

Электронный научно-практический журнал

# Наука и практика регионов



№4 (41) - 2025

ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»  
[www.meb-journal.ru](http://www.meb-journal.ru)

E-mail: [meb-journal@ya.ru](mailto:meb-journal@ya.ru)

тел. 8 (4712) 70-82-56

# **Электронный научно-практический журнал «Наука и практика регионов»**

Основной задачей электронного научного журнала «Наука и практика регионов» является оперативное и достоверное распространение информации о научных исследованиях, проводимых учеными и специалистами на территории России, стран СНГ и дальнего зарубежья.

Ежеквартальный теоретический и научно-практический журнал	Редакционный совет журнала	Редакционная коллегия журнала
<b>Учредитель:</b> ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»	<b>Председатель совета</b> <b>Лахова Е. Ф.</b> – к. полит. н., доцент  <b>Багдасарян В. Э.</b> – д. и. н., профессор <b>Жиляков Д. И.</b> – д. э. н., доцент <b>Слатинов В. Б.</b> – д. п. н., доцент <b>Молоткова Н. В.</b> – д. п. н., профессор <b>Филонович А. В.</b> – д. т. н., профессор <b>Науменко С. Н.</b> – д.э.н., доцент <b>Московцев В. В.</b> – д. э. н., профессор <b>Пономаренко Е. В.</b> – д. э. н., доцент	Веревкина Ю. И. – к. и. н., доцент Гусева И. В. – к. п. н., профессор Еськова Н. А. – к. г. н., доцент Ефремова Л. И. – к. п. н., доцент Кликунов Н. Д. – к. э. н., доцент Лепина Т. Г. – к.ю.н., доцент Федорова Е. И. – к. э. н., доцент Муха И. В. – к. с. н., доцент Подосинников Е. Ю. – к.п.н., доцент
<b>Главный редактор</b> Окороков В. М. <b>Заместитель главного редактора</b> Зюкин Д. В.		
Дата выхода журнала 30.06.2025г.		
Адрес редакции и издательства: 305000, г. Курск, ул. Радищева, 35, к. 108 Тел. 8 (4712) 70-82-56 E-mail: meb-journal@ya.ru Сайт: www.meb-journal.ru		

## Содержание

### ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

<b>Окороков В. М., Кликунов Н. Д., Окороков А. В.</b>	
МУЛЬТИПЛИКАТОР ВОЕННЫХ РАСХОДОВ. ТЕОРИЯ ВОПРОСА И АНАЛИЗ ДАННЫХ ПО САЩА	4
<b>Мирошниченко Е. А., Пинчук П. А., Гончарова М. В.</b>	
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: КАК ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПОМОГАЕТ ФОРМИРОВАТЬ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	10
<b>Гордеева Н. В., Бурова А. В.</b>	
УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ И ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА В ЦИКЛЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОНЬЮКТУРЫ	20
<b>Метляева К. М., Николаева О. Н.</b>	
УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМИ ТРАНСФОРМАЦИЯМИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ	26
<b>Саттарова А.Г., Зюкин Д.В.</b>	
РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК ЭЛЕМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ	32
<b>Тарасова Е. В., Григорьева В. А.</b>	
КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ	46
<b>Смелянская М.Е., Генцер М.Ю.</b>	
АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА МЕЖДУНАРОДНУЮ СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА	50
<b>Курдюкова В. Н., Гусева И. В.</b>	
РОЛЬ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УФНС РОССИИ ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ	60
<b>Щедрина И. Н.</b>	
ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	66
<b>Черная Л. В., Косинский А. А., Григорьева Д. А.</b>	
ВЛИЯНИЕ ПОКОЛЕНЧЕСКИХ РАЗЛИЧИЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ-СУБЪЕКТА ВЭД	69

### СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

<b>Гордеева Н. В., Зюкин Д.В.</b>	
ОПОРНЫЕ НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ НОВОЙ СИСТЕМЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ	78
<b>Петряева Н. С.</b>	
ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕФОРМ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ШКОЛ: ОПЫТ РЫЛЬСКОГО РАЙОНА КУРСКОЙ ОБЛАСТИ	83
<b>Сапунова Т. А., Захрабов С. С.</b>	
ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ	89
<b>Сапунов А. В., Захрабов С. С.</b>	
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВОГО НЕРАВЕНСТВА РЕГИОНОВ РОССИИ	94

# ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

## **МУЛЬТИПЛИКАТОР ВОЕННЫХ РАСХОДОВ. ТЕОРИЯ ВОПРОСА И АНАЛИЗ ДАННЫХ ПО США**

### **Окороков В. М.**

к.э.н., доцент, ректор ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и управления»,  
E-mail: vmo@tebik.ru

### **Кликунов Н. Д.**

к.э.н., доцент, проректор по научной работе и инновациям ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и управления»,  
E-mail: nklikunov@yandex.ru

### **Окороков А. В.**

ст. преподаватель ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и управления»  
E-mail: okorokoff46@gmail.com

**Аннотация.** В статье анализируются кейнсианские и неоклассические методики оценки влияния военных расходов на экономический рост. Показано, что на значение мультипликатора влияют эффекты вытеснения потребления, инвестиций и чистого экспорта на уровне всей экономической системы. Для эмпирических оценок использовались данные по США за период с 1915 по 1990-ые годы.

**Цель:** подвергнуть методологической критике кейнсианский подход к расчету мультипликатора государственных военных расходов

#### **Задачи:**

1. Методологически обосновать наличие эффекта вытеснения при увеличении государственных военных расходов.

2. На материалах СНС США показать эмпирические расчеты значений мультипликатора военных расходов.

3. Ввести в научный оборот коэффициенты замещения частного потребления и стимулирования частного производства (инвестиций).

**Методология исследования:** исследование выполнено в рамках неоклассической методологии реальных производственных циклов.

**Результаты:** Методология реальных производственных циклов позволяет разрабатывать более точные оценки мультипликатора военных расходов как в краткосрочном, так и среднесрочном периодах времени.

#### **Выводы:**

1. Кейнсианский подход к расчету мультипликатора военных расходов дает завышенные оценки влияния данного типа государственных расходов на экономический рост.

2. Значения мультипликатора военных расходов лежат в диапазоне от 0,5 до 1,2 при временном увеличении военных расходов и от 0,3 до 0,7 при перманентном.

3. Влияние эффектов замещения частного потребления и стимулирования частного производства необходимо учитывать при оценке эффектов вытеснения как гражданского потребления, так и гражданских инвестиций.

**Ключевые слова:** мультипликатор, эффект вытеснения, замещение частного потребления, стимулирование частного производства.

**Конфликт интересов.** В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора или источник заимствования; нет результатов научных работ, выполненных авторами публикации, лично и в соавторстве, без соответствующих ссылок. Авторы декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

## **MULTIPLIER OF MILITARY EXPENSES. THEORY OF THE ISSUE AND DATA ANALYSIS FOR THE USA**

**Okorokov V. M., Klikunov N. D., Okorokov A. V.**

**Annotation.** The article analyzes Keynesian and neoclassical methods of assessing the impact of military spending on economic growth. It is shown that the value of the multiplier is affected by the effects of consumption displacement, investment, and net exports at the level of the entire economic system. Empirical estimates were based on data from the United States for the period from 1915 to the 1990s.

**Key words:** multiplier, displacement effect, substitution of private consumption, stimulation of private production

### **Введение.**

Военные расходы представляют собой группу статей федерального и региональных бюджетных расходов, направленные на обеспечение национальной безопасности. Проблема оценки их эффективности состоит в том, что прямых оценок состояния национальной безопасности в настоящее не разработано. Поэтому в предлагаемой статье влияние военных расходов на экономику будет производиться в рамках влияния на систему национальных счетов (СНС), разработанную Саймоном (Семеном) Кузнецом. СНС не включает целый ряд косвенных оценок или внешних эффектов, которые связаны с национальной безопасностью как таковой.

### **Материалы и методы.**

В качестве статистической базы были взяты данные по оценке влияния Первой мировой войны (1914-1918 годы), Второй мировой войны (1938-1945), войны в Корее (1950-1953), войны во Вьетнаме (1964-1973) на экономику и занятость в США. В качестве методов использовалась кейнсианская методика расчета мультипликатора и неоклассическая методика оценки влияния государственных закупок на ВВП с учетом эффектов вытеснения.

Мультипликатор военных расходов. Кейнсианский подход.

Военные расходы можно разделить на две большие категории. Денежное довольствие военнослужащих и закупки вооружения, питания, военной формы и т.д. В СНС первая категория проходит по статье федеральные трансферты домашним хозяйствам (Tr-transfers), а вторая государственные закупки (G – government purchases).

Итоговое мультипликационное воздействие на национальный доход (Y) в логике кейнсианцев [1] будет в формульной записи выглядеть как:

$$\Delta Y = \frac{\Delta Tr * MPC}{1 - MPC} + \frac{\Delta G}{1 - MPC},$$

MPC – предельная склонность к потреблению (marginal propensity to consume)

Так, если увеличение военных расходов составило 3, из которых 1 – увеличение довольствия военнослужащих, 2 – остальные расходы, классифицирующиеся как государственные закупки, а MPC составляет 0,6, т.е. семьи военнослужащих сберегают 40% дополнительного заработка, то итоговый прирост ВВП составит:

$$\Delta 6,5 = \frac{\Delta 1 * 0,6}{0,4} + \frac{\Delta 2}{0,4}$$

а сам мультипликатор военных расходов будет равен 2,17.

Очевидно, в кейнсианской логике мультипликационный эффект напрямую связан с предельной склонностью к потреблению а) семей и б) семей военных и структурой самих военных расходов [2]. Эффект государственных закупок выше эффекта трансфертов семьям военных.

В логике кейнсианского анализа мультипликатор военных расходов строго больше единицы [3] и имеет значительный стимулирующий эффект на экономику в целом

Мультипликатор военных расходов. Неоклассический подход.

В неоклассических моделях или моделях *real business cycle* (реального производственного цикла) предлагается рассматривать не только сам совокупный характер воздействия военных расходов на экономическую систему, но и его влияние на эффекты вытеснения, которые с ними сопряжены [4].

Так, если представить изменение расходов на валовой внутренний продукт (ВВП), как сумму изменений совокупного потребления (C - consumption), инвестиций (I – investment), государственных закупок (G) и чистого экспорта (NE - net export), то постулируется тождество, где

$$\Delta Y \equiv \Delta C + \Delta I + \Delta G + \Delta NE$$

По мнению исследователей неоклассической школы, увеличение военных расходов может приводить к вытеснению, т.е. сокращению совокупного потребления, инвестиций, государственных закупок и экспорта в невоенных секторах экономики [5], а может оказывать и определенное стимулирующее воздействие, прежде всего, на инвестиции и совокупное потребление [6].

Логика отрицательного воздействия военных расходов следующая, цифры берутся из предыдущего примера. Пусть доходы семей военных выросли на 1, но при этом доходы семей гражданских не выросли, а в реальном выражении,

т.е. с учетом инфляции, снизились. Воздействие на совокупное потребление остается неопределенным.

Пусть государственные закупки на военные цели увеличились на 2, но при этом государству придется несколько снизить расходы на невоенные статьи федерального и регионального бюджетов, также произойдет вытеснение, т.е. сокращение, частных инвестиций, т.к. реальные процентные ставки несколько вырастут [7]. Опять же итоговый эффект изменения государственных закупок и инвестиций является неопределенным.

Влияние на чистый экспорт во время войн или локальных конфликтов также неоднозначное [8], нужно импортировать военную продукцию, но и увеличивать экспорт, т.к. это порождает приток иностранной валюты.

Теоретическое обоснование положительного влияния военных расходов на ВВП во время военных конфликтов лежит в следующем. Война – это определенный стресс, напряжение для функционирования экономической системы. Ответом на стресс является увеличение суммарной занятости гражданского и военного населения [9], ведет к позитивному сдвигу производственной функции и порождает рост ВВП.

Эмпирические данные по мультиликации военных расходов.

Пример США.

Возникает вопрос насколько значимы прямые эффекты, увеличение ВВП за счет военных расходов, и косвенные [10], т.е. эффекты вытеснения потребления, инвестиций, государственных закупок и экспорта?

Данный вопрос исследовался американскими экономистами на материалах четырех войн, происходивших в XX веке, в которых США принимали непосредственное участие.

Таблица 1 – Валовой внутренний, его компоненты и занятость во время войн, которые вели США [7]

Год пика военных расходов*	1918	1944	1952	1968
Год для сравнения (benchmark year)	1915	1947	1950	1965
Превышение военных расходов как % от года сравнения	16,8	66,2	11,4	2,0
Превышение ВВП как % от года сравнения	2,8	41,6	8,0	3,6
Отношение приращения военных расходов к изменению ВВП	0,17	0,63	0,7	1,77
изменению потребительских расходов	-0,45	-0,08	-0,05	1,15
изменению валовых инвестиций	-0,19	-0,16	-0,26	-0,21
изменению чистого экспорта	-0,19	-0,13	0,01	-0,17
Изменения в занятости (млн.чел)	2,1	8,4	1,5	2,5
военных (млн.чел)	2,7	9,9	1,9	0,7
гражданских (млн.чел)	-0,6	-1,5	-0,4	1,8

\*Первая мировая война, Вторая мировая война, Война в Корее, Война во Вьетнаме

Данные по четырем войнам, в которых принимали участие (а иногда и организовывали) США показывают

А) положительную связь военных расходов, носящих временный характер, с валовым внутренним продуктом, занятостью населения, и особенно увеличением числа военных.

Б) отрицательную связь с совокупными потребительскими расходами (С), с валовыми инвестициями (I) и чистым экспортом (NX).

Таким образом, пример США демонстрирует эффект вытеснения «гражданских» расходов во время ведения военных действий. Нужно отметить, что все четыре приведенные в таблице войны велись вне территории США.

Войны заканчиваются, но изменения в характере военных расходов могут носить постоянный характер. Возникает важный вопрос – как долгосрочное изменение в характере военных расходов влияет на экономический рост?

Полученные результаты и обсуждение.

Проводимые исследования показали, что влияние государственных, и в частности военных, расходов на ВВП напрямую зависит от характера замещения частного потребления, стимулирование частного производства.

Например, семьи военных в рамках увеличения военных расходов обеспечиваются питанием и одеждой, что составляет 50% их частных расходов. Если военные и их семьи составляют 10% населения страны, то итоговое совокупное замещение частных расходов составит 5%. Чем выше коэффициент замещения частных расходов, а он больше нуля, но меньше единицы, тем более значимым будет влияние увеличение государственных расходов на ВВП.

Увеличение военных расходов оказывает влияние и на инвестиции через «коэффициент стимулирования частного производства». Например, выделение выведения определенных земельных участков под нужды военных ведет к созданию инфраструктуры (дороги, аэродромы, подведение газа, воды, электричества, связь и т.д.), которая используется не только в военных, но и в гражданских целях, увеличивая эффективность расположенного на земельных участках бизнеса.

Таким образом, создание военной базы (части) на территории того или иного региона оказывает стимулирующий эффект на его экономическое развитие за счет замещения частного потребления населения и стимулирования частного производства на соответствующей территории.

