишиться рабочего места в результате нововведений;

- неопределенность ситуации – у работников создается ощущение, что от них ничего не зависит, а инновации нужны лишь узкому кругу управленческого персонала, который и получит все выгоды от осуществления нововведений;

- консерватизм работников – отстаивание сложившихся в организации традиций, стремление сохранить все, как есть. В таком случае работники рассматривают инновации как фактор, представляющий угрозу для ценностей организации;

- угроза статусу – в основном касается управленческого персонала высшего звена, который опасается потерять свои позиции в результате нововведений;

- давление со стороны коллектива – оказывает существенное влияние на позицию работников. Так, в организации могут сложиться неформальные группы, имеющие собственные ценности, также может существовать неформальный лидер, пользующийся большим авторитетом у коллег. При этом позиция неформальных групп может как совпадать с позицией руководства организации в отношении нововведений, так и противоречить ей.

В этой связи руководству необходимо поддерживать тесный контакт с неформальными группами, чтобы создать в их лице опору для проведения преобразований;

- отсутствие заинтересованности персонала – может быть связано с непониманием смысла инноваций (работники не осознают, какие выгоды они могут получить в результате нововведений) и отсутствием достаточной мотивации;

- неудачный опыт предыдущих изменений – негативно влияет на ожидания работников, касающихся будущих нововведений [3]. Для преодоления сопротивления важно учитывать ЦУР 5, чтобы обеспечить равное участие всех сотрудников в процессах изменений, создавая инклюзивную среду, где каждый чувствует себя вовлеченным.

В целях решения выявленных проблем могут быть предложены следующие мероприятия в таблице 1.

Таблица 1

Соотнесение проблем в сфере формирования стратегий управления персоналом на основе ЦУР

Проблема	Мероприятия	ЦУР	Авторская характеристика
Дифференциация предприятий по возможностям мотивации	Разработка программ нематериальной мотивации, включая равные возможности для всех групп	ЦУР 5: Гендерное равенство	Создание инклюзивной системы мотивации, которая учитывает разнообразие персонала и способствует равным возможностям для женщин и других групп.

	сотрудников		
Кадровый дефицит	Создание кадрового резерва и программ переподготовки	ЦУР 4: Качественное образование	Кадровый резерв – подушка безопасности компании в ситуациях, связанных с изменениями в руководящем составе. Программы переподготовки помогают закрыть дефицит квалифицированных кадров.
Недостаточный уровень подготовки кадров	Применение технологий искусственного интеллекта для обучения и адаптации	ЦУР 4: Качественное образование; ЦУР 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура	Некоторые области применения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в управлении персоналом: подбор и рекрутинг, оценка производительности, адаптация и обучение, управление изменениями.
Высокая затратность внедрения инноваций	Внедрение технологии блокчейн	ЦУР 9: Индустриализация, инновации и инфраструктура	Позволяет сделать процессы более прозрачными, надёжными и безопасными, оптимизируя затраты на управление персоналом.
Сопротивление изменениям	Проведение тренингов по управлению изменениями с акцентом на инклюзивность	ЦУР 5: Гендерное равенство	Тренинги помогают снизить сопротивление, создавая инклюзивную среду, где все сотрудники понимают выгоды от инноваций.

Источник: составлено автором

Заключение

Следует признать, что в условиях нестабильности стратегии управления персоналом становятся одним из ключевых элементов успеха организации. Организации должны осознавать, что изменения и неопределенность внешней среды могут существенно повлиять на работу и мотивацию персонала. Интеграция ЦУР в эти стратегии, таких как ЦУР 4 (Качественное образование), ЦУР 5 (Гендерное равенство), ЦУР 8 (Достойная работа и экономический рост) и ЦУР 9 (Индустриализация, инновации и инфраструктура), позволяет не только повысить эффективность управления персоналом, но и внести вклад в устойчивое развитие общества.

Поэтому важно принимать решения, которые будут способствовать адаптации сотрудников к изменениям и поддерживать их эффективность и профессиональное развитие. В целом, стратегия управления персоналом в условиях нестабильности должна включать в себя сочетание коммуникации, обучения, заботы о благополучии и мотивации сотрудников. Только благодаря комплексному подходу организации смогут успешно справляться с вызовами перемен и поддерживать высокий уровень эффективности и удовлетворенности персонала.

Список использованных источников

1. Авакян, Н. В. Перспективы применения инновационных технологий в управлении

- персоналом / Н. В. Авакян. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2021. – № 28 (370). – С. 170-174. – URL: <https://moluch.ru/archive/370/83144/>
2. Газафарова Р.Р. [Дифференциация в мотивации персонала.](#)/ Газафарова Р.Р., Ибрагимов У.Ф.// Экономика и социум.-2014.-№11. С 1050.
 3. Васильева М. Г. Мотивация персонала в условия внедрения инновации // Управление персоналом. 2009. № 10. С. 56.
 4. Смирнов, А. А. Стратегический подход к управлению системой обеспечения компании квалифицированными кадрами / А. А. Смирнов, И. А. Кулькова // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 3.
 5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Экономистъ, 2006. – 164 с.
 6. Осипов, В.А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности / В.А. Осипов, Е.В. Красова, Н.А. Вичковский. – DOI: 10.18334/lim.9.4.116639. // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. – № 4. – С. 1015–1032.
 7. Васенева, В. А. Стратегии управления персоналом организации в современном мире / В. А. Васенева, Я. А. Рассохина, С. С. Долженко. – Текст : непосредственный // Молодой ученый.-2022.-№45(440).-С.282-284.
 8. [Электронный ресурс]: <https://www.hr-director.ru/article/65716-qqq-15-m10-problemy-professionalnoy-podgotovki-kadrov>
 9. Арефьева, А. С. Перспективы внедрения технологии блокчейн / А. С. Арефьева, Г. Г. Гогохия. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2017. – № 15 (149). – С. 326-330.
 10. Blockchain in HR: interesting use cases for human resources (Блокчейн в HR: интересные примеры использования в HR). [Электронный ресурс]. / Официальный сайт консалтинговой компании Mercer. // Режим доступа – <https://www.mercer.com/our-thinking/blockchain-for-human-resources.html>

Об авторе:

Трофимов Кирилл Вячеславович – магистрант ООП по направлению 38.04.02 Менеджмент «Стратегическое и корпоративное управление», Тверской государственный университет.

About the author:

Trofimov Kirill Vyacheslavovich – master's student of the OOP in the direction 38.04.02 Management "Strategic and Corporate Management", Tver State University.

Дата поступления рукописи в редакцию: 24.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

Манипулирование как метод управления устойчивым развитием организации

Чегринцова В.Н., магистратура, 2 курс

Науч. руководитель: д-р экон. наук Беденко Н.Н.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. *Цель статьи – исследование взаимосвязи манипулирования как метода управления и концепции устойчивого развития организации. Научная новизна заключается в том, что в статье будет рассмотрено, каким образом манипуляции как метод управления в организации могут оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на долгосрочную устойчивость организации. Особое внимание уделено анализу использования конструктивных аспектов манипуляций для укрепления организационной устойчивости.*

Ключевые слова: *манипулирование, устойчивое развитие, влияние манипуляций на устойчивое развитие, манипулирование как метод управления.*

Manipulation is a method of managing the sustainable development of an organization

Chegrintsova V.N., magistracy, 2st course

Scientific Supervisor: dr. habil. in economics, professor Bedenko N.N.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The purpose of the article is to study the relationship between manipulation as a management method and the concept of sustainable development of an organization. *The scientific novelty lies in the fact that the article will consider how manipulation as a management method in an organization can have both positive and negative effects on the long-term sustainability of the organization. Special attention is paid to the analysis of the use of constructive aspects of manipulation to strengthen organizational stability.*

Keywords: *manipulation, sustainable development, the impact of manipulation on sustainable development, manipulation as a management method.*

Введение. В условиях современной рыночной экономики эффективное управление организацией требует глубокого понимания принципов устойчивого развития и методов, способствующих его достижению. В настоящее время окружающая среда динамично меняется и традиционные подходы к управлению сталкиваются с новыми вызовами, которые могут снижать эффективность данного процесса. В связи с этим рассмотрение такого метода управления как манипулирование в контексте повестки устойчивого развития может стать важным инструментом для достижения поставленных целевых ориентиров современной организации при условии его корректного использования. Это позволит организации адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, минимизировать риски и использовать имеющиеся ресурсы наиболее рациональным образом. Однако важно понимать, что успешное применение манипуляций требует глубокого анализа ситуации, четкого

понимания интересов всех сторон и этического подхода к реализации управленческих решений.