Американские исследователи приводят эмпирические оценки увеличения государственных расходов на экономическое развитие США [11].

Таблица 2 - Эмпирические оценки эффектов государственных расходов на реальный ВРП США (период с 1942 по 1978)

Изменение параметра	Мультипликатор государственных расходов
Временное увеличение военных расходов	от 0,5 до 1,2
Постоянное увеличение военных расходов	от 0,3 до 0,7
Увеличение гражданских закупок	от - 0,2 до 1,3

Оценки, полученные американскими исследователями, корреспондируют с российскими оценками с краткосрочным мультипликационным эффектом воздействия (год) в 0,25 и среднесрочным пятилетним эффектом мультипликации в 1,5 [12] для постоянного увеличения.

Следует отметить, что экономический рост порождается не только самими военными расходами, т.к. они «привязаны» к определенной территории и определенным группам населения, сколько к характеру влияния военных расходов на совокупное потребление и валовые инвестиции. В этом отношении

эффекты замещения частного потребления населения и стимулирования частного производства требуют отдельного изучения для понимания и оценок эффекта мультипликации военных расходов на валовой внутренний продукт.

Так же необходимо дальнейшее исследование проблемы во временном аспекте, в рамках которого авторами предлагается проводить анализ влияния военных расходов на экономическое развитие в довоенный, военный и послевоенный периоды времени.

#### Выводы

1. Кейнсианский подход к расчету мультипликатора военных расходов дает завышенные оценки влияния данного типа государственных расходов на экономический рост.

2. Значения мультипликатора военных расходов лежат в диапазоне от 0,5 до 1,2 при временном увеличении военных расходов и от 0,3 до 0,7 при перманентном.

3. Влияние эффектов замещения частного потребления и стимулирования частного производства необходимо учитывать при оценке эффектов вытеснения как гражданского потребления, так и гражданских инвестиций.

#### Список использованных источников

1. Мэнкью Н. Грегори Макроэкономика. Пер. с англ. М.: Изд-во МГУ, 2004 // Главы 8, 9.
2. Тарасевич Л., Гребенников П., Леусский А. Макроэкономика // [http://economicus.ru/site/grebenikov/E\\_Macro/](http://economicus.ru/site/grebenikov/E_Macro/) (дата обращения: 19.03.2025)
3. Дорнбуш Р., Фишер С. Макроэкономика /Пер. с англ.: Изд-во МГУ: ИНФРА-М, 2017. – 784 с. Главы 3, 11
4. Barro R. Macroeconomics –Harvard University, 2013. – 599 р
5. Amman, H., D. Kendrick and J. Rust (eds.) (1996), Handbook of Computational Economics, North-Holland: Amsterdam.
6. Solow, R. (1957), “Technical change and the aggregate production function”, Review of Economics and Statistics, 39, 312-320.
7. Kendrick John W. Productivity Trends in the United States, Princeton University Press, N.J., 1998
8. Baily Martin National Income and the Price Level, 2d ed., McGraw-Hill, N.Y, 1971
9. Aschauer David Fiscal Policy and Aggregate Demand, American Economic Review 75, March 1985, 117-27
10. Kormendi Roger C. Government Debt, Government Spending, and Private Sector Behavior, American Economic Review 73, December 1983, 994-1010
11. Barro Robert J. Unticipated money, Output and the Price Level in the United States // Journal of Political Economy 86, August 1988, 548-80
12. Зяблицкий Илья Евгеньевич Оценка фискальных мультипликаторов в российской экономике // Экономический журнал ВШЭ. 2020. №2. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-fiskalnyh-multiplikatorov-v-rossiyskoy-ekonomike> (дата обращения: 19.03.2025).

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ: КАК ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПОМОГАЕТ ФОРМИРОВАТЬ КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА**

**Мирошниченко Е. А.**

обучающийся образовательной программы магистратуры Донецкого института управления - филиал РАНХИГС, г. Донецк  
E-mail: [mirkate0333@mail.ru](mailto:mirkate0333@mail.ru)

**Пинчук П. А.**

обучающийся образовательной программы магистратуры Донецкого института управления - филиал РАНХИГС, г. Донецк  
E-mail: [p-pinchuk2004@mail.ru](mailto:p-pinchuk2004@mail.ru)

**Гончарова М. В.**

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкого института управления - филиал РАНХИГС, г. Донецк  
E-mail: [teb-journal@yandex.ru](mailto:teb-journal@yandex.ru)

**Аннотация.** В статье рассматриваются современные подходы к стратегическому управлению человеческими ресурсами и их роль в формировании конкурентных преимуществ организаций. Анализируются теоретические основы организации и управления персоналом, а также практические методы внедрения стратегии развития кадровых ресурсов. Особое внимание уделяется тому, как теория организации помогает создавать эффективные системы мотивации, развития и удержания сотрудников, что способствует повышению конкурентоспособности предприятий в условиях динамично меняющейся деловой среды.

**Ключевые слова:** стратегическое управление человеческими ресурсами, теория организации, конкурентные преимущества, управление персоналом, мотивация.

## **STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: HOW ORGANIZATIONAL THEORY HELPS SHAPE COMPETITIVE ADVANTAGES**

**Miroshnichenko E. A, Pinchuk P. A, Goncharova M. V.**

**Annotation.** The article discusses modern approaches to strategic human resource management and their role in shaping the competitive advantages of an organization. The article analyzes the theoretical foundations of the organization and management of personnel, as well as practical methods for implementing a strategy for the development of human resources. Special attention is paid to how the theory of

organization helps to create effective systems of motivation, development and retention of employees, which contributes to increasing the competitiveness of enterprises in a dynamically changing business environment.

**Key words:** strategic human resource management, theory of organization, competitive advantages, personnel management, motivation.

Теоретические основы стратегического управления человеческими ресурсами (УЧР) — это системный подход к управлению персоналом, ориентированный на достижение долгосрочных целей организации через эффективное использование и развитие кадрового потенциала. Этот подход предполагает интеграцию функций управления персоналом с общей стратегией компании, что позволяет обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие организации.

Основная задача стратегического УЧР — определить ключевые направления и приоритеты в области человеческих ресурсов, соответствующие миссии и видению компании. В рамках этого процесса разрабатываются стратегии привлечения, развития, мотивации и удержания сотрудников, а также управление корпоративной культурой и изменениями.

История стратегического управления человеческими ресурсами берет начало в середине XX века, когда в условиях быстрого развития бизнеса и конкуренции стало очевидно, что эффективность организации напрямую зависит от её кадрового потенциала. В 1960-70-х годах начали формироваться первые концепции, связывающие управление персоналом с общей стратегией компании.

В 1980-х годах в научных кругах и практике появились идеи о необходимости интеграции функций управления человеческими ресурсами с долгосрочной стратегией организации. Появились такие понятия, как "стратегический менеджмент" и "стратегическое управление персоналом", что означало переход от оперативных задач к более системному и долгосрочному подходу.

В 1990-х годах развитие информационных технологий и глобализация усилили необходимость стратегического подхода к управлению кадрами. В этот период начали активно внедрять методы анализа и прогнозирования кадровых потребностей, а также развивать концепции развития лидерства и корпоративной культуры [1].

На современном этапе стратегическое управление УЧР стало неотъемлемой частью общего стратегического менеджмента организации, ориентированного на создание конкурентных преимуществ через развитие человеческого капитала. В условиях быстро меняющейся внешней среды и цифровой трансформации роль стратегического УЧР продолжает укрепляться.

Стратегическое управление УЧР является важным инструментом повышения эффективности организации, обеспечивая ее адаптацию к внешним и внутренним изменениям, а также способствуя достижению конкурентных преимуществ.

Рассмотрим некоторые особенности стратегического управления УЧР и дадим их краткую характеристику [1] (табл.1).

Таблица 1 – Ключевые особенности стратегического управления УЧР

Долгосрочная ориентация	Ориентация целей в перспективе, обычно на 3-5 лет. Планирование кадровых ресурсов с учетом будущих потребностей.
Интеграция с бизнес-стратегией	УЧР не является самостоятельной функцией, а тесно связано с общей стратегией организации. Это обеспечивает согласованность целей HR-политики с долгосрочными задачами компании
Фокус на развитие человеческого капитала	Особое внимание уделяется развитию ключевых компетенций, лидерских качеств, мотивации и корпоративной культуры. Это позволяет создавать устойчивый кадровый потенциал.
Участие высшего руководства	Стратегическое управление УЧР требует активного участия топ-менеджмента, поскольку оно связано с формированием долгосрочной политики и распределением ресурсов. Руководство определяет приоритеты и обеспечивает поддержку HR-стратегий.
Гибкость и адаптивность	Постоянное мониторинг внешней и внутренней среды, а также возможность корректировки стратегий в ответ на изменения.
Аналитический подход и использование данных	Стратегическое УЧР базируется на системном сборе и анализе данных о кадровом составе, рынке труда, тенденциях развития отрасли и внутренних ресурсах.
Комплексность и системность	Этот подход охватывает все аспекты управления персоналом — от привлечения и отбора до развития, мотива

Эффективность деятельности организации определяется используемой моделью организации и координации ее деятельности. Выделяют различные виды данных моделей. В таблице 2 рассмотрены основные модели и их характерные черты [2].

Таблица 2 – Основные модели ТО и их характерные черты

Черты модели ТО	Классическая (механистическая)	Классическая (механистическая)	Системная модель	Проблемная модель
Организационные цели	Получение экономических результатов	Выживание системы, поддержание равновесия со средой	Обеспечение экономических и социальных результатов	Устанавливаются в зависимости от возникающих проблем.
Структура и процессы	Рационально построенные иерархические структуры	Децентрализованные структуры и кооперативные отношения	Характеристики, установленные под влиянием предписаний	Структура организации определяется характером решаемых проблем
Характер организационного поведения	Выполнение предписанных работ, полностью регулируемое поведение	Действия, вызываемые ценностями особенностями групп и трудно поддающиеся регулированию	Действия, обусловленные влиянием внешних факторов и личностных от-	восприятие возмущений как проблем, реагируя на них разумно
Тип системы управления	Механистическая	Органическая	Сочетание органических и механистических систем управления в зависимости от ситуации	Органическая
Развитие	Сознательное, заранее спланированное,	Спонтанно назревающие изменения из-за	Реализация изменений, обеспечивающие преодоление внутри-	Реализация изменений.

	приспособленное к изменяющимся условиям.	нарушения баланса между организацией и средой.	организационно противоречий.	обеспечивающих преодоление проблем.
--	--	--	------------------------------	-------------------------------------

Современные организации функционируют в условиях высокой конкуренции, постоянных изменений внешней среды и необходимости быстрого реагирования на новые вызовы. В таких условиях ключевую роль играет эффективное управление человеческими ресурсами (УЧР), которое напрямую влияет на конкурентоспособность компании. Взаимосвязь между теорией организации, стратегическим управлением УЧР и конкурентоспособностью можно рассматривать как системный и многоуровневый процесс, где каждый элемент дополняет и усиливает другой.

Теория организации предоставляет научные основы для анализа и моделирования внутренних структур, процессов и культур организаций. Она включает в себя различные подходы и модели, такие как бюрократическая модель Вебера, системный подход, модель процессов, модель организационной культуры и другие. Эти теории помогают понять, как организована деятельность, как распределяются полномочия, как формируются коммуникации и как создается корпоративная культура.

Знание этих аспектов позволяет руководителям разрабатывать стратегии управления человеческими ресурсами, учитывающие особенности внутренней среды организации. Например, при внедрении новых HR-практик важно учитывать существующую структуру и культуру, чтобы обеспечить их эффективность и приемлемость [3].

Использование теорий организации позволяет определить, какие организационные структуры, процессы и культуры наиболее способствуют развитию человеческого капитала. Например, модель человеческих отношений Мэйо подчеркивает важность мотивации и удовлетворенности сотрудников, что важно учитывать при формировании HR-стратегий.

Конкурентоспособность организации во многом зависит от уровня развития человеческого капитала — квалификации, мотивации, инновационного потенциала сотрудников. Теории организации помогают понять, как структурировать и управлять внутренней средой, чтобы максимально раскрыть потенциал работников [4].

Например, модель ресурсов и возможностей (Resource-Based View) подчеркивает, что уникальные внутренние ресурсы, такие как знания, навыки и корпоративная культура, создают устойчивое конкурентное преимущество. Эффективное стратегическое управление УЧР способствует развитию этих ресурсов, что повышает адаптивность и инновационность компании.

Теории организации и модели управленческих процессов формируют основу для разработки стратегий УЧР, а успешное управление человеческими ресурсами, в свою очередь, усиливает внутренние возможности организации, повышая её конкурентоспособность. Этот цикл создает систему постоянного развития и совершенствования.

Взаимодействие этих элементов создает динамическую систему, способную адаптироваться к изменениям, внедрять инновации и достигать стратегических целей.

В современном мире сложилась ситуация, что все чаще происходит сокращение ресурсов предприятия, в общепринятом понимании этого слова, поэтому на смену им приходят именно человеческие ресурсы. Не все менеджеры понимают важность именно человеческого ресурса и его развития. Развитие индивидуальных особенностей и талантов сотрудников, повышение их квалификации, способствует повышению конкурентоспособности компании на рынке [5].

На данный момент в бизнесе отдел кадров (HR-департамент) больше не является исключительно вспомогательной службой и занял центральное место в обеспечении процветания организации. Всемирным экономическим форумом был проведен анализ, который показывает, что более половины суммарной ценности международных корпораций формируется за счет нематериальных ресурсов, включая квалификацию и опыт кадров. В связи с этим можно сделать вывод, что стратегическое управление человеческим капиталом является определяющим условием для формирования надежного преимущества перед конкурентами.

Эффективный HR-менеджмент не ограничивается простым администрированием, но и способствует достижению корпоративных целей посредством оптимизации структуры персонала. Как следует из доклада «Harvard Business Review», организации, систематически увязывающие HR-политику с бизнес-задачами, демонстрируют увеличение прибыли на 23% больше, чем компании, пренебрегающие данной практикой [6].

В нынешних условиях отдел кадров — это не просто ресурс, а ключевой фактор прогресса и развития. Как показывает исследование, обнародованное в издании "Современное управление человеческими ресурсами", в организациях с выверенной HR-политикой продуктивность рабочей силы увеличивается на 23%. Эти факты демонстрируют, что компетентное управление человеческим капиталом способно предоставить стратегическое преимущество в условиях жёсткой конкуренции.

Вдобавок, кадровая служба играет первостепенную роль в объединении личных целей и корпоративного видения. Это подразумевает, что HR занимается не только развитием продуктивности отдельных кадров, но и обеспечением соответствия их работы общей стратегии компании. Следовательно, эффективное управление персоналом ликвидирует разрыв между возможностями работников и задачами организации.

Успешная деятельность по управлению персоналом зависит от четко продуманной и хорошо структурированной системы [7]. Взаимосвязь ее элементов изображена на рис. 1.



Рисунок 1 - Взаимосвязь элементов системы управления персоналом.

#### *Определение стратегического направления развития организации*

Любая эффективная HR-стратегия начинается с глубокого понимания стратегического направления развития организации. Для этого необходимо определить ее видение, миссию и долгосрочные цели, такие как расширение рынка, внедрение инноваций в продукты или повышение качества обслуживания клиентов. Отдел кадров играет ключевую роль в обеспечении соответствия деятельности каждого сотрудника этим целям.

#### *Разработка систем управления персоналом*

На этом этапе компании должны привести кадровую политику и практику в соответствие со стратегическими потребностями. Это включает в себя внедрение лучших отраслевых практик или их адаптацию к уникальным особенностям организации.

Например, некоторые компании внедряют гибкий график работы или используют цифровые технологии для повышения производительности. Однако любому изменению должен предшествовать анализ затрат и выгод, чтобы убедиться, что оно соответствует целям организации.

#### *Планирование рабочей силы*

Планирование будущих потребностей в персонале — одна из самых сложных задач для отдела кадров. Планирование кадровых ресурсов предполагает обеспечение компании необходимым количеством сотрудников нужного профиля и с нужными компетенциями в нужное время.

#### *Подбор и развитие персонала*

На этом этапе основное внимание уделяется найму, обучению и управлению персоналом в соответствии с потребностями организации. Индивидуальные программы обучения гарантируют, что сотрудники будут обладать навыками, необходимыми как для текущей, так и для будущей работы.

## *Инвестиции в развитие и повышение эффективности сотрудников*

Современные HR-стратегии делают упор на карьерном росте, оценке эффективности и системах вознаграждения, соответствующих целям организации. Непрерывное обучение, признание ранее полученных навыков и продвижение по службе на основе заслуг способствуют формированию культуры роста и совершенствования.

## *Оценка и поддержание организационной компетентности*

Многие компании испытывают трудности с оценкой влияния кадровой политики на производительность. Для оценки вклада сотрудников в достижение бизнес-результатов и эффективности кадровой политики необходимы чёткие показатели [8].

На конкурентных рынках компании с продуманной кадровой стратегией могут быстрее адаптироваться к изменениям. Например, компания Cisco (производство высоких технологий) смогла быстро переориентироваться на цифровые инновации благодаря своей системе обучения на основе технологий.

Стратегическое управление человеческими ресурсами (УЧР) является важнейшим аспектом успешного развития любой организации. Эффективное управление персоналом позволяет не только привлекать и удерживать талантливых специалистов, но и создавать условия для их профессионального роста, повышения мотивации и достижения корпоративных целей. В рамках этого процесса применяются разнообразные инструменты и методы, которые позволяют системно управлять человеческим капиталом. Рассмотрим основные из них.

Одним из ключевых инструментов стратегического управления УЧР является подбор талантливых сотрудников и их дальнейшее развитие. Для этого используют комплекс методов: от анализа требований к должностям и привлечения кандидатов через современные каналы рекрутинга до проведения многоступенчатых собеседований и оценки профессиональных компетенций. Важным аспектом является создание программ обучения и развития, направленных на повышение квалификации и формирование лидерских качеств. Такой подход позволяет обеспечить долгосрочный рост компании за счет наличия внутри организации каждого с высоким потенциалом.

Эффективное управление производительностью сотрудников предполагает регулярную оценку их работы и предоставление конструктивной обратной связи. Инструменты оценки могут включать системы KPI (ключевых показателей эффективности), 360-градусную обратную связь и индивидуальные планы развития. Такой подход помогает определить сильные стороны и области для улучшения, мотивировать сотрудников и корректировать их деятельность в соответствии с стратегическими целями компании. Важным элементом является создание культуры постоянного совершенствования и открытого диалога между руководством и командой.

Создание позитивной и мотивирующей корпоративной культуры способствует повышению вовлеченности сотрудников и их лояльности. Для этого разрабатываются ценности и миссия организации, внедряются практики

признания и поощрения, а также формируются условия для командной работы и личностного роста. Вовлеченные сотрудники демонстрируют более высокую производительность, инициативность и приверженность компании, что в свою очередь ведет к улучшению бизнес-результатов. Стратегии по развитию корпоративной культуры включают корпоративные мероприятия, программы наставничества и развитие внутренней коммуникации [9].

Современные технологии играют важную роль в стратегическом управлении УЧР. HR-аналитика позволяет собирать и анализировать большие объемы данных о персонале, выявлять тренды и прогнозировать потребности в кадрах. Системы управления производительностью автоматизируют процессы оценки, отслеживания целей и развития сотрудников, что повышает эффективность управления. Использование таких технологий помогает принимать обоснованные решения, оптимизировать процессы найма, развития и удержания талантов, а также повышать прозрачность и объективность HR-стратегий.

Инструменты и методы стратегического управления УЧР являются фундаментом для формирования конкурентоспособной и устойчивой организации. Подбор и развитие талантов, оценка производительности, создание корпоративной культуры и внедрение современных технологий — все эти составляющие способствуют достижению стратегических целей и обеспечивают долгосрочный успех компании. Постоянное совершенствование этих инструментов и их адаптация к меняющимся условиям рынка позволяют организациям оставаться гибкими и инновационными [10].

Формирование организационной структуры является трудоемким и динамичным процессом, зависящим от специфики предприятия. Руководства должно непрерывно и постоянно совершенствовать эту структуру, при этом необходимо учитывать различные факторы, имеющие давнюю историю изучения в научной литературе. Существует ряд факторов, которые будут характеризовать роль компании на рынке и ее положение, относительно других.

Первым ключевым фактором является стратегия, определяющая позиционирование компании на рынке. Реализация стратегии требует четкого видения и учета потребностей организации.

Второй фактор — масштаб и сложность предприятия. С ростом компания усложняется, что требует адаптации структуры для обеспечения эффективной коммуникации и координации.

Третий фактор — технологический прогресс. Технологии, особенно в крупных организациях, оказывают значительное влияние на структуру.

Организации постоянно взаимодействуют с внешней средой, получая ресурсы и предоставляя результаты. Эта среда включает экономические, правовые и политические компоненты.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) направлено на развитие персонала для повышения эффективности. Оптимизация структуры для достижения целей компании является ведущей задачей УЧР. УЧР решает четыре основные задачи, связанные со структурой.

Формирование организации тесно связано с рынком труда, где работники получают оплату. Операции и функции компании определяются HR-менеджером.

Для успешной работы организации недостаточно только квалифицированных сотрудников. Важно, что компания может предложить своим работникам. HR-менеджеры формируют формат бизнеса, обеспечивают обучение персонала, подбор и управление должностями, стремясь к высокой квалификации сотрудников.

Управление персоналом также включает в себя регулирование деятельности организации. Необходимо выявлять и предотвращать ошибки, оперативно реагируя на возникающие проблемы. Потому что, если своевременно их не предотвратить это может существенно снизить конкурентоспособность компании на рынке.

В истории существует множество примеров, когда компании повышали свою конкурентоспособность за счет человеческих ресурсов. Ниже рассмотрим некоторые из них. Реальный пример из практики, демонстрирующий влияние человеческих ресурсов на конкурентоспособность – разработка iPod компанией Apple. Этот продукт был наделен настолько сильными конкурентными преимуществами, что Apple смогла на длительный период времени отвоевать лидерство у плееров Walkman Sony. Важнейшую роль в разработке инноваций сыграл человеческий потенциал компании.

Другой пример уже из отечественных компаний – ПАО «Сбербанк». Данная организация осуществляла комплекс мер, направленных на расширение возможностей персонала, и использовала корпоративную культуру в качестве инструмента для усиления конкурентных преимуществ. Как следствие, банк существенно укрепил свои позиции на рынке и успешно вышел на международную арену [11].

Известный на весь мир автоконцерн Ford Motor Company реализовал инициативу, направленную на активизацию участия персонала и укрепление взаимопонимания с профсоюзной организацией. Как следствие, был отмечен рост качественных характеристик выпускаемой продукции, превзошедший показатели конкурирующих предприятий, а также развернута рекламная кампания, акцентирующая внимание потребителей на «мастерстве исполнения».

Подводя итоги вышесказанного, можно с уверенностью утверждать, что человеческий ресурс никогда нельзя отодвигать на задний план. По важности он занимает первое место, на ровне с материальными ресурсами. В сложный период экономической турбулентности, ограниченности средств и недостатка капиталовложений, многие из российских компаний вынуждены сокращать издержки, что сказывается в первую очередь на работников: уменьшение заработной платы и социального пакета, а также немаловажное ухудшение рабочей среды.

Самое удачное вложение для компании – это вложение в человеческий капитал. Выгода из такой инвестиции будет не только для отдельных лиц и сотрудников, но для компании в целом, а вследствие и для региона и страны. При

этом, просчеты работников, возникающие из-за недостаточной компетентности, могут обернуться значительными убытками и нанести ущерб производству и здоровью самих сотрудников. Исходя из этого необходимо сделать вывод, что для сотрудников важна высокая квалификация, курсы, повышающие их знание, компетентность и желание работать в определенной отрасли. Немаловажно помнить о психологическом и физическом здоровье сотрудников, предлагать им рабочее место с выгодным для них пакетом, а также поддерживать благоприятную обстановку в коллективе.

#### Список использованных источников

1. Софонеева Е. Т. Стратегическое управление человеческими ресурсами в условиях кризиса //Молодой ученый. – 2022. – №. 20 (415). – С. 504.
2. Стрелкова Л. В., Макушева Ю. А., Воротникова А. М. Стратегическое управление человеческими ресурсами Strategic human resource management//ББК 65.05 А43 Редакционная коллегия: д. э. н., профессор Плехова ЮО, к. э. н., доцент Корнилова ЕВ, к. э. н., доцент Алдабаева МС, к. пед. н. Остапенко АВ. – 2025. – С. 128.
3. Латуха М.О. Развитие талантливых сотрудников в российских компаниях: основные особенности и влияние на результаты деятельности / М.О. Латуха, Л.В. Селивановских // Российский Журнал Менеджмента. — 2016. – 1,5 п.л. (авт. – 1,1 п.л.).
4. Гаджиев Ю. А. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИЙ //Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. – 2023. – №. 2. – С. 72.
5. Наугольнова И. А. Менеджмент организаций: эволюция, инновации и создание конкурентных преимуществ //Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – №. 7. – С. 2419-2438.
6. Наугольнова И. А. Менеджмент организаций: эволюция, инновации и создание конкурентных преимуществ //Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – №. 7. – С. 2419-2438.
7. Олейник Н. М. ТЕОРИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ И КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА В СОВРЕМЕННЫХ РЕАЛИЯХ //Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2025. – Т. 14. – №. 3. – С. 103-108.
8. Human Resources (HR) as a Strategic Asset for Companies // Arghajata Consulting [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.arghajata.com/en/blog/human-resources-strategic/> (дата обращения: 08.12.2025).
9. Исмайлова, Т. Ю. «Стратегия управления человеческими ресурсами как инструмент повышения внутриорганизационной мобильности работников» // Креативная экономика. — 2023. — Т. 17, № 2. — С. 557–578.
10. Кравченко, Е. Ю., Болотова, И. С., Крутиков, М. М. «Влияние цифровой трансформации на эффективное управление человеческими ресурсами

- организации» // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2024. — № 1 (104). — С. 100–112.
11. Жданова К. А. «Влияние корпоративной культуры ПАО „Сбербанк“ на эффективность работы организации» // Выпускная квалификационная работа, 2016. — [Электронный ресурс]. — URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access/services/Download/vital%3A3362/SOURCE01> (дата обращения: 08.12.2025).
12. Факторы и принципы управления человеческим капиталом региональных социально-экономических систем / О.С. Фомин [и др.] // Экономика и предпринимательство. 2020. № 7 (120). С. 26-31.
13. Жиляков Д.И. Перспективные направления развития человеческих ресурсов в сельской местности // Материалы Всероссийской научно-практической конференции «Современная аграрная экономика: проблемы и перспективы в условиях развития цифровых технологий». Чебоксары. 2019. С. 55-59.
14. Зюкин, Д. В. Оценка динамики и численности человеческих ресурсов Курской области / Д. В. Зюкин, Л. Н. Косинова, О. С. Косинова // Просветительство как основа развития личности и общества : сборник материалов XV международной научно-практической конференции, Курск, 22–23 апреля 2015 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2015. – С. 75-79.
15. Рост реальных доходов населения как инструмент решения проблем занятости и бедности / А. А. Мадьяров, Д. В. Зюкин, И. А. Наджафов [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 4. – С. 117-123.

## **УПРАВЛЕНИЕ КРЕДИТНЫМИ РИСКАМИ И ПОДДЕРЖКА БИЗНЕСА В ЦИКЛЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ КОНЬЮКТУРЫ**

### **Гордеева Н. В.**

*доцент, канд. экон. наук, доцент Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Российская Федерация  
E-mail: n.v.gordeeva@bk.ru*

### **Бурова А. В.**

*обучающийся образовательной программы магистратуры Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и*

государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Российская Федерация  
E-mail: burovanastasim@mail.ru

**Аннотация.** Статья посвящена изучению механизмов управления кредитными рисками в условиях циклических колебаний экономики. В работе подробно рассматриваются причинно-следственные связи между различными фазами экономического цикла и динамикой кредитного риска. На основе выявленных закономерностей предложены адаптивные стратегии поддержки бизнеса, соответствующие различным этапам экономической конъюнктуры. Особое внимание уделяется современным инструментам управления рисками, применение которых позволяет минимизировать потенциальные убытки. Предлагаемые методы направлены на обеспечение стабильности кредитного портфеля в условиях макроэкономической нестабильности. Исследование показывает необходимость дифференцированного подхода к управлению рисками в периоды экономического роста. Обоснована целесообразность использования стресс-тестов для оценки стабильности заемщиков. Важное место в работе занимает анализ возможности использования резервов на возможные потери по кредитам. Практическое значение исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций по оптимизации кредитной политики банков. Реализация предлагаемых мер позволит финансовым учреждениям эффективно решать проблемы экономической цикличности.

**Ключевые слова:** кредитные риски, экономический цикл, риск-менеджмент, поддержка бизнеса, антициклическая политика, стресс-тестирование.

## **CREDIT RISK MANAGEMENT AND BUSINESS SUPPORT IN THE CYCLE OF ECONOMIC CONJUNCTURE**

**Annotation.** Devoted to the study of credit risk management mechanisms in the context of cyclical fluctuations in the economy. The paper examines in detail the causal relationships between the various phases of the economic cycle and the dynamics of credit risk. Based on the revealed patterns, adaptive business support strategies are proposed that correspond to various stages of the economic environment. Special attention is paid to modern risk management tools, the use of which allows minimizing potential losses. The proposed methods are aimed at ensuring the stability of the loan portfolio in conditions of macroeconomic instability. The study shows the need for a differentiated approach to risk management during periods of economic growth. The expediency of using stress tests to assess the stability of borrowers is substantiated. An important place in the work is occupied by the analysis of the possibility of using reserves for possible loan losses. The practical significance of the research lies in the development of specific recommendations for optimizing the credit policy of banks. The implementation of the proposed measures will allow financial institutions to effectively solve the problems of economic cyclicity.