Методология исследования. Манипуляции, как в зарубежной, так и в отечественной литературе изучало достаточно большое количество ученых, которые рассматривали их с разных точек зрения, но в данной статье будем опираться на те работы авторов, в которых манипулирование выступает методом управления в организации.

В научной среде единого и четкого определения манипуляций как метода управления в организации не существует. Поэтому, опираясь на работы зарубежных (Э.Шостром, Г.Шиллер и Р.Е. Гудин) [3, 5, 6] и отечественных (Е.Л. Доценко, Е.В. Сидоренко и С.Г. Кара-Мурза) [0, 10] авторов, понятие «манипуляции как метод управления в организации» можно представить как социально-психологический феномен, который представляет собой скрытое, ненасильственное воздействие на сотрудников с целью заставить их действовать в интересах руководителя или компании, зачастую в обход их личных целей или предпочтений. Данный метод подразумевает управление поведением людей через психологическое влияние, отражающееся на их эмоциях, убеждениях или потребностях, добиваясь таким образом нужного результата без открытого принуждения.

Примерами манипуляций в организации могут выступать: искажение или скрытие информации, сравнение ключевых показателей эффективности сотрудников или другой компании, избегание ответственности и делегирование полномочий, отказ от взаимодействия с руководством или коллегами, имитация высокой работоспособности и т.п. [7]. Также, как отмечали С.В. Чегринцова и В.Н. Чегринцова, одним из самых распространенных видов манипуляций является газлайтинг – создание ложных фактов или отрицание существующих для того, чтобы заставить жертву сомневаться в собственных воспоминаниях и изменяя ее восприятие реальности [12].

Манипулятор может преследовать позитивные цели, которые могут удовлетворить не только его потребности, но и интересы компании в целом, например, повысить общую производительность и увеличить размер выручки. Эти показатели являются частью результатов устойчивого развития организации [14].

Зарубежные ученые Р.Штойрер, Т.Диллик К.Хокертс рассматривали устойчивое развитие корпорации с позиции, при которой анализируются и взвешиваются риски и выгоды, предлагаемые бизнесу. Р. Штойрер писал, что устойчивость – подход, которым компании следуют в своей экономической, социальной и экологической деятельности как в ближайшей, так и в долгосрочной перспективе [9]. Т.Диллик К.Хокертс полагают, что устойчивость заключается в удовлетворении потребностей как непосредственных, так и косвенных заинтересованных сторон компании (включая акционеров, сотрудников, потребителей, активистов, местных сообществ и др.), при этом не нарушая интересы будущих поколений этих сторон [9].

А.Б. Берендеева и Е.Е. Николаева пишут о том, что в широком смысле устойчивое развитие представляет собой поступательное, прогрессивное

изменение системы с учетом соотношения баланса интересов объекта и субъекта управления без нанесения ущерба себе, другим людям и окружающему миру [4].

Е.Г. Толкачева и Н.В. Долматович относительно концепции устойчивого развития организации выделили три сферы: экономическую, экологическую и социальную, которым в первую очередь необходимо уделять внимание, при организации стратегических целей компании [11].

По нашему мнению, манипуляции относятся к социальной сфере устойчивого развития. Социальная устойчивость организации предполагает, что работники становятся не объектом, а субъектом управления, активным участником всех организационных процессов. Целью при этом выступает достижение социальной справедливости как на уровне организации, так и региона в целом. При этом важнейшим ресурсом устойчивого развития организации является человеческий капитал, на который можно повлиять с помощью манипуляций.

Результаты исследования. Проведя анализ научной мысли в разрезе вопросов манипулирования и устойчивого развития, можно сделать вывод, что в открытом доступе исследований, которые выявляют взаимосвязь между двумя данными понятиями, не выявлено. Также в отдельных работах имеется точка зрения, что манипуляции могут только препятствовать устойчивому развитию, но результаты проведенного исследования позволяют с этим не согласиться.

В таблице 1 на основе использования критериев устойчивого развития, которые связаны с социальной сферой (социальной устойчивостью), определено позитивное и негативное влияние манипуляций на процесс управления.

Таблица 1

**Взаимосвязь манипуляций как метода управления
и устойчивого развития организации**

Критерии	Позитивное влияние	Негативное влияние
Конфликтные ситуации	Искусное управление людьми с помощью манипуляций может позволить повысить уровень доверия между ними, наладить коммуникации и повысить общее благополучие сотрудников (позитивная организационная среда с открытыми людьми). Пример: сотрудник с помощью убеждений доказывает, что их коллектив единая команда и у них отсутствуют любые недопонимания [13, с. 68].	Частые и очевидные манипуляции могут привести к утрате доверия и конфликтным ситуациям («токсичная» организационная среда, где присутствуют только оскорбления, недоверие и скрытность). Пример: сотрудник распространяет сплетни среди коллег, убеждая их в его некомпетентности, с целью устранения конкурента [8, с. 45].
Мотивация персонала	Позитивными манипуляциями можно повысить мотивацию персонала, что	При постоянных ложных обещаниях, мотивация

	приведет к их активности и производительности. Пример: перед началом реализации сложного проекта менеджер провел собрание, где рассказал вдохновляющую историю о прошлых успехах команды и подчеркнул, насколько важен этот проект для будущего компании. Тем самым повысив мотивацию сотрудников к достижению общей цели [13, с. 70].	сотрудников будет стремительно снижаться. Пример: руководство неоднократно обещало сотрудникам повышение зарплат и расширение льгот в случае успешного выполнения планов, но эти обещания оставались пустыми словами. Постепенно сотрудники начали терять веру в руководство и утратили желание работать с полной отдачей.
Обучение персонала	Посредством манипуляций можно достичь ускоренное освоения новых навыков у сотрудников. Пример: с помощью искусственно созданного соревнования, где сотрудники получают баллы за прохождение курсов и сдачу тестов, можно стимулировать активное участие сотрудников в обучении и ускорить процесс освоения новых знаний и навыков.	С помощью навязывания ненужных курсов или искусственной поддержки фальшивых достижений можно снизить стремление персонала к обучению и освоению новых компетенций. Пример: руководство обязывает сотрудников проходить курсы, которые не соответствуют их профессиональным интересам или текущей работе. Сотрудники воспринимают это как потерю их времени и ресурсов, что приводит к их нежеланию учиться.
Адаптация персонала	С помощью ненавязчивого контроля или временно созданную изоляцию можно быстро интегрировать сотрудников в бизнес-процессы организации. Пример: новый сотрудник попадает в коллектив, где ему сразу дают возможность почувствовать себя важным участником процесса. Руководитель специально поручает ему задачи, которые требуют взаимодействия с разными членами команды, чтобы он быстрее познакомился с коллегами и внутренними процессами, но не забывает контролировать его при выполнении задач [14].	Из-за неправильно подобранных манипуляций новые сотрудники могут ощущать давление и напряжение, что сильно увеличит время их адаптации к новому коллективу. Пример: руководство обещает новым сотрудникам поддержку и помощь в адаптации, но на практике оказывается, что эти обещания остаются лишь словами. Из-за этого новые сотрудники сталкиваются с недостатком ресурсов и отсутствием реального наставничества.
Лояльность персонала	С помощью различных психологических методов воздействия манипулятор может повысить уровень желания у сотрудника быть частью компании и развивать ее. Пример: руководитель постоянно хвалит сотрудников за их достижения, даже если они были незначительными,	Манипулирование сотрудниками для достижения целей компании, не учитывая их потребности и интересы, может привести к снижению уровня их лояльности к организации. Пример: руководитель, используя приемы манипулирования в

	говорит, что они достигли таких результатов благодаря слаженной работы команды для того, чтобы персонал работал усерднее, улучшал бизнес-процессы организации и предлагал новые идеи [13, с. 71].	негативном ключе, игнорирует потребности сотрудников и не учитывает мнение команды при принятии решений. В результате большинство сотрудников увольняются, оставляя компанию без квалифицированных специалистов.
Коммуникации с внешней средой	При правильном использовании манипуляций при общении с клиентами и другими организациями можно улучшить имидж и репутацию компании, а также суметь управлять ожиданиями партнеров. Пример: при переговорах руководитель смог создать идеальный образ своей компании, который привлечь большее количество партнеров.	Неправильное и частое использование манипуляций могут привести к публичным скандалам и ухудшению внешних связей с партнерами и клиентами. Пример: руководство компании, стремясь увеличить продажи, намеренно скрывали существенную информацию о продукте, что привело к потере доверия со стороны клиентов, а партнеры прекратили сотрудничество с организацией [12, с. 159].
Инновационность	С помощью грамотных манипуляций можно направить сотрудников к принятию новых решений, целей и идей. Пример: менеджер проекта намеренно сократил бюджет на разработку нового продукта, чтобы заставить команду искать нестандартные решения. Ограниченные средства вынудили сотрудников пересмотреть подходы и использовать доступные материалы более творчески.	При частом использовании негативных манипуляций можно лишить сотрудников инициативности и самостоятельности. Пример: руководитель часто использовал технику «ложного выбора», предлагая сотрудникам два варианта действий, оба из которых вели к одному результату. Со временем сотрудники поняли, что их мнение фактически не учитывается, и перестали предлагать собственные идеи [2].

Источник: составлено автором с опорой на авторов: А.В. Ахматшин, Д.С. Зотев, А.Е. Паршуков, С.В. Чегринцова, В.Н. Чегринцова, А.Н. Торская, В.И. Юрьева

Заключение. Таким образом, опираясь на полученные результаты, можно сделать вывод, что при правильном использовании манипуляции могут стать эффективным методом управления устойчивым развитием организации, который приведет к достижению долгосрочной жизнеспособности и процветанию компании, минимизируя негативное воздействие на окружающую среду и общество.

Список использованных источников

1. Авдеенко, Е.В. Манипуляция как социальный феномен / Е.В. Авдеенко // НОМОТНЕТІКА: Філософія. Соціологія. Право. – 2023. – №3. – С. 580-590.
2. Ахматшин, А.В. Особенности манипулятивного стиля общения в деловых коммуникациях /

- А.В. Ахматшин, Д.С. Зотев // Материалы XIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – 2021. – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2021/article/2018027244>. – Дата доступа: 24. 02.2025.
3. Ашрапова, А.Х. Языковая манипуляция в трудах отечественных и зарубежных ученых: теоретические вопросы терминологии / А.Х. Ашрапова, Э.Р. Йылмаз, И.С. Мавляутдинов, Л.И. Манькова // Филологические науки. Вопросы теории и практики. – 2022. – Т. 15. №9. – С. 2771-2778.
4. Берендеева, А.Б. Устойчивое развитие и esg-модернизация экономики (теории и концепции) / А.Б. Берендеева, Е.Е. Николаева // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2024. – №1 (65). – С. 246-258.
5. Жарова, М.Э. Может ли личность обойтись без манипуляций в социуме / М.Э. Жарова // Молодой ученый. – 2022. – № 18 (413). – С. 457-459.
6. Моисеев, С.Е. «Манипуляции», «Убеждение», «Суггестия» – соотношение понятий [Электронный ресурс] / С.Е. Моисеев, Ю.В. Красноперова. – Режим доступа: https://amgpgu.ru/upload/iblock/515/moiseev_c_e_krasnop_rova_yu_v_manipulyatsiya_ubezhdenie_suggestiya_sootnoshenie_ponyatiy.pdf. – Дата доступа: 24.02.2025.
7. Олейник, Т.А. Манипуляции в деловом общении (теоретический аспект) / Т.А. Олейник, Е.В. Рафальская, Г.А. Гончаров // Исследования молодых ученых : материалы LXXXII Междунар. науч. конф. (г. Казань, май 2024 г.). – 2024. – С. 107-111.
8. Паршуков, А.Е. Теоретические аспекты манипуляции в деловом общении / А.Е. Паршуков // Beneficium. – 2020. – №2 (35). – С. 43-49.
9. Растеряев, К.О. Концепция управления устойчивым развитием компании в современных условиях / К.О. Растеряев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2018. – № 5(111). – С. 13.
10. Суконный, В.А. Классические и современные представления о природе и сущности феномена манипуляции / В.А. Суконный // Архонт. – 2024. – №2. – С. 39-42.
11. Толкачева, Е.Г. Показатели оценки устойчивого развития организации / Е.Г. Толкачева, Н.В. Долматович // Потребительская кооперация. – 2024. – № 2. – С. 46–52.
12. Чегринцова, С.В. Особенности поведения руководителей-газлайтеров в организации / С.В. Чегринцова, В.Н. Чегринцова // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2023. – №1 (61). – С. 157-165.
13. Чегринцова, С.В. Особенности управления организациями в современных условиях / С.В. Чегринцова, А.Н. Торская // Вестник ТвГУ. Серия: Экономика и управление. – 2023. – №3 (63). – С. 64-73.
14. Юрьева, В.И. Манипуляторы и их положительные смыслы [Электронный ресурс] / В.И. Юрьева. – Режим доступа: <https://www.b17.ru/article/149530/?ysclid=m7j3crwmt0280411760>. – Дата доступа: 22.02.2025.

Об авторе:

Чегринцова Валерия Николаевна – студентка 2 курса магистратуры направления 38.04.02 Менеджмент направленность «Стратегическое и корпоративное управление» Института экономики и управления, Тверской государственный университет, e-mail: lerache2000@mail.ru ORCID: 0009-0000-9145-9703, SPIN-код: 7978-4365

About the author:

Chegrintsova Valeria Nikolaevna – 2st year student of the master's program direction 04/38/02 Management focus “Strategic and Corporate Management” Institute of Economics and Management, Tver State University, e-mail: lerache2000@mail.ru ORCID: 0009-0000-9145-9703, SPIN– code: 7978-4365

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

Роль человеческого капитала в борьбе с манипуляциями на рабочем месте

Чегринцова В.Н., магистратура, 2 курс; Матвиец А.Г., бакалавриат, 1 курс

Науч. руководитель: канд. психол. наук, доцент Чегринцова С.В.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. *Цель статьи – исследование человеческого капитала как метода борьбы с манипуляциями на рабочем месте. Научная новизна заключается в рассмотрении влияния развитых базовых элементов человеческого капитала сотрудника в противостоянии манипуляциям, а также последствий стагнации данных категорий. Особое внимание уделяется анализу формируемых частей человеческого капитала. Сформулировано авторское определение манипулирования на рабочем месте.*

Ключевые слова: *манипулирование, человеческий капитал, манипуляции на рабочем месте.*

The Role of Human Capital in Combating Manipulation in the Workplace

Chegrintsova V.N., bachelor, 2nd year; Matviets A.G., bachelor, 1st year

Scientific supervisor: Ph.D. in Psychology, Associate Professor Chegrintsova S.V.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The purpose of the article is to study human capital as a method of combating manipulation in the workplace. Scientific novelty lies in considering the influence of developed basic elements of an employee's human capital in resisting manipulation, as well as the consequences of stagnation of these categories. Particular attention is paid to the analysis of the formed parts of human capital. The author's definition of manipulation in the workplace is formulated.