**Key words:** credit risks, economic cycle, risk management, business support, countercyclical policy, stress testing.

Современная экономика характеризуется выраженной цикличностью: периоды роста сменяются рецессиями, что создаёт существенные вызовы для банковского сектора и корпоративного кредитования. Управление кредитными рисками в условиях меняющейся конъюнктуры требует гибких подходов, учитывающих специфику каждой фазы экономического цикла. В данной статье рассматриваются механизмы управления кредитными рисками с опорой на актуальные российские исследования и практики, а также предлагаются адаптивные стратегии поддержки бизнеса на разных этапах конъюнктуры.

Экономический цикл традиционно включает четыре фазы: подъём, пик, спад и дно. На каждой из них наблюдаются специфические риски, требующие дифференцированных подходов к управлению. Как отмечают исследователи, в фазе подъёма снижается уровень дефолтов, растёт кредитный портфель, однако возникает опасность перегрева рынка и формирования «кредитных пузырей». В этот период банки склонны расширять кредитование, снижая требования к заёмщикам, что в перспективе может привести к накоплению скрытых рисков [9].

На пике экономического цикла наблюдается максимальная долговая нагрузка бизнеса, нарастание просроченной задолженности и постепенное ужесточение требований к заёмщикам. Банки начинают формировать дополнительные резервы, пересматривать лимиты кредитования и повышать процентные ставки. Это связано с тем, что на пике цикла многие компании достигают предельных значений долговой нагрузки, что делает их уязвимыми к любым негативным шокам [4].

В фазе спада резко возрастает доля дефолтов, сокращается объём кредитования, увеличивается потребность в резервировании на возможные потери. Как показывает практика, именно в этот период наиболее востребованы инструменты реструктуризации долгов и работы с проблемной задолженностью. Банки вынуждены пересматривать подходы к оценке кредитоспособности, ужесточать требования к обеспечению и активно использовать залоговые механизмы [7].

На этапе дна происходит стабилизация уровня просроченной задолженности, появляется возможность приобретения проблемных активов по сниженным ценам, а также закладываются основы для нового цикла роста. Банки начинают искать возможности для расширения кредитования наиболее устойчивых предприятий, формируя базу для последующего восстановления экономики [8].

Ключевым инструментом управления кредитными рисками выступает стресс-тестирование, позволяющее моделировать поведение кредитного портфеля в условиях рецессии. Современные подходы к стресс-тестированию учитывают не только макроэкономические показатели (падение ВВП, рост безработицы), но и отраслевые особенности, а также

специфику отдельных сегментов бизнеса. Например, в условиях спада особенно уязвимы предприятия розничной торговли, строительства и автомобильной промышленности, тогда как фармацевтика, телекоммуникации и продукты первой необходимости демонстрируют относительную устойчивость [1].

Важным элементом риск-менеджмента является диверсификация кредитного портфеля по отраслям, срокам и категориям заемщиков. Исследования показывают, что банки, имеющие сбалансированный портфель с умеренной концентрацией на отдельных отраслях, демонстрируют более высокую устойчивость в периоды экономических потрясений. Диверсификация позволяет снизить влияние отраслевых шоков на общий уровень кредитного риска и обеспечивает более стабильные денежные потоки [2].

Динамическое резервирование – еще один эффективный инструмент, позволяющий банкам формировать резервы с учётом фазы цикла. В периоды подъёма банки могут создавать дополнительные буферы, которые затем используются для покрытия потерь в периоды спада. Такой подход соответствует принципам антициклического регулирования, направленного на сглаживание колебаний кредитного рынка.

Особое внимание в современных исследованиях уделяется скоринговым моделям с адаптивными коэффициентами, способными учитывать изменения макроэкономической среды. Традиционные скоринговые системы, основанные на исторических данных, могут давать искажённые оценки в условиях резких изменений конъюнктуры. Поэтому всё большее распространение получают модели, включающие макроэкономические переменные и сценарное прогнозирование [5].

В условиях спада особую роль играют реактивные меры управления рисками. Реструктуризация долгов позволяет банкам сохранить платёжеспособных заемщиков, адаптируя условия кредитования к новым реалиям. Это может включать:

- отсрочку платежей;
- снижение процентной ставки;
- увеличение срока кредита;
- конвертацию долга в акции.

Как показывает опыт кризисов 2008–2009 гг. и 2020 г., программы реструктуризации позволили сохранить до 40 % малых предприятий в наиболее пострадавших отраслях [6].

Залоговые механизмы также требуют адаптации к циклическим изменениям.

В периоды спада стоимость обеспечения может резко снижаться, что увеличивает риски банков. Поэтому важно регулярно переоценивать залоги и учитывать их ликвидность в стрессовых сценариях. Некоторые банки применяют дисконтирование залоговой стоимости с учётом фазы цикла, что позволяет более точно оценивать покрытие рисков [3].

Процедуры взыскания в условиях спада должны быть оптимизированы с учётом возможностей заемщиков. Чрезмерно жёсткие меры могут привести к

каскадным дефолтам, тогда как гибкий подход способствует восстановлению платёжеспособности.

Поддержка бизнеса в различных фазах цикла требует комплексного подхода, что описано в таблице 1.

Таблица 1 – Поддержка бизнеса в различных циклах производства

Фаза цикла	Мероприятия по поддержке бизнеса
Подъём	<ul style="list-style-type: none"><li>– расширение кредитных линий для инвестиционных проектов;</li><li>– внедрение программ оборотного кредитования;</li><li>– развитие факторинга и лизинга;</li><li>– мониторинг перегрева отдельных сегментов.</li></ul>
Спад	<ul style="list-style-type: none"><li>– гибкие графики платежей;</li><li>– кредитные каникулы;</li><li>– гарантийные программы государства;</li><li>– субсидирование процентных ставок.</li></ul>
Восстановление	<ul style="list-style-type: none"><li>– запуск программ рефинансирования;</li><li>– поддержка малого и среднего бизнеса;</li><li>– инвестиции в цифровизацию процессов.</li></ul>

Антициклическая политика регулирования играет ключевую роль в стабилизации кредитного рынка. Центральные банки и надзорные органы применяют:

- макропруденциальные буферы – дополнительные резервы в периоды бума;
- нормативы ликвидности (LCR, NSFR);
- ограничения на долговую нагрузку (DSCR, LTV);
- надзор за системно значимыми институтами.

Денежно-кредитная политика должна учитывать фазы цикла, смягчая ужесточение условий в периоды спада и предотвращая перегрев в периоды роста.

Современные исследования также подчёркивают важность цифровизации риск-менеджмента. Внедрение искусственного интеллекта и больших данных позволяет:

- повышать точность скоринговых моделей;
- автоматизировать мониторинг заёмщиков;
- прогнозировать дефолты на ранних стадиях;
- оптимизировать резервы [3].

Например, некоторые банки используют алгоритмы машинного обучения для анализа неструктурированных данных (финансовая отчётность, новостной фон, социальные медиа), что повышает качество оценки рисков.

Особого внимания заслуживает управление ESG-рискаами в кредитовании малого и среднего бизнеса. В условиях циклических колебаний экологические, социальные и управленические факторы могут усиливать или смягчать кредитные риски. Например, компании с высокой социальной ответственностью чаще сохраняют персонал в периоды спада, что снижает вероятность дефолта [2].

Для эффективного управления кредитными рисками необходимо:

1. Интегрировать макроэкономические прогнозы в процессы оценки рисков. Это позволяет заранее корректировать лимиты и резервы.

2. Развивать стресс-тестирование с учётом отраслевых и региональных особенностей.
3. Совершенствовать скоринговые модели, включая макроэкономические переменные.
4. Кооперироваться с государством в периоды спада для реализации программ поддержки бизнеса.
5. Инвестировать в цифровые технологии для повышения точности риск-менеджмента.

Таким образом, управление кредитными рисками в цикле экономической конъюнктуры требует:

- гибкого подхода, учитывающего специфику каждой фазы цикла;
- комплексного использования проактивных и реактивных инструментов;
- тесного взаимодействия банков, бизнеса и регуляторов;
- внедрения современных технологий риск-менеджмента.

Только такой системный подход позволит обеспечить устойчивость кредитного портфеля и непрерывную поддержку бизнеса вне зависимости от фазы экономического цикла.

#### Список использованных источников

1. Карминский А. М. и др. Моделирование в банковском деле и финансах / А. М. Карминский, А. В. Жевага, А. В. Моргунов [и др.]. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2025. – 248 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://id.hse.ru/data/2025/09/15/154217769/Моделирование\\_в\\_банковском\\_деле\\_сайт.pdf](https://id.hse.ru/data/2025/09/15/154217769/Моделирование_в_банковском_деле_сайт.pdf)
2. Манухин А. И. Методы управления ESG рисками в кредитовании малого и среднего бизнеса // Финансовые рынки и банки. – 2022. – № 5. – С. 100–105. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-upravleniya-esg-riskami-v-kreditovanii-malogo-i-srednego-biznesa/viewer>
3. Маркова О. М. Управление банковскими рисками в коммерческом банке в цифровой экономике. – М.: КноРус, 2024. – 308 с.
4. Миронов В. Ю., Миронова М. В. Текущие проблемы внедрения риск-ориентированных подходов // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 2(63). – С. 274–279.
5. Помазанов М. В. Управление кредитным риском в банке: подход внутренних рейтингов (ПВР). – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2024. – 292 с.
6. Руденко А. И., Аджиев Д. О. Применение риск менеджмента для совершенствования системы управления банковскими рисками // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 4-2. – С. 116–119. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenie-risk-menedzhmenta-dlya-sovershenstvovaniya-sistemy-upravleniya-bankovskimi-riskami/viewer>
7. Скотолянная Ю. С., Аджиева А. Ю. Система управления банковскими рисками // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 5-3. – С. 76–78. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-bankovskimi-riskami/viewer>

8. Федоренко Т. С. Методологические основы развития системы управления рисками финансовой устойчивости в инвестиционной деятельности банков // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2021. – № 5. – С. 75–90.
9. Яковлев Д. А. Система управления рисками в российских банках: проблемы и пути развития // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 2. – С. 120–130.
10. Жиляков Д.И. Динамика и структура государственной поддержки АПК Курской области // Актуальные вопросы инновационного развития агропромышленного комплекса (материалы Международной научно-практической конференции, 28-29 января 2016 г., г. Курск, ч. 1). Курск: Изд-во Курск. гос. с.-х. ак. 2016. С. 97-103.
11. Взаимосвязь функций и технологий управления человеческими ресурсами в малом и среднем бизнесе в условиях цифровой трансформации / Р. В. Данышев, Д. В. Зюкин, О. А. Овчинникова, А. М. Ткач // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2023. – № 1. – С. 241-246.
12. Новосельский, С. О. Состояние и перспективы кредитования предприятий малого бизнеса в условиях существующей рыночной конъюнктуры / С. О. Новосельский, И. Н. Щедрина, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. – 2016. – № 1(2). – С. 16-24.

## **УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫМИ ТРАНСФОРМАЦИЯМИ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ**

**Метляева К. М.**

обучающаяся бакалавриата направления подготовки 38.03.02  
Менеджмент (профиль «Менеджмент внешнеэкономической  
деятельности»), Донецкий институт управления – филиал РАНХиГС  
Донецк, Донецкая Народная Республика, Российская Федерация  
E-mail: kmetlyayeva@bk.ru

**Научный руководитель**

**Николаева О. Н.**

канд. гос. упр., доцент, доцент кафедры менеджмента  
внешнеэкономической деятельности, Донецкий институт управления –  
филиал РАНХиГС, Донецк, Донецкая Народная Республика,  
Российская Федерация

E-mail: olga-ponu@yandex.ru

**Аннотация.** Статья посвящена комплексному анализу проблемы управления цифровой трансформацией в транснациональных корпорациях (ТНК), которая приобретает характер ключевой стратегической компетенции в условиях глобальной конкуренции и институциональной неоднородности.

На основе синтеза междисциплинарных исследований в области стратегического менеджмента, международного бизнеса, организационного поведения и управления информационными системами выявлен дефицит целостных моделей, учитывающих специфику многонациональных корпораций.

В работе систематизированы основные вызовы, с которыми сталкиваются ТНК. Предложена и обоснована четырехуровневая модель управления трансформацией (стратегический, организационный, технологический, культурно-лидерский уровни), которая акцентирует переход от инвестиций в технологии к развитию цифровых динамических способностей, от централизованного контроля к распределенным инновациям.

Сделан вывод о том, что устойчивое конкурентное преимущество ТНК в цифровую эпоху формируется не отдельными технологическими решениями, а способностью создавать и поддерживать адаптивную внутреннюю цифровую экосистему, совмещающую глобальную интеграцию с локальной гибкостью.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация, транснациональные корпорации (ТНК), международный бизнес, глобальная стратегия, организационные изменения, цифровое лидерство, платформенная архитектура, кросс-культурный менеджмент, динамические способности, цифровая экосистема.

## MANAGING DIGITAL TRANSFORMATIONS IN INTERNATIONAL BUSINESS

**K. M. Metlyaeva, Nikolaeva O. N.**

**Annotation.** The article is devoted to a comprehensive analysis of the problem of digital transformation management in multinational corporations (TNCs), which is becoming a key strategic competence in the context of global competition and institutional heterogeneity.

Based on the synthesis of interdisciplinary research in the field of strategic management, international business, organizational behavior and information systems management, a shortage of holistic models has been identified that take into account the specifics of multinational corporations.

The paper systematizes the main challenges faced by TNCs. A four-level transformation management model (strategic, organizational, technological, cultural and leadership levels) is proposed and substantiated, which emphasizes the transition from investments in technology to the development of digital dynamic abilities, from centralized control to distributed innovation.

It is concluded that the sustainable competitive advantage of TNCs in the digital age is formed not by individual technological solutions, but by the ability to create and maintain an adaptive internal digital ecosystem combining global integration with local flexibility.

**Key words:** digital transformation, multinational corporations (TNCs), international business, global strategy, organizational change, digital leadership, platform architecture, cross-cultural management, dynamic abilities, digital ecosystem.

Цифровая трансформация представляет собой сложный процесс переосмыслиния бизнес-моделей, операционных процессов и взаимодействия с клиентами в глобальном масштабе. Глобальная цифровизация породила новые условия ведения международного бизнеса – размытие географических границ благодаря цифровым платформам, изменение традиционных цепочек создания стоимости и появление новых транснациональных игроков обусловило необходимость управления цифровыми трансформациями в условиях гиперконкуренции и неоднородности цифровой среды, которая подразумевает различия в регулировании (например, GDPR в ЕС, Закон о кибербезопасности в Китае), уровне цифровой инфраструктуры и потребительских предпочтениях в разных странах. Таким образом, проблема управления цифровой трансформацией выступает ключевой стратегической задачей международного менеджмента, что обусловило актуальность и своевременность исследования данного научного направления.