Keywords: *manipulation, human capital, manipulation in the workplace.*

Введение. Современные организации все чаще сталкиваются с огромным количеством вызовов, которые преподносит им окружающая среда. Повышение уровня стресса и высокая конкуренция способствует тому, что люди начинают чаще обращаться к манипуляциям для того, чтобы снизить свою вовлеченность в критическую ситуацию или добиться высоких результатов быстрыми путями, игнорируя коллег. Для того, чтобы суметь противостоять манипулятору, личность должна обладать большим набором характеристик, некоторые из которых являются частью человеческого капитала. Человеческий капитал представляет собой систему различных знаний, навыков, опыта, компетенций и личностных качеств сотрудников, которые способны повысить продуктивность труда и создать устойчивые конкурентные преимущества. Поэтому развитие человеческого капитала необходимо, так как оно позволит сотрудникам противостоять манипуляциям, повысить их уверенность в себе и поспособствует формированию культуры взаимного уважения и поддержки в

организации.

Методология исследования. Активное изучение человеческого капитала за рубежом берет начало в 1950х-1960х гг. По мнению Т. Шульца, человеческий капитал – совокупность всех способностей (производительной силы) человека, как врожденных, так и приобретенных. Он разработал макроэкономический подход к оценке и управлению человеческим капиталом, где описал важность затрат на образование, повышение квалификации и улучшение здоровья как инвестиций в будущее личности. Такие вложения откроют перед человеком больше возможностей для выбора профессии, обеспечат рост доходов и доступ к другим благам [4, с. 82]. Г. Беккер разработал микроэкономическую теорию человеческого капитала и выделил в его структуре знания, навыки, умения и мотивацию, которые также необходимо развивать с помощью инвестиций в образование и здоровье, накопления трудового опыта и развития способности адекватно реагировать на новую неизвестную информацию [7, с. 28].

В отечественной науке исследовать человеческий капитал стали немного позже с 1990-х гг. М.М. Критский был одним из первых, кто опубликовал работу, посвященную данной тематике. По его мнению, человеческий капитал – это всеобщая форма активности человека, которая является результатом эволюции общества, отражающим ее современное состояние. В основе человеческого капитала лежит экономическая деятельность индивида, который становится движущей силой общественного прогресса благодаря синтезу физического труда и интеллектуального творчества [5, с. 40].

Исследованием манипуляций в зарубежной и отечественной литературе занималось большое количество ученых (Э. Шостром, Ф. Перлз, Е.Л. Доценко, С.Г. Кара-Мурза и другие), но, проанализировав доступные источники, мы пришли к выводу о том, что не существует единого и четкого определения «манипулирование на рабочем месте» [2, с. 458; 6 с. 14]. В связи с этим предложено авторское определение данного понятия: «манипулирование на рабочем месте – это преднамеренное воздействие на сотрудников или коллег с целью скрытого управления их мыслями, эмоциями или действиями в интересах манипулятора, зачастую без учета реальных потребностей и желаний самих работников. Такое поведение может включать искажение информации, психологическое давление, использование уловок и техник влияния для достижения личных или корпоративных выгод, что нередко приводит к нарушению этических норм и снижению эффективности работы коллектива».

Результаты исследования. Проведя анализ научной литературы, посвященной влиянию врожденных и приобретенных элементов человеческого капитала на противостояние манипулированию в организации, можно сделать вывод, что в открытом доступе исследований, которые выявляют взаимосвязь между двумя данными понятиями, не выявлено.

В таблице 1 отражены цели развития элементов человеческого капитала и приемы защиты от манипуляций на рабочем месте.

Таблица 1

**Элементы человеческого капитала, используемые в борьбе
с манипуляциями на рабочем месте**

Элементы	Цель развития	Приемы защиты	Неблагоприятные последствия
Темперамент и характер	Повышение эмоциональной устойчивости, самоконтроля и уверенности в себе.	Установление личных границ, отстаивание своего мнения, проявление встречной активности, открытое обсуждение манипуляций.	Потеря уверенности в себе, физическое и эмоциональное истощение, пассивность, утрата интереса к работе.
Общие и профессиональные знания, навыки и компетенции	Формирование критического мышления, коммуникативных навыков и стрессоустойчивости.	Изменение сценария, аргументация и конструктивная критика.	Снижение конкурентоспособности, зависимость от компетентных коллег, ограниченная автономия и невысокая производительность труда.
Модели поведения	Оперативный выбор оптимальных моделей поведения.	Изменение сценария, отчуждение	Закрепление модели поведения жертвы, чувство несправедливости, отсутствие карьерного роста.
Интеллект	Формирование критического и логического мышления, рациональности.	Установление «правил игры», разоблачение «уловки», техника английского профессора.	Отсутствие стратегического видения, затруднения в решении сложных задач, потеря уважения и авторитета, профессиональная деградация.
Мобильность	Формирование готовности к смене своих взглядов, освоению новых компетенций, навыков и т.п.	Обращение к третьей стороне и поддержка независимого мнения, поиск и подключение дополнительных факторов, способных повлиять на ситуацию.	Ограничение возможностей для карьерного роста, зависимость от места работы, коллег и руководства, трудности с адаптацией, снижение автономии и гибкости.
Творчество	Формирование способности выходить за рамки привычных шаблонов и искать новые оригинальные решения.	Изменение сценария, поиск нового и позитивного в нетипичной ситуации.	Потеря индивидуальности.

Гибкость	Формирование способности к адаптации и рассмотрению проблемы с разных точек зрения.	Обращение к третьей стороне и поддержка независимого мнения, поиск и подключение дополнительных факторов.	Зависимость от места работы, коллег и руководства, трудности в межличностном общении, замкнутость.
Лояльность	Формирование привязанности к организации.	Обращение к третьей стороне и поддержка независимого мнения, поиск и подключение дополнительных факторов, открытая коммуникация.	Уязвимость, недостаток поддержки и защиты со стороны коллег и руководства, ограничения для карьерного роста.
Уровень культуры и духовная составляющая	Достижение духовной зрелости и внутренней гармонии, способности самостоятельно принимать решения и действовать согласно собственным убеждениям.	Установление «правил игры», разоблачение «уловки», открытое обсуждение манипуляций, аргументация и конструктивная критика.	Чувство отчуждения, сложность в понимании контекста, отсутствие внутренней гармонии и зрелости, трудности в формировании идентичности.
Мотивация	Четкое представление о целях, ценностях и приоритетах.	Аргументация и конструктивная критика.	Потеря интереса к работе, снижение продуктивности, отсутствие карьерного роста, угрозы увольнения или понижения в должности.

Источник: составлено авторами с опорой на источники [1, с. 30; 3, с. 120-130; 8, с. 99].

Заключение.

Таким образом, опираясь на полученные результаты, можно сделать вывод, что необходимо развивать каждый элемент человеческого капитала для успешного противостояния манипулятору. Отсутствие стремления к росту, может негативно сказаться на состоянии сотрудника, что приведет к повышенной уязвимости от манипулятивного отношения со стороны коллег или руководства.

Список использованных источников

1. Деменко, М.В. Манипуляции в деловом общении и способы их нейтрализации / М. В. Деменко, С. Г. Мнацаканян, М. Н. Кох // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. – 2023. – № 2. – С. 27-31.
2. Жарова, М.Э. Может ли личность обойтись без манипуляций в социуме / М.Э. Жарова // Молодой ученый. – 2022. – № 18 (413). – С. 457-459.