Проблематика цифровой трансформации находится на стыке нескольких научных дисциплин – стратегического и международного менеджмента, корпоративного управления и организационного поведения, управления информационными системами. Так, ученые М. Портер, К. Прахалад, Г. Хэмел сместили фокус с анализа отраслей на изучение динамических способностей и бизнес-моделей. Работы У.С. Дэвида, П. Бармана и М. Уэйда заложили основы понимания цифровой трансформации как глубоких организационных изменений, управляемых цифровыми технологиями. П. Бакли, М. Кассон, К. Ругман и Д. Норт анализируют вопросы, как ТНК адаптируют свои трансформационные стратегии к разнообразным национальным институтам, правовым нормам и культурным контекстам. Дж. Коттер и Э. Шейн внесли вклад в понимание сопротивления изменениям и роли лидерства. А концепция «цифрового лидерства», предложенная Г.Э. Капланом и Б. Киром стала центральной для преодоления инерции крупных организаций. Дж. Росс и К. Байер изучают вопросы архитектуры глобальных ИТ и управления данными как стратегическим активом.

Особое внимание уделяется вопросам управления цифровыми трансформациями, представляющим научный интерес как отечественных, так и зарубежных исследователей.

Среди отечественных ученых следует обозначить труды В.В. Акбердиной и С.Г. Пьянковой, которые предложили три основных методологических подхода к изучению цифровой трансформации промышленности – процессный, технологический и отраслевой [1]. Д.В. Александров, А.Е. Бром, В.Д. Калачанов, И.Н. Омельченко, Т.Г. Садовская, Е.В. Соколов, С.Г. Фалько и другие посвятили работы проблемам цифровой трансформации промышленности, а именно применению экономико-математических моделей и когнитивных технологий в научно-техническом производстве. А Я.С. Митрофанова разработала концептуальную модель стратегического управления цифровой трансформацией [2].

Среди зарубежных учёных, внёсших вклад в развитие теории цифровой трансформации, в научной литературе выделяют автора математической теории связи Клода Шеннона, который ввёл понятие информации, энтропии, битов и объяснил, как передавать данные надёжно по любым каналам связи. Мануэль Кастельс анализировал экономические и социальные аспекты информационного общества. Согласно этой теории, новые технологии, связанные с производством информации как нематериального блага, формируют принципиально новое, информационное общество. Учёные из Латинской Америки, Испании и Румынии свои исследования посвящают цифровой трансформации образовательных учреждений на фоне разворачивающейся Четвёртой промышленной революции, в которых упоминается идея о разграничении понятий «цифровизация» и «цифровая трансформация», а также указывают на ряд рисков и вызовов, которые индивидуальны для каждой организации, и единой стратегии трансформации не может быть применима.

Вместе с тем, дефицит исследований, которые объединяли бы эти перспективы в целостные модели, применимые именно в контексте многонациональных корпораций, ставит вопрос о целесообразности дальнейших исследований данного научного направления.

В условиях формирования цифровой глобальной экономической системы транснациональные корпорации (ТНК) сталкиваются со спектром стратегических, операционных и организационных вызовов, ключевым из которых выступает проблема стратегического соответствия. Данная проблема возникает вследствие объективного противоречия между необходимостью унификации цифровой архитектуры и данных, и множественностью национальных регуляторных режимов, потребительского поведения и уровня развития цифровой инфраструктуры. Это неизбежно приводит к операционному диссонансу в управлении и неэффективному расходованию ресурсов.

С точки зрения организационно-кадрового и кросс-культурного направления проблемы связаны с различиями в цифровой грамотности, готовностью к адаптивным методам работы и общим восприятием организационных изменений, которые усугубляются острой глобальной конкуренцией за высококвалифицированных цифровых специалистов. Это ставит вопрос о возможности формирования единой корпоративной культуры, адекватной требованиям цифровой эпохи.

Деятельность ТНК в конкурирующих и противоречащих друг другу юрисдикциях в таких областях, как трансграничная передача и суверенитет данных, кибербезопасность, цифровое налогообложение и этика применения искусственного интеллекта, вынуждают корпорации не просто формировать универсальные политики, а разрабатывать сложные, многокомпонентные и затратные механизмы соответствия для каждого конкретного рынка.

Наконец, на стратегическом уровне возникает ситуация необходимости одновременного решения разнонаправленных задач: поддержания текущей операционной эффективности существующего бизнеса, и параллельного инвестирования в рискованные цифровые инновации; балансирования между

защитой традиционных источников доходов и внедрением новых бизнес-моделей в условиях высокой неопределенности.

Анализ научной литературы [3-7] позволил предложить модель управления цифровыми трансформациями в международном бизнесе, структурированную по четырем взаимосвязанным уровням (стратегический, организационный, технологический, культурно-лидерский) и направленную на преодоление обозначенных барьеров.

Систематизированное представление, которое наглядно характеризует взаимосвязи четырехуровневой модели управления цифровой трансформацией, структуру, цели, основные элементы и принципы, практические инструменты и механизмы, а также ожидаемый результат, содержится в табл. 1.

Таблица 1 - Многоуровневая модель управления цифровой трансформацией в ТНК

Уровень модели	Ключевая цель	Основные элементы и принципы	Практические инструменты и механизмы	Ожидаемый результат
1	2	3	4	5
1. Стратегический (Направление)	Создание единого, но адаптивного вектора развития для всей корпорации	1. Единое стратегическое видение и цели. 2. Стратегическая гибкость для локальной адаптации. 3. Инвестиции в развитие цифровых динамических способностей.	1. Дорожная карта цифровой трансформации. 2. Система сбалансированных показателей (BSC), учитывающая цифровые показатели и параметры. 3. Портфель инвестиций, оцениваемый по вкладу в сбор данных, аналитику и адаптивность.	Согласованная и гибкая стратегия, обеспечивающая долгосрочную конкурентоспособность и способность к эволюции.
2. Организационный (Структура)	Формирование гибкой, сетевой организации, способной к быстрой реализации стратегии	1. Децентрализация, кросс-функциональные команды. 2. Создание внутренних платформ для сотрудничества. 3. Центры компетенций и лучших практик.	1. Организационная структура, основанная на продуктах или потоках создания ценности. 2. Внутренние цифровые платформы. 3. Консультационные и обучающие центры.	Повышение скорости вывода продуктов на рынок, усиление инновационной активности и эффективный обмен знаниями.
3. Технологический (Инфраструктура)	Построение открытой, модульной и масштабируемой ИТ-архитектуры	1. Модульные сервисы, связанные через API. 2. Поэтапный отказ от старого оборудования, методов управления и практик. 3. Выбор модели на основе регуляторных требований.	1. API-менеджмент и микросервисная архитектура. 2. Стратегия миграции в облако и управления данными. 3. Автоматизация технологических процессов для ускорения циклов разработки.	Технологическая гибкость, снижение затрат на интеграцию, ускоренное внедрение инноваций и обеспечение соответствия.

4. Культурно-лидерский (Фундамент)	Воспитание лидеров и культуры, поддерживающих их непрерывные изменения и инновации	1. Развитие соответствующих компетенций у менеджеров всех уровней. 2. Культура экспериментов, сотрудничества и решений, основанных на данных. 3. Понимание цифровых различий между странами.	1. Программы наставничества и обучения для лидеров. 2. Пилотные проекты для поощрения экспериментов. 3. Глобальные программы повышения цифровой грамотности.	Уменьшение сопротивления изменениям, повышение вовлеченности сотрудников, создание среды для постоянного обучения и инноваций.
------------------------------------	--	--	--	--

Представленная модель отражает переход от жесткого контроля к гибкому руководству, от инвестиций в технологии к инвестициям в способности, от централизованных решений к распределенным инновациям.

Каждый из предложенных уровней несет свою смысловую нагрузку: стратегический уровень формирует единое направление, организационный уровень перестраивает структуру под стратегию, технологический уровень создает инфраструктуру для реализации. Культурно-лидерский уровень является не простым дополнением, а фундаментом, определяющим успех или провал инициатив на всех остальных уровнях. Без него стратегия останется на бумаге, новая структура не заработает, а технологии не будут использоваться эффективно.

Все уровни не являются изолированными. Так, платформенная технологическая архитектура (уровень 3) напрямую поддерживает сетевую организационную модель (уровень 2), а цифровое лидерство (уровень 4) критически важно для реализации стратегии (уровень 1).

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1. Управление цифровой трансформацией в международном бизнесе является, прежде всего, стратегической и организационной задачей, а не технической.

2. Успех определяется способностью ТНК балансировать между глобальной стандартизацией (для синергии и масштаба) и локальной адаптацией (для гибкости и учета специфики рынка).

3. Критическим фактором становится развитие внутренней цифровой экосистемы (данные, платформы, таланты, культура), которая позволяет непрерывно генерировать и внедрять инновации в ответ на изменения глобальной конкурентной среды.

#### Список использованных источников

1. Акбердина, В.В. Методологические аспекты цифровой трансформации промышленности / В.В. Акбердина, С.Г. Пьянкова // Научные труды ВЭО России. - Том 227. С. 292-313. - DOI: 10.38197/2072-2060-2021-227-1-292-313
2. Митрофанова, Я.С. Цифровая трансформация в государственном управлении: проектный менеджмент на основе нормативного регулирования / Я.С. Митрофанова, В.И. Буренина // Вестник Волжского университета имени

3. Смирнов, Е. Н. Цифровая трансформация мировой экономики: торговля, производство, рынки. Монография – М.: Мир науки, 2019. – Сетевое издание. Режим доступа: <https://izd-mn.com/PDF/38MNNPM19.pdf> – Загл. с экрана.
4. Смирнов Е.Н Глобальные цифровые платформы как фактор трансформации мировых рынков // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Том 10. – № 1. – С. 13–24. doi: 10.18334/vinec.10.1.100699
5. Коротовских, А. Е. Управление цифровой трансформацией промышленного предприятия : дис. канд. экон. наук 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность)». – Челябинск, 2022. – 138 с.
6. Юшина, К. С. Статистическое исследование цифровой трансформации экономики Российской Федерации : дис. канд. экон. наук 5.2.3. «Региональная и отраслевая экономика» (11. Бухгалтерский учет, аудит и экономическая статистика). – Новосибирск, 2024. – 138 с.
7. Управление цифровой трансформацией бизнеса: концепции, кейсы, методы и инструменты : монография / С.А. Титов, Н.В. Линдер, А.В. Трачук [и др.]. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 223 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/2048103. - ISBN 978-5-16-018697-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2172569> (дата обращения: 10.12.2025). – Режим доступа: по подписке.
8. Цифровые технологии в учетно-аналитической практике организаций АПК / Д. Д. Шевченко [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2024. № 6. С. 149-157.

## **РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ КАК ЭЛЕМЕНТА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Саттарова А.Г.**

магистрант ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»,  
E-mail: [sazonova\\_agoo@mail.ru](mailto:sazonova_agoo@mail.ru)

**Зюкин Д.В.**

к.э.н., доцент, кафедра управления и связей с общественностью, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»  
E-mail: [D-Zykin@yandex.ru](mailto:D-Zykin@yandex.ru)

**Аннотация.** В данной работе анализируются вопросы формирования и реализации кадровой политики в современной организации. Акцентируется внимание на взаимосвязи кадровой политики и общей системой управления персоналом, выделяются главные этапы становления кадровой политики и

определяются перспективные направления ее развития. Исследование направлено на определение важнейших тенденций и разработка действенных подходов к управлению персоналом, что позволит усовершенствовать систему управления и повысить конкурентоспособность организации.

Данное исследование представляет собой комплексный анализ эволюции и современного состояния кадровой политики АО «Русхимсеть», а также разработку практических рекомендаций по ее совершенствованию с учетом специфики химической отрасли и стратегических целей компании. Результаты исследования могут быть использованы как для оптимизации управления персоналом в АО «Русхимсеть», так и для разработки кадровой политики в других компаниях, стремящихся к повышению своей конкурентоспособности и устойчивому развитию.

**Ключевые слова:** кадровая политика, управление персоналом, стратегическое управление персоналом.

## **DEVELOPMENT OF PERSONNEL POLICY AS AN ELEMENT OF THE STRATEGIC PERSONNEL MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION**

**Sattarova A.G., Zyukin D.V**

**Annotation.** This paper analyzes the issues of formation and implementation of personnel policy in a modern organization. Attention is focused on the relationship between personnel policy and the general personnel management system, highlighting the main stages of the personnel policy formation and the promising directions of its development are determined. The research is aimed at identifying the most important trends and developing effective approaches to personnel management, which will improve the management system and increase the competitiveness of the organization.

This study provides a comprehensive analysis of the evolution and current state of the personnel policy of Ruskhimset JSC, as well as the development of practical recommendations for its improvement, taking into account the specifics of the chemical industry and the company's strategic goals. The results of the study can be used both to optimize personnel management at Ruskhimset JSC and to develop personnel policy in other companies seeking to increase their competitiveness and sustainable development.

**Key words:** personnel policy, personnel management, strategic personnel management.

**Введение.** В условиях современной экономики значительно возрастают требования к значимости квалификации и профессионализма сотрудников для развития компании. Рациональная система кадровой политики выступает ключевым фактором для достижения успеха, обеспечения конкурентоспособности и долгосрочного развития предприятия. Данная система включает в себя множество разнообразных направлений: от процесса отбора и приема новых сотрудников, адаптации персонала до непрерывного

совершенствования навыков, компетенции и повышения мотивации уже работающих специалистов.

Важность исследования обусловлена стратегической ролью АО «Русхимсеть» в химической отрасли России и необходимостью обеспечения компании высококвалифицированными кадрами, способными решать сложные технологические и управленческие задачи. Анализ развития кадровой политики компании позволит выявить ключевые тенденции, определить наиболее эффективные инструменты управления персоналом и разработать рекомендации по дальнейшему совершенствованию.

Цель настоящего исследования состоит в анализе практики формирования и внедрения кадровой политики на примере конкретного российского предприятия — акционерного общества «Русхимсеть». Изучаются структура и динамика изменений численности персонала, исследуются особенности функционирования основных кадровых механизмов.

В ходе исследования особое внимание уделяется анализу исторических этапов формирования кадровой политики АО «Русхимсеть», выявлению факторов, оказывающих наибольшее влияние на её трансформацию. Рассматриваются такие аспекты, как система подбора и найма персонала, оценка и аттестация, обучение и развитие, мотивация и стимулирование, а также формирование корпоративной культуры.

При изучении системы оценки и аттестации персонала будет проанализирована методология оценки, критерии и показатели эффективности работы сотрудников. Будут выявлены сильные и слабые стороны существующей системы и предложены меры по ее совершенствованию, направленные на повышение объективности оценки и мотивации сотрудников.

По результатам исследования разработаны практические рекомендации по оптимизации кадровой политики АО «Русхимсеть», направленные на повышение эффективности использования кадрового потенциала, снижение текучести кадров, привлечение и удержание талантливых специалистов, а также повышение общей конкурентоспособности компании. Предлагаемые меры учитывают специфику химической отрасли, современные тенденции в области управления персоналом и стратегические цели АО «Русхимсеть».

Теоретической основой исследования послужили труды ведущих отечественных и зарубежных ученых в области управления персоналом, кадровой политики и стратегического менеджмента. Были использованы методы системного и сравнительного анализа, статистического анализа данных о персонале АО «Русхимсеть», а также экспертные оценки и результаты социологических опросов сотрудников компании.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования полученных результатов и разработанных рекомендаций для совершенствования кадровой политики не только в АО «Русхимсеть», но и в других компаниях химической отрасли России. Предложенные меры могут способствовать повышению эффективности управления персоналом,

укреплению конкурентных позиций и обеспечению устойчивого развития предприятий.