3. Иванова, М.Д. Манипуляции во взаимодействии и способы их нейтрализации: Учебно-методическое пособие для слушателей дополнительной профессиональной образовательной программы повышения квалификации. – Тирасполь: Изд-во Приднестр. ун-та, 2024. – 136 с.
4. Ищук, А.С. История понятия «человеческий капитал» и современные подходы к определению его структуры / А. С. Ищук // Молодой ученый. – 2018. – № 12 (198). – С. 81-84.
5. Капкаев, Ю.Ш. Развитие теории человеческого капитала в современных условиях / Ю.Ш. Капкаев, Д.С. Руденко // Вестник ЧелГУ. – 2020. – №6 (440). – С. 38-43.
6. Кара-мурза, С.Г. Послесловие о «манипуляции сознанием» / С.Г. Кара-мурза // Наука. Культура. Общество. – 2018. – №2-3. – С. 13-39.
7. Мозговых, А.В. Теория человеческого капитала г. Беккера / А.В. Мозговых // Журнал прикладных исследований. – 2018. – №2. – С. 27-30.
8. Соловьева, О.В. Человеческий капитал как фактор устойчивого развития организации / О.В. Соловьева, А.С. Яценко // Modern Science. – 2020. – №2-1. – С 96-102.

Об авторах:

Чегринцова Валерия Николаевна – студентка 2 курса магистратуры направления 38.04.02 Менеджмент, направленность «Стратегическое и корпоративное управление» Института экономики и управления, Тверской государственный университет, e-mail: lerache2000@mail.ru ORCID: 0009-0000-9145-9703, SPIN-код: 7978-4365

Матвиец Алексей Геннадьевич – студент 1 курса бакалавриата направления «Менеджмент», Тверской государственный университет

About the authors:

Chegrintsova Valeria Nikolaevna – 2nd year student of the master's program, direction 38.04.02 Management, focus «Strategic and corporate management» of the Institute of Economics and Management, Tver State University, e-mail: lerache2000@mail.ru ORCID: 0009-0000-9145-9703, SPIN-code: 7978-4365

Matviyets Alexey Gennadievich – a 1st-year undergraduate student in Management at Tver State University.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 07.05.2025.

Кадровый резерв в контексте устойчивого развития организации

Ширякова П.А., бакалавриат, 4 курс

Науч. руководитель: канд. экон. наук, доцент Старшинова Т.А.

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. В статье рассматривается роль кадрового резерва как ключевого элемента устойчивого развития организации в условиях современной экономики. Анализируются теоретические аспекты формирования кадрового резерва, его связь со стратегическими целями компании, а также приводятся примеры успешных практик в российских и международных организациях. Особое внимание уделяется статистическим данным, демонстрирующим эффективность инвестиций в развитие кадрового резерва и его влияние на долгосрочную устойчивость бизнеса.

Ключевые слова: кадровый резерв, устойчивое развитие, управление персоналом, компетенции, организационная эффективность, преемственность, инвестиции в персонал.

Personnel reserve in the context of sustainable development of the organization

Shiryakova P.A., bachelor's degree, 4th year

Scientific supervisor: Ph.D. in Economics, associate professor Starshinova T.A.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. The article examines the role of the personnel reserve as a key element of sustainable development of an organization in the conditions of the modern economy. The theoretical aspects of the formation of the personnel reserve, its connection with the strategic goals of the company are analyzed, and examples of successful practices in Russian and international organizations are given. Particular attention is paid to statistical data demonstrating the effectiveness of investments in the development of the personnel reserve and its impact on the long-term sustainability of the business.

Keywords: personnel reserve, sustainable development, personnel management, competencies, organizational efficiency, continuity, investments in personnel.

В условиях динамично меняющейся бизнес-среды и растущей конкуренции устойчивое развитие становится приоритетной задачей для любой организации. Устойчивое развитие, в контексте бизнеса, подразумевает не только экономическую эффективность, но и социальную ответственность, а также экологическую безопасность. Одним из ключевых факторов, обеспечивающих устойчивое развитие, является наличие квалифицированного и мотивированного персонала, способного адаптироваться к новым вызовам и обеспечивать преемственность управления. В этой связи, формирование и эффективное использование кадрового резерва приобретает особую актуальность.

Кадровый резерв – это группа сотрудников, обладающих потенциалом для занятия более высоких руководящих должностей в будущем. Формирование кадрового резерва является стратегической инвестицией в

будущее организации, направленной на обеспечение непрерывности бизнес-процессов, снижение рисков, связанных с внезапной потерей ключевых сотрудников, и повышение организационной эффективности².

Существуют различные подходы к формированию кадрового резерва, однако, наиболее распространенными являются:

1. Выдвижение по результатам оценки эффективности³: Сотрудники, демонстрирующие высокие результаты и обладающие необходимыми компетенциями, включаются в кадровый резерв на основании результатов ежегодной оценки.

2. Участие в программах развития талантов⁴: Компании проводят специальные программы развития для сотрудников с высоким потенциалом, после успешного завершения которых участники включаются в кадровый резерв.

3. Самовыдвижение: Сотрудники, уверенные в своих силах и стремящиеся к карьерному росту, могут подать заявку на включение в кадровый резерв.

Кадровый резерв напрямую влияет на устойчивое развитие организации, обеспечивая:

– Преемственность управления⁵: Наличие подготовленных кандидатов на ключевые должности позволяет избежать кризисных ситуаций при внезапном уходе руководителей и обеспечивает плавную передачу опыта и знаний.

– Повышение организационной эффективности⁶: Сотрудники, включенные в кадровый резерв, обладают высокой мотивацией к обучению и развитию, что приводит к повышению их квалификации и, как следствие, к улучшению показателей работы организации.

– Привлечение и удержание талантливых сотрудников⁷: Наличие прозрачной системы карьерного роста и возможности развития привлекает в компанию талантливых специалистов и способствует их удержанию.

– Адаптацию к изменениям⁸: Подготовка сотрудников к выполнению новых задач и освоению новых компетенций позволяет организации быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и оставаться конкурентоспособной.

Многочисленные исследования подтверждают положительное влияние формирования кадрового резерва на эффективность деятельности организации.

² Кибанов, А. Я. (2019). Управление персоналом организации: от стратегии к практике. М.: Инфра-М.-2019г.

³ Магура, М. И., Курбатова, М. Б. (2023). Современные персонал-технологии. М.: ИнтелСинтез.-2023г.

⁴ Моргунов, Е. Б. (2021). Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез".-2021г.

⁵ Ротвелл, У. Дж. Эффективное планирование преемственности: обеспечение преемственности руководства и привлечение талантов изнутри. АМАСОМ. -2021г.

⁶ Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб.: Питер.-2021г.

⁷ Силзер Р. Ф. и Черч А. Х. Поиск талантов: как компании-победители создают устойчивый поток будущих лидеров. Джосси-Басс.-2023г.

⁸ Полетаев, Д. А. Управление талантами в российских компаниях: практика и вызовы. М.: Издательский дом Высшей школы экономики. -2022г.

Исследование Bersin by Deloitte (2022) показало, что компании с эффективной программой управления талантами (включая формирование кадрового резерва) демонстрируют на 26% более высокую рентабельность капитала и на 17% более высокую прибыльность.

Опрос Hay Group (2023) выявил, что компании, активно инвестирующие в развитие своих сотрудников, демонстрируют на 15% более высокую лояльность персонала и на 10% более низкую текучесть кадров⁹.

Примеры компаний:

General Electric (GE) – компания GE является одним из лидеров в области управления талантами и формирования кадрового резерва. GE использует систему "Succession Planning" для выявления и развития потенциальных руководителей. Благодаря этой системе, компания регулярно занимает высокие места в рейтингах лучших работодателей мира (например, Forbes Global 2000, где GE стабильно входит в топ-100).

Procter & Gamble (P&G): Компания P&G известна своей стратегией продвижения сотрудников "изнутри". P&G инвестирует значительные средства в развитие своих сотрудников, предлагая им широкий спектр обучающих программ и возможностей для карьерного роста. Это позволяет компании занимать лидирующие позиции на рынке потребительских товаров и входить в число самых уважаемых компаний мира (например, Fortune's World's Most Admired Companies).

Сбербанк: В России Сбербанк активно внедряет программы формирования кадрового резерва, направленные на подготовку руководителей нового поколения. Благодаря этим программам, Сбербанк является одним из самых привлекательных работодателей в России и занимает высокие позиции в рейтингах лучших компаний для карьеры (например, Рейтинг работодателей HeadHunter). По данным Сбербанка, более 80% руководителей среднего и высшего звена были подготовлены в рамках программ развития кадрового резерва.

Несмотря на очевидные преимущества, процесс формирования кадрового резерва в российских организациях сталкивается с рядом проблем:

- Недостаточное внимание со стороны руководства: Часто формирование кадрового резерва рассматривается как второстепенная задача, не влияющая на основные бизнес-показатели.
- Отсутствие четкой стратегии¹⁰: Компании не всегда определяют цели и критерии отбора в кадровый резерв, что приводит к неэффективному использованию ресурсов.
- Недостаток финансирования: Инвестиции в развитие кадрового резерва часто сокращаются в периоды экономической нестабильности.
- Недостаточно развитая система оценки персонала¹¹: Отсутствие объективных критериев оценки эффективности сотрудников затрудняет процесс выявления и отбора кандидатов в кадровый резерв.

⁹ Hay Group. Управление талантами: Ключ к устойчивой деятельности. Hay Group. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/news/2013/09/17/6260-2022г>.

¹⁰ Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: от стратегии к практике. М.: Инфра-М. – 2019г.

Однако, в последние годы наблюдается тенденция к увеличению внимания российских компаний к формированию кадрового резерва. Многие организации внедряют современные методы оценки персонала, разрабатывают программы развития талантов и активно инвестируют в обучение своих сотрудников. Это позволяет им повышать свою конкурентоспособность и обеспечивать устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Формирование кадрового резерва является неотъемлемой частью стратегии устойчивого развития организации. Инвестиции в развитие сотрудников, обладающих потенциалом для занятия руководящих должностей, позволяют обеспечить преемственность управления, повысить организационную эффективность, привлечь и удержать талантливых специалистов, а также адаптироваться к изменениям внешней среды. Несмотря на существующие проблемы, все больше российских компаний осознают важность формирования кадрового резерва и внедряют современные методы управления талантами. В дальнейшем, развитие кадрового резерва будет оставаться ключевым фактором, определяющим успех и устойчивость организации в условиях глобальной конкуренции.

Список использованных источников

1. Армстронг, М. -Практика управления человеческими ресурсами. 8-е изд. СПб.: Питер. -2021 г.
2. Берсин, Дж.-Эффективное управление талантами: чем отличаются лучшие компании. Bersin от Deloitte. -2022г.
3. Кибанов, А. Я.-Управление персоналом организации: от стратегии к практике. М.: Инфра-М. -2019г.
4. Магура, М. И., Курбатова, М. Б. (2023). Современные персонал-технологии. М.: ИнтелСинтез. -2023г.
5. Моргунов, Е. Б. -Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез". -2021г.
6. Полетаев, Д. А.– Управление талантами в российских компаниях: практика и вызовы. М.: Издательский дом Высшей школы экономики. -2022г.
7. Ротвелл, У. Дж.– Эффективное планирование преемственности: обеспечение преемственности руководства и привлечение талантов изнутри. АМАСОМ. -2021г.
8. Силзер Р. Ф. и Черч А. Х.– Поиск талантов: как компании-победители создают устойчивый поток будущих лидеров. Джосси-Басс. -2023г.
9. Hay Group.– Управление талантами: Ключ к устойчивой деятельности. Hay Group. - 2023г. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://gtmarket.ru/news/2013/09/17/6260>

Об авторе:

Ширякова Полина Андреевна – студентка бакалавриата по направлению подготовки «Управление персоналом», Тверской государственный университет.

About the author:

Shiryakova Polina Andreevna – a bachelor's student in Human Resources Management at Tver State University.

Дата поступления рукописи в редакцию: 23.04.2025.

Дата принятия рукописи в печать: 08.05.2025.

¹¹ Магура, М. И., Курбатова, М. Б. Современные персонал-технологии. М.: ИнтелСинтез.-2023г.

Особенности стратегического управления персоналом в корпорациях: опыт Китая

Шэн Пэн Чан, магистратура, 1 курс

Науч. руководитель: канд. психол. наук, доцент С.В. Чегринцова

Тверской государственный университет, Институт экономики и управления

Аннотация. В данной статье рассматривается важность стратегического управления персоналом в китайских компаниях в разное время. Характеристики стратегического управления персоналом китайских предприятий проанализированы на примере различных компаний в разные исторические периоды. Выявлено, что экономические, социальные и политические предпосылки на каждом этапе оказывают глубокое влияние на управление человеческими ресурсами предприятий и на устойчивое развитие компаний. *Научная новизна:* рассмотрена эволюция стратегий корпоративного управления персоналом в компаниях Китая и обобщены дефиниции термина «стратегическое управление персоналом» в трудах китайских исследователей. Сформулировано собственное определение «стратегическое управление персоналом».

Ключевые слова: стратегическое управление персоналом, стратегическое управление китайскими предприятиями, национальное регулирование и контроль, корпоративные стратегии, устойчивое развитие организации.

Features of strategic personnel management in corporations: the experience of China

Sheng Peng Chang, magistracy, 1st course

Scientific Supervisor: Ph.D., Associate Professor Chegrintsova S.V.

Tver State University, Institute of Economics and Management

Abstract. This article examines the importance of strategic personnel management in Chinese companies at different times. The characteristics of strategic personnel management of Chinese enterprises are analyzed on the example of various companies in different historical periods. It is revealed that economic, social and political prerequisites at each stage have a deep impact on the management of human resources of enterprises and for the sustainable development of companies.

Keywords: Strategic personnel management, strategic management of Chinese enterprises, national regulation and supervision, corporate strategies, sustainable development of the organization.

Введение. Экономика Китая является второй по величине в мире после Соединенных Штатов Америки. Ее экономическая система основана на социалистической рыночной экономике, объединяющей макроэкономическое регулирование под руководством правительства и ориентированный на рынок процесс принятия микрорешений. Валовой внутренний продукт (ВВП) Китая уже является вторым по величине в мире после США. По данным на 2023 год, ВВП Китая приближается к \$18 трлн, что составляет около 16% мировой экономики. В то время как темпы экономического роста замедляются, совокупный показатель остается сильным. Темпы экономического роста Китая

в течение последних нескольких десятилетий росли быстрыми темпами, особенно после реформ и открытости. В последние годы темпы экономического роста постепенно замедляются, и темп роста ВВП в 2023 году составит около 5%, что ниже предыдущего периода высокого роста около 10%. Тем не менее, даже в этом случае темпы экономического роста Китая по-прежнему относительно впечатляют среди крупнейших экономик мира.

Методология исследования. Чжан Хайбо в своей книге «Стратегическое управление человеческими ресурсами» определяет стратегического управления персоналом предприятия. «Для достижения своих общих стратегических целей предприятия используют различные стратегии и методы управления человеческими ресурсами для научного осуществления кадрового планирования, набора, обучения, мотивации и оценки персонала, с целью максимизации эффективности работы сотрудников и общей конкурентоспособности предприятий» [9]. Данный отражает тесную взаимосвязь между стратегическим управлением персоналом и общими стратегическими целями предприятия, а также подчеркивает важную роль управления человеческими ресурсами в повышении конкурентоспособности предприятия и его устойчивого развития.