**Материалы и методы исследования.** В качестве материалов исследования использовались данные статистической отчетности АО «Русхимсеть» за 2022-2024 гг., а также результаты анализа кадровой документации. Методология исследования включала в себя анализ динамики и структуры персонала по различным признакам (категории персонала, возраст, пол, уровень образования, стаж работы), а также расчет и анализ основных показателей кадровых процессов (коэффициент текучести кадров, коэффициент оборота по приему и выбытию, коэффициент постоянства кадров, коэффициент стабильности коллектива, коэффициент замещения).

**Результаты исследования.** Анализ состава и структуры персонала АО «Русхимсеть» показал стабильный рост общей численности персонала, что свидетельствует о расширении деятельности компании.

Динамика состава персонала АО «Русхимсеть» по категориям представлена на рисунке 1.

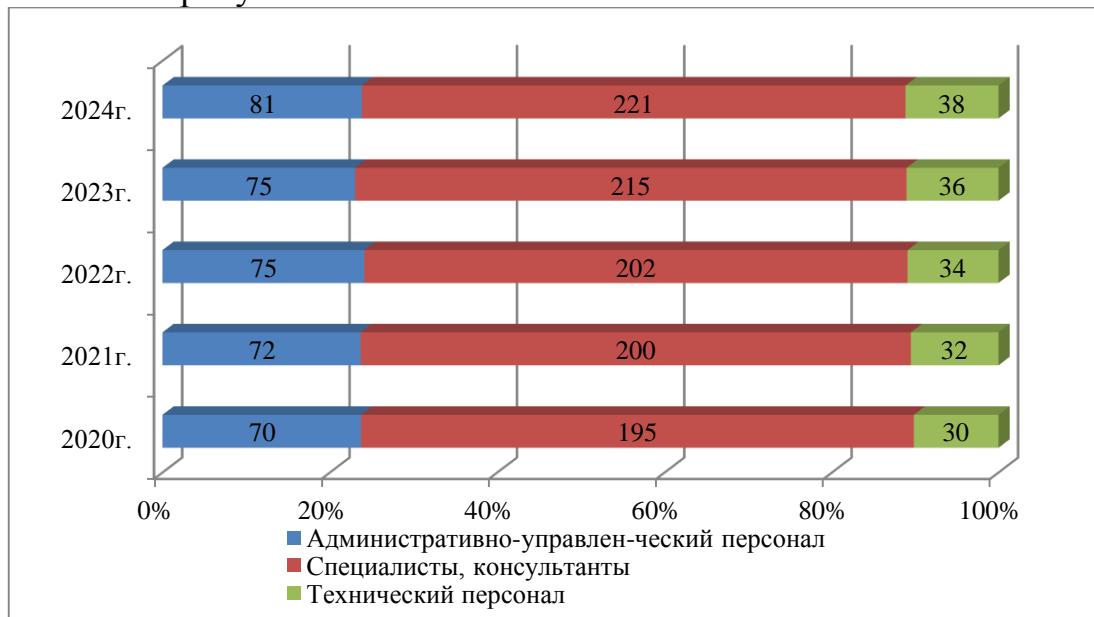


Рисунок 1 - Динамика состава персонала АО «Русхимсеть»

Наиболее многочисленной категорией персонала являются специалисты и консультанты, доля которых составляет около 65-66% от общей численности. Рост численности этой категории говорит о том, что компания нуждается в квалифицированных специалистах для обеспечения своей основной деятельности.

Структура персонала по возрастному признаку характеризуется преобладанием работников в возрасте от 20 до 30 лет (рис.2), что свидетельствует о высоком потенциале компании. Это говорит о том, что показатель эффективности и производительности работы будут высоки, так как данный возрастной период является физически и психологически энергичным и продуктивным для выполнения работы.

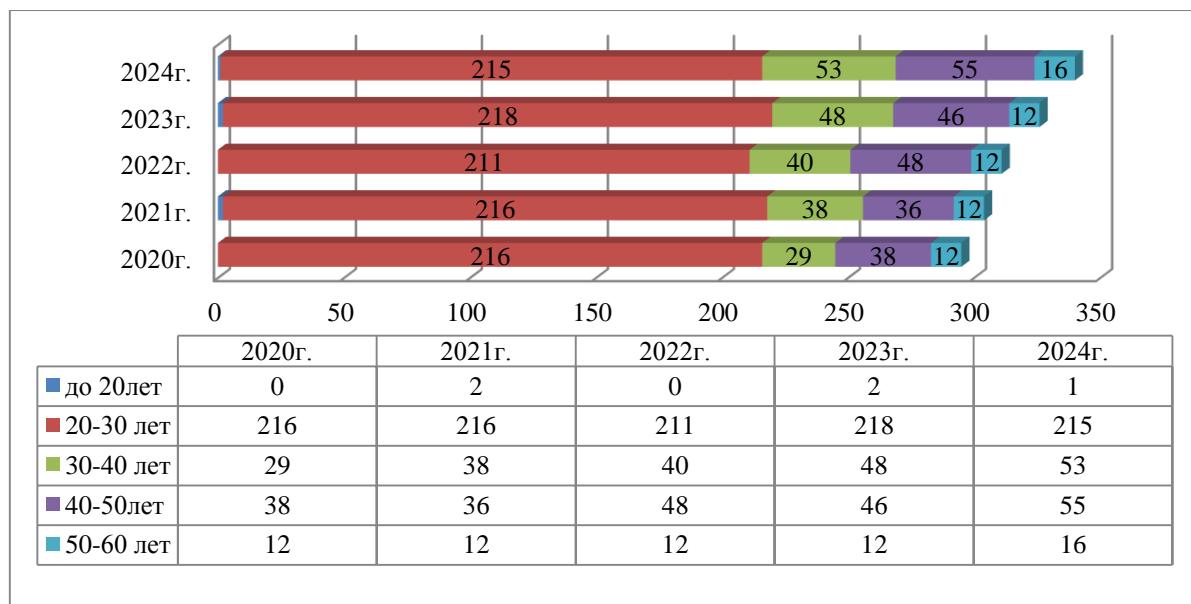


Рисунок 2 - Динамика структуры персонала АО «Русхимсеть»  
по возрастному признаку, чел.

Анализ структуры персонала АО «Русхимсеть» по половому признаку за период с 2020 по 2024 год показывает следующее (рис.3).

Наблюдается незначительное преобладание мужского персонала, что обусловлено спецификой отрасли. Химическая промышленность традиционно считается отраслью, где преобладает мужской труд, особенно на производственных должностях.

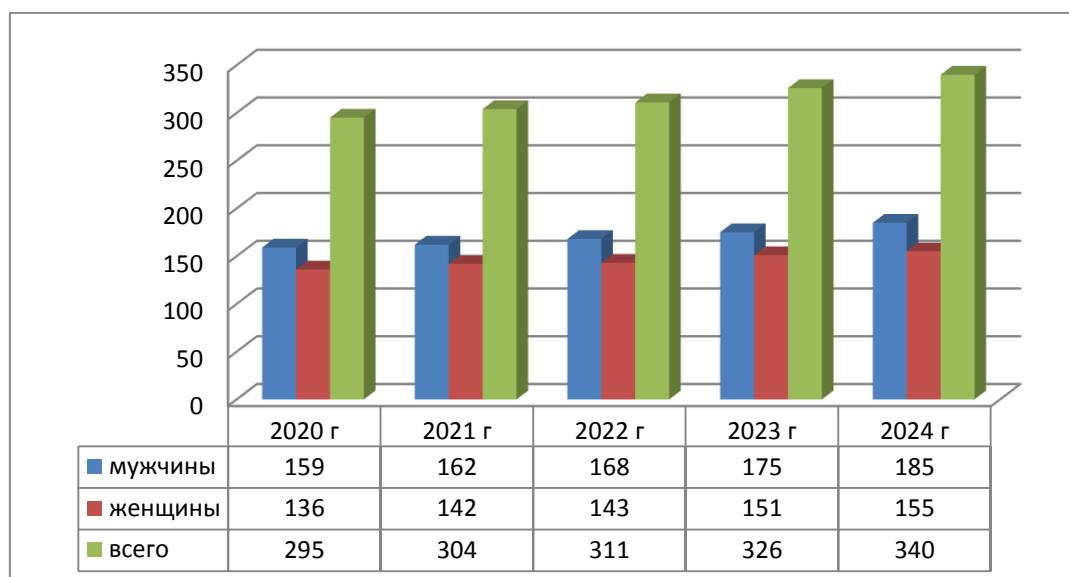


Рисунок 3 - Динамика структуры персонала АО «Русхимсеть»  
по половому признаку, чел.

Динамика структуры персонала по уровню образования в АО «Русхимсеть» представлена на рисунке 4.

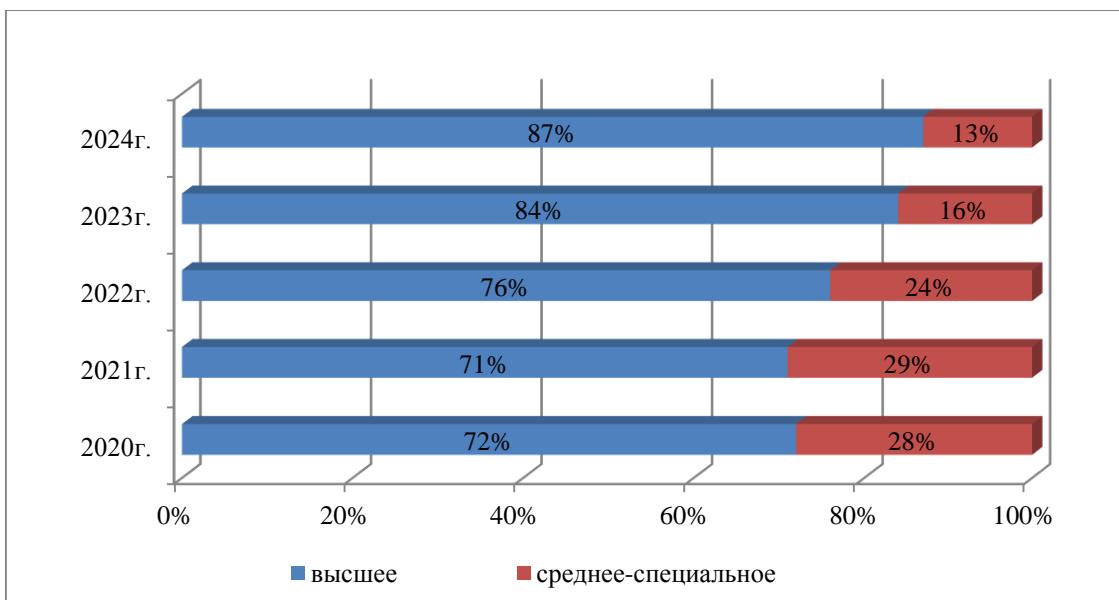


Рисунок 4 - Динамика структуры персонала по уровню образования, чел.

Уровень образования сотрудников в основном высшее и средне-специальное образование. Количество персонала с высшим образованием значительно растет, на отчетный период количество данных работников увеличилось на шесть человек, в сравнении с предыдущим годом. большинство сотрудников АО «Русхимсеть» имеют высшее образование.

Следующей характеристикой работника для анализа будет являться стаж работы.

Распределение персонала по трудовому стажу представлено на рисунке 5.

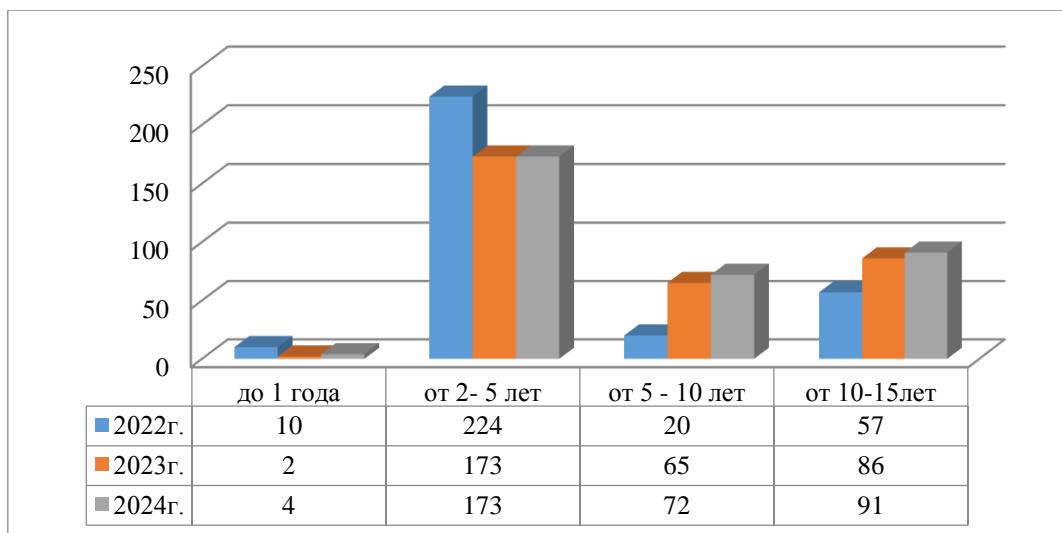


Рисунок 5 - Динамика структуры персонала АО «Русхимсеть» по стажу работы, чел.

Данные показывают преобладание сотрудников со стажем от 2 до 5 лет.

Сотрудники, успешно прошедшие первые 5 лет работы в компании, остаются и продолжают работать. Это может говорить о лояльности, удовлетворении условиями труда и возможностях развития. Стабильный рост числа сотрудников с большим стажем работы указывает на наличие опытного и

лояльного ядра персонала. Необходимо поддерживать их мотивацию и предоставлять возможности для дальнейшего развития и передачи опыта.

Для того чтобы охарактеризовать общественную эффективность управления, проанализируем показатели основных кадровых процессов в АО «Русхимсеть»

Показатели основных кадровых процессов представлены в таблице 1.

Анализ результатов показателей основных кадровых процессов подтверждает, что коэффициент постоянства кадров и стабильности коллектива: составляет 0,842 (в 2022 году), резко падает 0,578 (в 2023 году) и 0,967 (в 2024 году). Коэффициент текучести кадров за период исследования немного увеличивается в 2024 году. В целом, значения не критичные, но тенденция к росту требует внимания. Необходимо анализировать причины ухода сотрудников, особенно по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины.

Таблица 1 - Показатели основных кадровых процессов АО «Русхимсеть»

Показатель	2022	2023	2024
Общая численность в штате за период	311	326	340
Среднесписочная численность работников	302	309	330
Принято всего, чел.	13	15	20
Выбыло всего, чел.	20	19	24
в том числе:			
- по сокращению штатов:	2	0	0
- по собственному желанию	18	19	21
- за нарушение трудовой дисциплины	0	0	3
Коэффициент текучести кадров	6.0%	6.1%	7.3%
Коэффициент оборота по приему	4.3%	4.9%	6.1%
Коэффициент оборота по выбытию	6.6%	6.1%	7.3%
Коэффициент постоянства кадров	0,842	0,578	0,967
Коэффициент стабильности коллектива	0,933	0,745	0,876
Коэффициент замещения	-0.023	-0.013	-0.012

Анализ выявил ряд важных тенденций и проблем (рост текучести кадров в 2024 году и отрицательный коэффициент замещения), требующих внимания руководства АО «Русхимсеть». Для принятия эффективных управленческих решений необходимо провести анализ причин этих проблем и разработать соответствующие меры.

Анализ содержательного наполнения основных направлений кадровой политики в организациях подтверждает, что в АО «Русхимсеть» отсутствует

документ «Кадровая политика» и целевые антикризисные кадровые программы. Диагностика параметров качества занятости персонала организации, анализ причин и возможных последствий возникших проблем проводится очень редко. Следовательно, руководство организации не имеет выраженной программы стратегических действий в отношении персонала, а кадровая политика сводится к ликвидации негативных последствий.

Для исследования вида кадровой политики и ее основных направлений использованы опросники:

- «Диагностика вида кадровой политики организации»;
- «Диагностика кадровой стратегии и возможных барьеров в системе управления», разработанные Л.Г. Миляевой и Д.Ю. Федоркевич.

В ходе анкетирования было опрошено 154 человека из организации, что является достаточным для обоснованных выводов.

Результаты в таблице 2.

Таблица 2 - Результаты комплексной диагностики кадровой политики диагностики АО «Русхимсеть»

Тип кадровой политики, по мнению директората	Результаты диагностики КП		
	Балльная оценка КП	Тип КП	Уровень соответствия реализуемой КП адекватной модели
Активная	32	Активная (А)	Высокий
Активная	27	Переходная Т3 (Da; П)	Приемлемый (допустимый)
Активная	30	Активная (А)	Высокий
Активная	30	Активная (А)	Приемлемый (допустимый)
Активная	26	Переходная Т3 (Da; П)	Приемлемый (допустимый)

На основании представленных данных, кадровая политика (КП) АО «Русхимсеть» по мнению руководящего звена, в основном, определяется как активная. Активная кадровая политика предполагает прогнозирование потребностей в персонале, планирование карьеры, развитие компетенций сотрудников, создание благоприятного климата в коллективе и т.д. Это в АО «Русхимсеть» выражается в проактивном подборе и найме персонала, активной работе по развитию и обучению сотрудников, внедрении современных HR-технологий, создании мотивирующей рабочей среды.

Данные результатов исследования вида кадровой политики по мнению сотрудников, представлены на рисунке 6.

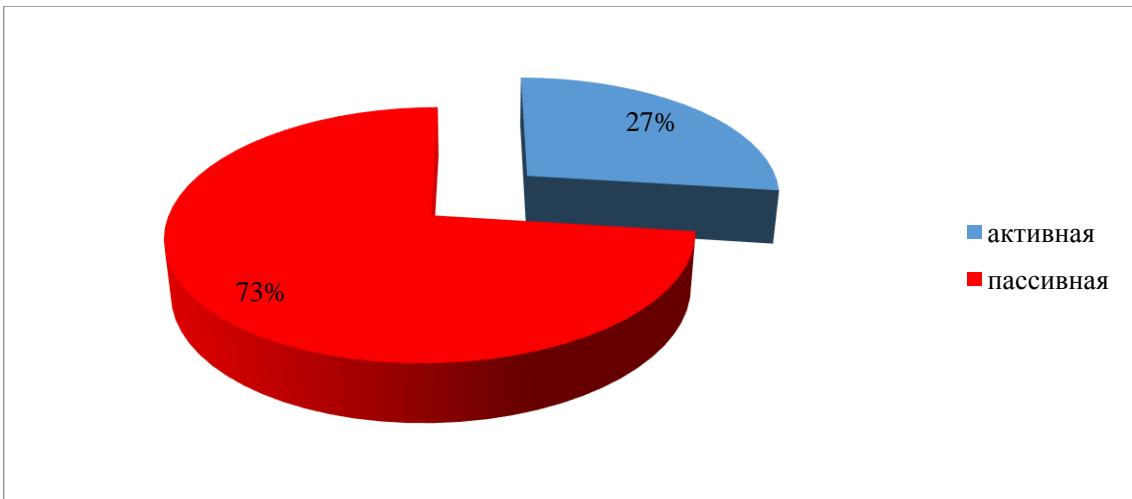


Рисунок 6 - Вид кадровой политики АО «Русхимсеть»

На основании данных диагностики большинства сотрудников (73%), в АО «Русхимсеть» преобладает пассивная кадровая политика. Это означает, что кадровая служба в основном занимается оперативным решением кадровых вопросов (прием, увольнение, оформление документации), закрытием текущих вакансий, реагированием на возникающие проблемы (конфликты, текучесть кадров). То есть кадровая служба в большей степени реагирует на текущие проблемы и изменения, а не занимается активным прогнозированием, планированием и формированием кадрового резерва. И только относительно небольшая доля (27%) свидетельствует о том, что в компании присутствуют элементы стратегического управления персоналом.

Методика «Диагностика кадровой ситуации на предприятии» позволила выявить общие характеристики параметров качества трудовой жизни, которые в наибольшей степени соответствуют АО «Русхимсеть». Результаты исследования представлены в таблице 3.

Анализ данных позволяет выявить сильные и слабые стороны в управлении персоналом.

Общая оценка кадровой ситуации свидетельствует, что:

- Обобщающий показатель для категории персонала «Специалисты и рабочие» составляет 0,59, что соответствует удовлетворительной кадровой ситуации. Это говорит о наличии проблем и необходимости улучшения в большинстве областей управления персоналом.
- Обобщающий показатель для данной категории «Руководители» составляет 0,76, что соответствует нормальной кадровой ситуации. Это указывает на более эффективное управление данной категорией персонала, но все еще есть потенциал для улучшения.

Таблица 3 - Сводные результаты диагностики кадровой ситуации в АО «Русхимсеть»

№	Параметры сравнения	Категории персонала	
		Специалисты и рабочие	Руководители
1	Уровень трудовой мотивации	0,68 (У)	0,79 (Н)
2	Организация труда персонала	0,73 (Н)	0,78 (Н)

3	Социально-психологический климат	0,78 (Н)	0,82 (Н)
4	Организация подготовки, повышения квалификации и переподготовки персонала	0,76 (Н)	0,92 (Н)
5	Оценка и аттестация персонала	0,74 (Н)	0,89 (Н)
6	Организация рабочего места	0,49 (П)	0,89 (Н)
7	Организационная культура	0,69 (У)	0,82 (Б)
8	Система стимулирования персонала	0,47 (П)	0,72 (Н)
9	Соблюдение трудового законодательства	0,88 (Н)	1,00 (Б)
	Обобщающий показатель	0,59 (Удовлетворит/)	0,76 (Нормальный)

Условные обозначения: Б - благоприятная кадровая ситуация; Н – нормальная кадровая ситуация; У – удовлетворительная кадровая ситуация.

В таблице 4 представлены критерии оценки выявления достоинств и недостатков в компетенциях сотрудников консультантов (специалистов).

Таблица 4 - Список критериев оценки персонала

Текущие требования	Перспективные требования	Профессионализм	Стиль деятельности	Профессиональные Отношения
Выполнение задач	Индивидуальный план работы	Подготовка	Ответственность	Тактичность
Выполнение качественно	Изучение и освоение нового	Опыт	Исполнительность	Порядочность
Выполнение в срок	Инициативность	Знание работы	Целеустремленность	Общительность
		Эрудированность	Аккуратность	Откровенность
		Планомерность	Демократичность	Искренность
			Выносливость	
			Пунктуальность	Правдивость

В исследовании приняло участие 19 сотрудников управленческого звена, которые с позиции экспертов, оценивали специалистов своих организаций. Оценка осуществлялась по приведенным в таблице критериям по пятибалльной системе. При обработке полученные данные усреднили, что позволило представить результаты опроса в виде рисунка.

В более обобщенном виде результаты исследования приведены на рисунке 7.

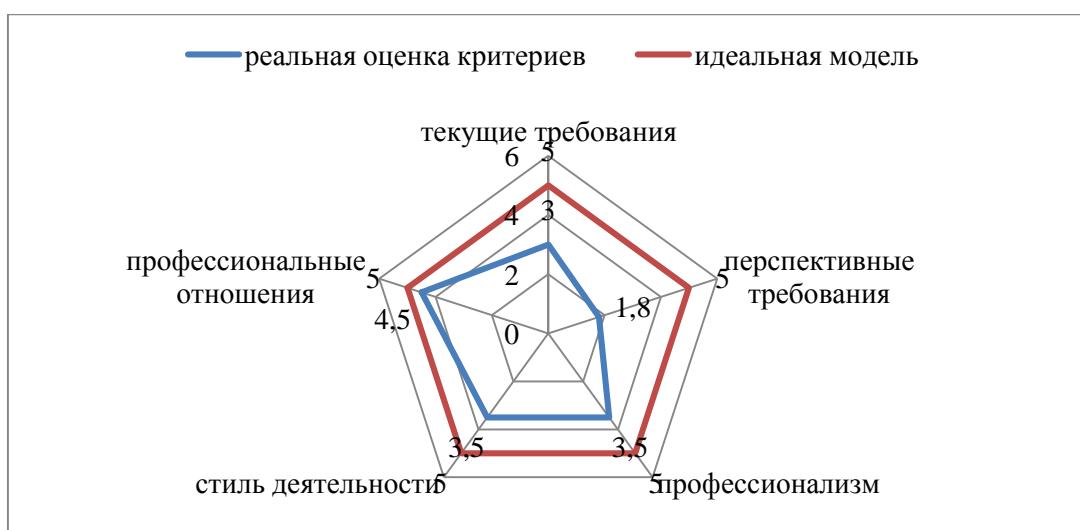


Рисунок 7 - Отклонение полученной оценки критериев у специалистов от идеальной модели в АО «Русхимсеть»

Стиль деятельности оценен выше – 3, 6 балла, однако «фокус» сделан на исполнительности, выносливости и ответственности.

Экспертная оценка профессиональных качеств консультантов структурного подразделения представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Результаты оценки профессиональных качеств персонала – «специалисты консультанты» в АО «Русхимсеть»

№п/п	Критерий	Средний балл
1	Знание должностных обязанностей, навыки их выполнения в практической деятельности	6,8
2	Опыт работы и практические знания по занимаемой должности	5,8
3	Устойчивость к стрессовым ситуациям, способность справляться с кризисными (непредсказуемыми) явлениями, своевременно преодолевать неудачи	6,1
4	Умение добиваться выполнения поставленных задач	6,5
5	Уровень профессиональной компетентности (личного профессионализма)	5,5
6	Стремление к повышению профессиональных знаний	6,3
7	Инициатива и находчивость, стремление к новаторству	5,1
8	Умение устанавливать и поддерживать прочные служебно-деловые отношения с начальником/подчиненными	6,1
9	Ясность выражения мыслей (идей), умение донести проблему и предложения по ее решению	5,8
10	Состояние здоровья и физическое развитие	8,9
11	Тенденция к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта	6,9

На основе этих данных таблицы можно сделать следующие выводы: в целом, специалисты-консультанты АО «Русхимсеть» показывают хороший уровень профессиональных качеств, судя по средним баллам.

Сильными сторонами профессиональных качеств персонала – «специалисты консультанты» являются: состояние здоровья и физическое развитие (8,9). Тенденция к повышению эффективности результатов профессиональной деятельности по мере накопления опыта (6,9). Знание должностных обязанностей, навыки их выполнения в практической деятельности (6,8).

Однако, есть области, требующие требующие улучшения: инициатива и находчивость, стремление к новаторству (5,1), что подтверждает, что консультанты не проявляют достаточной инициативы и склонности к новаторству. Уровень профессиональной компетентности (личного профессионализма) немного ниже среднего(5,5). Опыт работы и практические знания по занимаемой должности (5,8): оценивается ниже, чем знание должностных обязанностей. Это связано с тем, что у консультантов не всегда есть глубокий опыт в конкретных областях, в которых они консультируют.

Таким образом, оценка профессиональных качеств специалистов-консультантов АО «Русхимсеть» показывает, что у компании есть сильные стороны, на которые можно опираться, но также и области, требующие внимания и целенаправленных усилий для улучшения. Реализация предложенных рекомендаций поможет повысить эффективность работы консультантов и улучшить результаты деятельности компании.

Неудовлетворительное состояние организации рабочего места и системы стимулирования для специалистов и рабочих (0,33-0,49 балла) требуют немедленного внимания и разработки конкретных мер по улучшению.

Низкий уровень трудовой мотивации специалистов и рабочих АО «Русхимсеть» является серьезным препятствием для повышения эффективности работы. Необходимо расширить возможности обучения для специалистов и рабочих, разработать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника.

Организационная культура требует улучшения, необходимо формировать ценности, способствующие повышению мотивации, эффективности и лояльности сотрудников.

Следовательно, данные направления деятельности необходимо оптимизировать.

**Выводы и предложения.** Проведенный анализ позволил выделить ряд значимых тенденций и проблем (увеличение текучести кадров в 2024 году и отрицательный коэффициент замещения), требующих внимания со стороны руководства АО «Русхимсеть».

По результатам проведенной оценки параметров кадровой политики АО «Русхимсеть» выявлена неоднозначная ситуация. С одной стороны, сотрудники положительно оценивают сложившуюся организационную культуру и уровень трудовой мотивации (0,50-0,71 баллов), что свидетельствует о сформировавшемся позитивном микроклимате и возможностях для самореализации. Серьезную обеспокоенность вызывает неудовлетворительное состояние организации рабочего места и существующей системы стимулирования труда (0,33-0,49 балла). Данный факт является критическим, поскольку напрямую влияет на производительность, вовлеченность и общее благополучие специалистов и рабочих.

Для поддержания положительной динамики и дальнейшего развития кадрового потенциала АО «Русхимсеть» необходимо разработать и внедрить ряд мероприятий, направленных на снижение текучести кадров и повышение лояльности персонала. В частности, следует уделить внимание совершенствованию системы мотивации и стимулирования работников, разработке программ профессионального развития и карьерного роста, а также улучшению условий труда и корпоративной культуры.

Важным направлением работы является развитие системы наставничества и адаптации новых сотрудников. Это позволит быстрее вовлекать их в рабочий процесс, повышать уровень квалификации и снижать риск увольнения в первые месяцы работы. Также необходимо уделять внимание проведению регулярных опросов и анкетирований персонала с целью выявления проблемных зон и своевременного принятия мер по их устранению.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод: общая кадровая ситуация в АО «Русхимсеть» характеризуется положительной динамикой. Рост численности персонала, стабильность основных показателей, а также преобладание сотрудников с высшим образованием указывают на то, что компания наращивает обороты. Однако, для поддержания устойчивого роста и

повышения конкурентоспособности необходимо продолжать работу по совершенствованию кадровых процессов, развитию персонала и созданию благоприятных условий труда.

Для решения выделенных проблем, нами была разработана комплексная программа развития кадрового потенциала АО «Русхимсеть».

Цель программы: создание эффективной системы управления персоналом, обеспечивающей устойчивое развитие АО «Русхимсеть» за счет повышения квалификации, мотивации, лояльности и вовлеченности сотрудников.