Профессор Чэнь Чуньхуа в своем исследовании предположил, что стратегическое управление персоналом предприятия является «моделью управления, которая объединяет различные человеческие ресурсы внутри предприятия для достижения целей устойчивого развития предприятия посредством научного стратегического планирования» [10]. Она подчеркнула стратегическое значение стратегического управления персоналом предприятия в долгосрочном развитии предприятий, особенно ключевую роль эффективной интеграции человеческих ресурсов и стратегического планирования для устойчивого развития предприятия.

В ходе настоящего исследования использованы методы: анализа, синтеза, обобщения, сравнения, прогнозирования.

Результаты исследования. С непрерывным развитием экономики Китая и ускорением процесса интернационализации предприятий сочетание стратегического управления предприятием и управления человеческими ресурсами становится все более тесным. Особенно под влиянием волны глобализации и информатизации, китайские предприятия внесли ряд инноваций в распределение, мотивацию и обучение человеческих ресурсов. Особенно после реформ и открытости, с 1978 года, государство начало осуществлять макроэкономическое регулирование и контроль над китайскими предприятиями, а внедрение способствовало изменению режима управления предприятием.

Таблица 1

Эволюция стратегий корпоративного управления персоналом в Китае

Период	Характеристика
Ранний период реформ и	Управление персоналом под руководством государства только началось: в течение этого периода

открытости (1978 – начало 1990-х годов)	управление персоналом на предприятиях в основном зависело от национальной политики и плановых экономических систем. Руководители государственных предприятий в большинстве своем назначаются Правительством. Отсутствие современных концепций управления человеческими ресурсами: Управление персоналом на многих предприятиях в основном основано на административных приказах и распределении должностей и уделяет больше внимания базовому управлению сотрудниками (например, заработной плате, посещаемости, льготам и т. д.).
Реформа и развитие рыночной экономики (середина 1990-х – начало 2000-х годов)	Государственные предприятия и предприятия с иностранным капиталом, особенно крупные государственные предприятия Переход от управления персоналом к стратегическому управлению человеческими ресурсами. Рост числа иностранных и частных предприятий диверсифицировал их модели управления.
Стратегический переходный период (середина 2000–х – начало 2010-х годов)	Популяризация стратегического управления человеческими ресурсами. Стратегия привлечения и удержания талантов на предприятиях постепенно сместилась от традиционной конкуренции за заработную плату и льготы к диверсифицированным стимулам и планированию карьерного роста. Реализуйте цифровую трансформацию. Система управления талантами, система управления эффективностью
Модернизация и цифровая трансформация (начало 2010-х – настоящее время)	Стратегическое управление человеческими ресурсами с полным участием: управление человеческими ресурсами уделяет больше внимания управлению взаимоотношениями со всеми сотрудниками. Цифровизация и управление человеческим капиталом: оптимизация эффективности и результативности с помощью искусственного интеллекта, анализа больших данных и других технических средств. Инновации в области гибкого рабочего графика и льгот для сотрудников: внедрение гибких рабочих систем и инновационных льгот для сотрудников

Источник: Лю Чжиган, Стратегический менеджмент: теория и практика, Нанкин: Издательство Юго-Восточного университета, 2012, стр. 38-90.[2]

Потребности в стратегическом управлении различных типов предприятий сильно различаются, на что влияют такие факторы, как размер предприятия, отраслевой характер и положение на рынке. В целом, стратегическое управление нуждается в гибкой корректировке в соответствии с изменениями внешней среды, с которыми сталкиваются предприятия, и их собственными целями развития. Предприятия должны разрабатывать практические стратегии в соответствии со своими особенностями для достижения долгосрочного стабильного роста и устойчивой конкурентоспособности.

В таблице 2 отражены особенности стратегического управления предприятиями различных форм собственности, а также указана роль стратегического управления персоналом, его важность.

Таблица 2

Потребности в стратегическом управлении различными типами предприятий

Форма собственности	Требования и характеристики	Учет стратегического управления персоналом	Примеры бизнеса
Государственные предприятия (ГП)	– Адаптация политики и соблюдение нормативных требований: ГП должны проявлять гибкость в реагировании на изменения в государственной политике и обеспечении соответствия – Долгосрочная стабильность и социальная ответственность: Получая прибыль, государственные предприятия также должны брать на себя больше социальной ответственности – Инновации и реформы: ГП также необходимо продвигать внутренние реформы для повышения эффективности	+	PetroChina, Sinopec State Grid China Unicom
Частные предприятия	– Рыночная конкуренция и инновационная способность: Частные предприятия обычно выделяются в условиях жесткой рыночной конкуренции за счет технологических инноваций и дифференциации продукции. – Стратегия интернационализации: Многие частные предприятия постепенно переходят к интернационализации и осваивают зарубежные рынки. – Эксплуатация капитала и финансирование: Частные предприятия обычно сталкиваются с трудностями в финансировании и должны уделять больше внимания оптимизации	+	Haier Group, Huawei Group, Tencent, Alibaba

	структуры капитала.		
Предприятия с иностранным капиталом	– Стратегия локализации: Адаптировать продукты и услуги к специфике китайского рынка. – Комплаенс и политические риски: Иностранные компании должны обеспечить соблюдение китайских законов и нормативных актов и устранить возможные политические и торговые риски. – Интеграция глобальных ресурсов: Предприятия с иностранным капиталом часто имеют глобальную перспективу и нуждаются в рациональном использовании глобальных ресурсов	-	Siemens Appliances Apple Inc., супермаркет Walmart

Источник: Чэнь Вэй. Тематическое исследование стратегического управления на китайских предприятиях. – Ухань: Издательство Хуачжунского университета науки и технологий. – 2016, стр. 50-125.[4]

Планирование и восприятие корпоративного стратегического управления в Китае обычно включает в себя многогранное политическое руководство, цели экономического развития и регулирование рынка. Эта политика не только способствует долгосрочному развитию экономики страны, но и повышает эффективность предприятий в глобальной конкуренции. Вот некоторые из ключевых аспектов:

1. Содействие инновациям и технологическому прогрессу. В стратегическом управлении государство обычно поощряет предприятия к ориентации на инновации, НИОКР и технологическую модернизацию. Предоставляя налоговые льготы, субсидии на НИОКР, инновационные фонды и другие меры поддержки, правительство надеется, что предприятия смогут и дальше совершать прорывы в области технологических инноваций и способствовать модернизации промышленности. Например, стратегия Китая «Производство 2025» направлена на стимулирование инноваций в обрабатывающей промышленности, поощряя компании совершенствовать свое интеллектуальное производство и высокотехнологичные производственные возможности [4].

2. Оптимизация промышленной структуры. Государство часто ориентирует предприятия на концентрацию в тех направлениях, которые соответствуют национальному стратегическому развитию в стратегическом управлении предприятиями. Например, мы будем поддерживать развитие

новых отраслей, таких как высокотехнологичные отрасли, «зеленая» энергетика, цифровая экономика, одновременно поощряя трансформацию и модернизацию традиционных отраслей. Корректируя налоговую политику, промышленное планирование и промышленные фонды, государство надеется оптимизировать структуру промышленности и повысить конкурентоспособность промышленности и всестороннюю силу национальной экономики [5].

3. Повышение глобальной конкурентоспособности. Государство уделяет внимание продвижению предприятий к выходу и расширению международного рынка. Правительство будет помогать компаниям извлекать выгоду из глобальной конкуренции посредством внешней политики, торговых соглашений и поддержки трансграничных слияний и поглощений. Кроме того, государство может также стимулировать предприятия к оптимизации компоновки глобальной промышленной цепочки, чтобы усилить экономический дискурс страны [6].

4. Укрепление корпоративной социальной ответственности (КСО) и развитие человеческого капитала. В стратегическом управлении предприятиями со стороны государства также все больше внимания уделяется корпоративной социальной ответственности. В процессе стратегического управления предприятиями государство поощряет предприятия уделять внимание благосостоянию работников, правам и интересам потребителей, социальному благополучию и другим аспектам.[1].

С помощью соответствующих законов и нормативных актов, отчетов о социальной ответственности, механизмов поощрения и наказания и т. д. мы способствуем тому, чтобы предприятия не только стремились к получению прибыли, но и активно отдавали обществу [7].

Далее приведем примеры наиболее успешных китайских предприятий разных типов.

1. Китайская национальная нефтегазовая корпорация (CNPC). Являясь одной из крупнейших в мире нефтяных компаний, PetroChina специализируется на подборе, обучении и развитии сотрудников, особенно на высококлассных технических и управленческих должностях. Компания усиливает подготовку технических и управленческих должностей путем создания плана эшелона талантов для обеспечения устойчивого развития талантов на всех уровнях предприятия. В организации развита диверсифицированная система обучения, предполагающая систематическое обучение, включая обучение за рубежом, обучение внутренним навыкам и т.д., для улучшения всесторонних способностей сотрудников. Большое внимание уделяется оценке производительности труда, которая связана с заработной платой, и поощрению энтузиазма сотрудников.

2. Корпорация Microsoft (с иностранным капиталом). Это ведущая мировая компания-разработчик программного обеспечения с системой управления персоналом, ориентированной на сотрудников, которая вдохновляет на инновации и эффективность. Организация поддерживает открытую, гибкую рабочую среду, которая поощряет сотрудников выбирать,

где и как они работают. Разработана система управления эффективностью, в рамках которой установлены четкие критерии оценки эффективности работы, обеспечена регулярная обратная связь с сотрудниками, чтобы помочь им добиться постоянного прогресса в личном карьерном росте как межведомственном, так и межрегиональном.

3. Группа Alibaba (частное предпринимательство). Это ведущая компания электронной коммерции в Китае, в основе которой лежат инновации и технологии, а также ряд гибких мер в управлении персоналом. В компании декларируют ценность «клиент прежде всего, командная работа, принятие изменений, честность и страсть». Благодаря строгому процессу подбора персонала отбираются личности с инновационным духом и духом командной работы. В организации уделяется большое внимание внутреннему и внешнему обучению, предоставляются опционные вознаграждения и других стимулы, чтобы долгосрочные интересы сотрудников были тесно связаны с развитием компании.

В таблице 3 представлены результаты анализа и обобщения лучших практик.

Таблица 3

Лучшие практики ведения бизнеса в Китае

Вид предприятия	Название предприятия	Успешная практика	Результаты
Государственные предприятия	Китайская национальная нефтегазовая корпорация	Построение эшелона талантов, оценка эффективности работы и диверсифицированная система обучения	Резерв высококлассных технических специалистов, лояльность сотрудников
Предприятия с иностранным капиталом	Microsoft Corporation	Автономия сотрудников, четкое управление эффективностью, возможности карьерного роста	Высокая эффективность работы, удовлетворенность трудом сотрудников
Частные предприятия	Alibaba Group	Корпоративная культура, строгий процесс найма, опционное вознаграждение и механизм стимулирования	Высокий уровень сплоченности, инновационность, командная работа, быстрое развитие и лидерство на рынке

Источник: 1.China National Petroleum Corporation (CNPC). – Corporate Human Resource Management and Talent Development. – (n.d.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cnpc.com.cn>. – Дата обращения: 20.04.2025 года.[9]

2.Microsoft Corporation. – Employee Management and Innovation Strategy. – (n.d.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.microsoft.com>. – Дата обращения: 20.04.2025 года.[10]

3. Alibaba Group. – Human Resource Management in E-commerce: Innovation and Teamwork. – (n.d.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.alibaba.com>. – Дата обращения: 20. 04. 2025 года.[11]

Заключение. В контексте китайской тенденции, стратегическое управление персоналом является долгосрочным планированием, формулированием и реализацией процесса принятия кадровых решений, и китайские предприятия успешно достигли глубокой интеграции управления человеческими ресурсами и корпоративной стратегии, делая упор на коллективистскую культуру, гибкую организационную структуру и технологические инновации. Основное внимание уделяется поддержанию и развитию конкурентоспособности организации в быстро меняющейся экономической и социальной среде Китая. Интегрировать человеческие ресурсы с корпоративной стратегией, сосредоточиться на инновациях, использовать технологии для управления талантами и учитывать культурные и политические особенности китайского общества, такие как сосредоточение внимания на гармонии в команде, ценности труда и важности государственной политики в области трудовых отношений. В будущем, с дальнейшим углублением глобализации, китайским предприятиям необходимо уделять больше внимания кросс-культурному менеджменту и внедрению международных талантов, и в то же время совершенствовать механизм стимулирования талантов и траекторию карьерного роста для содействия реализации корпоративных стратегических целей и устойчивого развития компании.

Список использованных источников

1. Ван Сяюнь, Теория и практика стратегического управления предприятием. – Гуанчжоу: Издательство Университета Сунь Ятсена. – 2018. –с. 29-104.
2. Лю Чжиган, Стратегический менеджмент: теория и практика, Нанкин: Издательство Юго-Восточного университета– 2012– с. 38-90.
3. Сунь Сяодун, Стратегическое управление предприятием и его применение, Шанхай: Издательство Фуданьского университета– 2015– с. 32-68.
4. Чэнь Вэй, Тематическое исследование стратегического управления на китайских предприятиях, Ухань: Издательство Хуачжунского университета науки и технологий– 2016– с. 50-125.
5. Чжоу Цин, Методы и практика стратегического управления предприятием, Чанша: Издательство Центрального южного университета– 2014– с. 34-92.
6. Чжан Лицунь, Стратегическое управление китайскими предприятиями, Пекин: Китайская экономическая пресса– 2010– с. 45-78
7. Чжан Хайбо, Стратегическое управление человеческими ресурсами. Издательство Пекинского университета– 2020 с. 50-80.
8. Чэнь Чуньхуа. Управление человеческими ресурсами (4-е издание). Издательство высшей школы, 2019 с. 45-78.
9. China National Petroleum Corporation (CNPC). – Corporate Human Resource Management and Talent Development. – (n.d.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cnpc.com.cn>. – Дата обращения: 20 апреля 2025 года.

10. Microsoft Corporation. – Employee Management and Innovation Strategy. – (n.d.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.microsoft.com>. – Дата обращения: 20 апреля 2025 года.
11. Alibaba Group. – Human Resource Management in E-commerce: Innovation and Teamwork. – (n.d.). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.alibaba.com>. – Дата обращения: 20 апреля 2025 года.

Об авторе:

Шэн Пэн Чан – магистрант ООП по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент «Стратегическое и корпоративное управление» Института экономики и управления, Тверской государственный университет, e-mail: 2036285454@qq.com

About the author:

Sheng Peng Chang – Master's student of the PLO in the field of training 38.04.02 Management "Strategic and Corporate Management" of the Institute of Economics and Management, Tver State University, e-mail: 2036285454@qq.com

Дата поступления рукописи в редакцию: 25.04.2025.
Дата принятия рукописи в печать: 10.05.2025.

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ:
ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ, ПРАКТИКИ
И ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ»

Материалы ежегодной Всероссийской
студенческой научно-практической конференции
21–29 апреля 2025 года

*Посвящена памяти Спартака Александровича Стукова
в связи с 90-летием со дня его рождения*

Подписано к использованию: 09.07.2025. Заказ № 184.
Электронный образовательный ресурс.
Издательство Тверского государственного университета.
Адрес: 170100, г. Тверь, Студенческий пер. 12, корпус Б.
Тел. (4822) 35-60-63.