Основные направления программы:

**I. Стратегическая кадровая политика:**

- Анализ текущего состояния кадрового состава.
- Определение целей и задач кадровой политики.
- Создание документов, регламентирующих управление персоналом.
- Разработка антикризисных кадровых программ.

**II. Оптимизация HR-процессов:**

- Автоматизация процессов управления персоналом.
- Использование современных методов подбора и оценки сотрудников.
- Укрепление бренда работодателя.

**III. Повышение мотивации и лояльности:**

- Прозрачная система оплаты труда и премий.
- Нематериальное стимулирование и признание достижений.
- Регулярные исследования удовлетворённости сотрудников.

**IV. Привлечение талантов и снижение текучести:**

- Исследование причин увольнения сотрудников.
- Привлекательные условия труда и социальные гарантии.
- Участие в мероприятиях для привлечения молодых специалистов.

**V. Профессиональное развитие сотрудников:**

- Организация регулярного обучения и повышение квалификации.
- Подготовка внутреннего кадрового резерва.
- Внедрение дистанционных форматов обучения.

**VI. Организационная культура:**

- Разработка кодекса корпоративной этики.
- Мероприятия по укреплению корпоративного духа.
- Обеспечение открытости коммуникаций внутри компании.

**VII. Безопасность и улучшение условий труда:**

- Проведение спецоценки условий труда.
- Обучение правилам охраны труда и технике безопасности.
- Медицинские осмотры и профилактика профессиональных заболеваний.

Данная программа развития кадрового потенциала является важным шагом на пути к формированию эффективной системы управления персоналом в АО «Русхимсеть». Реализация программы позволит компании создать сильную команду профессионалов, повысить эффективность работы и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

## Список использованных источников

1. Круглов Д.В., С.Яцзин Изучение влияния кадрового потенциала на развитие промышленных предприятий // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 2. – С. 523-532.
2. Коломоец Е. Н. Управление кадровым потенциалом организации./ Кадровая политика организации Главная книга. – Vol. 2. – Р. 54-63. - 2025. - Текст: электронный // URL: <http://www.mail.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc> – (дата обращения: 16.08.2025 г.).
3. Павленко, А. С. Система оценки персонала в финансовой организации / А. С. Павленко. // Молодой ученый. — 2023. — № 10 (457). — С. 151-154.
4. Скворцова В.А., Соколова О.Ю., Фаттоев Н.С. Кадровая политика современных организаций // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета, 2020. № 3 (82). С. 116-121
5. Управление персоналом в современных организациях: актуальные проблемы и эффективные решения: VII внутривузовская научно-практическая конференция, посвященная дню работника кадровой службы (24 мая 2024 года) / ред. А. И. Бардаков, Т. Б. Иванова, С. В. Михнева; Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2024 – 107 с.
6. Коломоец Е. Н. Управление кадровым потенциалом организации./ Кадровая политика организации Главная книга. – Vol. 2. – Р. 54-63. - 2025. // URL: <http://www.mail.ru/events/sfiro/articles/sec5/kolomoec.doc> – (дата обращения: 16.08.2025 г.).
7. Мотивация персонала: современные подходы и зарубежная практика / В.А. Щербань [и др.] // Наука и практика регионов. 2020. № 1 (18). С. 53-59.
8. Сущность и значение управления человеческим капиталом сельских территорий / Н. Э. Золенко [и др.] // Экономика России в условиях глобальных вызовов : материалы II Международной научно-практической конференции, Курск, 16 ноября 2023 года. Курск: Курский государственный аграрный университет имени И.И. Иванова, 2023. С. 62-67.
9. Российский рынок труда: угрозы и вызовы / Н. М. Сергеева, С. А. Беляев, Д. В. Зюкин, Л. А. Иванова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – № 10-3. – С. 458-465.
10. Рост реальных доходов населения как инструмент решения проблем занятости и бедности / А. А. Мадьяров, Д. В. Зюкин, И. А. Наджафов [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2021. – № 4. – С. 117-123.

# КОРПОРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

## **Тарасова Е. В.**

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк

E-mail: tarasova-ev@ranepa.ru

## **Григорьева В. А.**

обучающийся бакалавриата кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк

E-mail: grigoreva-va@ranepa.ru

**Аннотация.** В данной статье рассматривается роль и функции корпоративного управления как ключевого элемента системы стратегического управления компании. Цель состоит в выявлении механизмов интеграции принципов корпоративного управления в процесс разработки и реализации стратегии для повышения устойчивости и конкурентоспособности компании. В исследовании анализируется взаимодействие между органами управления и стратегическими решениями и разрабатываются практические рекомендации по эффективной интеграции.

**Ключевые слова:** корпоративное управление, стратегический менеджмент, стратегия организации, органы управления, устойчивое развитие, конкурентоспособность.

## **CORPORATE GOVERNANCE IN THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM OF AN ORGANIZATION**

**Annotation.** This article examines the role and functions of corporate governance as a key element of a company's strategic management system. The goal is to identify mechanisms for integrating corporate governance principles into the strategy development and implementation process to enhance a company's sustainability and competitiveness. The study analyzes the interaction between governance bodies and strategic decisions and develops practical recommendations for effective integration.

**Key words:** corporate governance, strategic management, organizational strategy, governing bodies, sustainable development, competitiveness.

В условиях глобальной турбулентности и растущих требований к прозрачности и ответственности бизнеса, эффективное стратегическое управление становится невозможным без прочной основы – системы корпоративного управления. Исторический опыт, от краха американской энергетической компании Enron и инвестиционного банка Lehman Brothers до современных скандалов, демонстрирует, что даже самая инновационная стратегия обречена на провал при слабых или неэтичных управленческих практиках. Корпоративное управление, понимаемое шире, чем просто контроль за финансовой отчетностью, представляет собой фундаментальный институт, который не только обеспечивает подотчетность менеджмента, но и формирует саму среду для выработки, принятия и исполнения стратегических решений. Цель данной статьи – перейти от декларации важности корпоративного управления к детальному анализу конкретных механизмов его интеграции в стратегический менеджмент, раскрывая, каким образом принципы надзора, прозрачности и ответственности трансформируются в инструменты долгосрочного создания стоимости.

Традиционное узкое определение корпоративного управления, акцентирующее защиту прав акционеров (Shleifer & Vishny, 1997), эволюционировало к более широкой трактовке. Как отмечали Демб и Нойбауэр (1992), это процесс, посредством которого корпорацию заставляют реагировать на права и пожелания стейкхолдеров. Принципы Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) 2015 года закрепили этот подход, признав важность сотрудников и иных заинтересованных сторон для долгосрочного успеха компаний [1, с. 7].

Эта эволюция напрямую затрагивает стратегический менеджмент. Если стратегия – это выбор направлений развития и распределения ресурсов для достижения целей, то корпоративное управление отвечает на вопросы: Кто формирует эти цели? Перед кем отчитываются о их достижении? Какие интересы (краткосрочные акционерные или долгосрочные общественные) приоритетны?

Таким образом, корпоративное управление задает «правила игры» для стратегического процесса. Совет директоров, будучи связующим звеном между собственниками и менеджментом, выступает не пассивным наблюдателем, а активным субъектом стратегирования. Согласно подходам, описанным в материалах, именно на него возлагаются обязанности по стратегическому планированию, наращиванию капитала и надзору за администрацией (принципы отчетности и стратегического планирования). Исторический пример Ост-Индской компании с ее Советом собственников и исполнительным Советом директоров является ярким прообразом современного разделения ролей: собственники утверждают ключевые решения и контролируют, а директора – разрабатывают и реализуют стратегию в установленных рамках [1, с. 11].

Интеграция принципов корпоративного управления в стратегический менеджмент осуществляется через несколько конкретных механизмов.

Преодоление агентского конфликта: обеспечение верности стратегии. Базовая проблема, которую решает корпоративное управление – несовпадение интересов принципалов (акционеров, заинтересованных в долгосрочной стоимости) и агентов (менеджеров, которые могут преследовать личные цели). В контексте стратегии это проявляется в риске выбора менеджментом краткосрочных, легко измеримых проектов в ущерб долгосрочным, но рискованным инновациям.

Корпоративное управление предлагает инструменты для минимизации этого риска:

Стратегический надзор Совета директоров: Активная роль Совета в утверждении стратегии, мониторинге ключевых показателей ее реализации (КПИ) и оценке стратегических рисков.

Стимулирование, привязанное к долгосрочным целям: Система оплаты труда топ-менеджеров, которая связывает бонусы и опционы не с квартальной прибылью, а с достижением стратегических ориентиров (наращивание доли рынка, внедрение инноваций, удовлетворенность клиентов) за 3-5 лет.

Прозрачность и отчетность: Регулярное и понятное раскрытие информации не только о финансовых результатах, но и о прогрессе в реализации стратегии, что позволяет акционерам и рынку адекватно оценивать действия менеджмента.

Формирование стратегического поля: учет интересов стейкхолдеров. Современная стратегия не может разрабатываться в вакууме, учитывая лишь интересы акционеров. Как отмечал Баукол (2002), роль корпоративного управления – противодействовать корпоративному эгоизму. Устойчивость компании зависит от ее отношений с сотрудниками, поставщиками, местными сообществами, регуляторами.

Принципы ОЭСР прямо указывают на необходимость признания прав стейкхолдеров. На практике это означает:

Интеграция ESG-факторов (экологических, социальных и управлеченческих) в стратегическое планирование. Например, стратегия декарбонизации или инвестиции в развитие местных сообществ перестают быть филантропией, а становятся элементами стратегии по снижению регуляторных и репутационных рисков, привлечению талантов.

Диалог со стейкхолдерами как источник стратегических инсайтов. Обратная связь от ключевых групп помогает выявить новые возможности (запрос клиентов на «зеленые» продукты) или угрозы (социальная напряженность в регионе присутствия).

Обеспечение стратегической эффективности и контроля. Совет директоров действует как внутренний стратегический контролер. Его обязанности, согласно проанализированным материалам, включают:

Оценку стратегических альтернатив: Обеспечение того, что менеджмент рассматривает различные сценарии развития и обосновывает выбор.

Распределение капитала: Утверждение крупных инвестиций и сделок М&А на предмет их соответствия стратегическим приоритетам.

Управление рисками: Формирование культуры риск-менеджмента, где стратегические риски (технологические disruptions, геополитические изменения) идентифицируются и нивелируются на системной основе.

Преемственность и кадровая стратегия: Участие в планировании преемственности ключевых руководителей, что является критическим элементом долгосрочной стратегической стабильности.

На основе проведенного анализа можно сформулировать ряд практических рекомендаций для организаций, стремящихся усилить связь между корпоративным управлением и стратегией:

Формализовать стратегические полномочия Совета директоров. В уставе и регламенте Совета должно быть четко зафиксировано его участие в утверждении стратегического плана, регулярном (не реже раза в год) его пересмотре, мониторинге ключевых стратегических показателей. В Совете целесообразно создать стратегический комитет, ответственный за углубленную работу по этим вопросам.

Внедрить систему сбалансированных показателей (BSC) или иной стратегически ориентированный инструмент отчетности. Отчетность перед Советом и акционерами должна строиться не только вокруг финансовых результатов (отчет о прибылях и убытках), но и вокруг опережающих индикаторов, отражающих прогресс в стратегических инициативах (инновации, клиентская лояльность, эффективность процессов).

Реформировать систему вознаграждения топ-менеджеров. Значительная часть переменного вознаграждения должна быть привязана к достижению долгосрочных (3-5 лет) стратегических целей и показателей ESG. Это создаст прямую материальную заинтересованность менеджеров в реализации одобренной стратегии.

Регулярно проводить оценку эффективности Совета директоров с фокусом на его вклад в стратегическое развитие. Оценка должна включать анализ компетенций членов Совета, их понимания отрасли и способности конструктивно оспаривать предложения менеджмента.

Развивать практику стратегического диалога со стейкхолдерами. Внедрить систематические процедуры сбора и анализа ожиданий ключевых групп (инвесторов, сотрудников, клиентов) и учитывать этот анализ при стратегическом планировании. Включить нефинансовые отчеты (по устойчивому развитию) в ежегодный пакет отчетности.

Корпоративное управление и стратегический менеджмент – не параллельные, а взаимопроникающие и взаимозависимые системы. Корпоративное управление выступает не как ограничивающий фактор, а как стратегический энайблер – институт, который легитимизирует стратегию, обеспечивает подотчетность за ее исполнение, согласовывает интересы различных групп и, в конечном счете, создает основу для устойчивого создания стоимости в долгосрочной перспективе. Компании, которые понимают эту глубину связи и выстраивают практические механизмы интеграции, получают ключевое конкурентное преимущество – способность не только разрабатывать

амбициозные стратегии, но и последовательно, ответственно и прозрачно их реализовывать, укрепляя доверие инвесторов, сотрудников и общества в целом. В современном мире именно такое доверие становится важнейшим стратегическим активом.

#### Список использованных источников

1. Берман, С. С. Стратегическое государственное управление : учебное пособие / С. С. Берман, А. А. Воробьев. — Казань : КФУ, 2018. — 172 с.
2. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. — 5-е изд., стер. — Москва : ФЛИНТА, 2021. — 278 с.
3. Петров, А. Н. Корпоративное управление: учебное пособие / А. Н. Петров. — Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2024. — 438 с.
4. Стратегические подходы и методы отраслевого и территориального планирования аграрного сектора / Н. Г. Барышников [и др.] // Международный сельскохозяйственный журнал. 2025. № 1(403). С. 90-94.
5. Долекорей, А. В. Особенности и проблемы управления персоналом в малых организациях / А. В. Долекорей, Д. В. Зюкин // Наука и практика регионов. — 2018. — № 1(10). — С. 75-82.
6. Состояние российской экономики в призме отраслевого развития / Л. А. Жилинкова, Д. В. Зюкин, А. М. Козырева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2021. — № 6. — С. 137-143.
7. Динамика деловой активности в регионах ЦФО как критерий эффективности региональной экономической политики / В. В. Пасечко, Д. В. Зюкин, А. М. Козырева [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2021. — № 2. — С. 150-156.

### АНАЛИЗ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА МЕЖДУНАРОДНУЮ СТОИМОСТЬ БИЗНЕСА

#### **Смелянская М.Е.**

старший преподаватель кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»

E-mail: marina-smeljanskajaoo@rambler.ru

#### **Генцер М.Ю.**

студентка магистратуры кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы»

E-mail: mgentser@yandex.ru

**Аннотация.** В данной работе рассматривается влияние геополитических и экономических изменений на международную стоимость российского бизнеса. Проанализированы ключевые факторы, включая введение санкционных

ограничений, изменение структуры внешнеэкономических связей, рост трансакционных издержек и институциональные риски. Особое внимание уделено реакции российских компаний на новые условия: стратегии ухода с зарубежных рынков, переориентация на дружественные юрисдикции, изменение подходов к оценке активов и формированию инвестиционной привлекательности.

**Ключевые слова:** международная стоимость, бизнес, санкции, промышленность, инвестиции.

## ANALYSIS OF THE FACTORS INFLUENCING THE INTERNATIONAL VALUE OF BUSINESS

Smelyanskaya M.E., Gentser M.Yu.

**Annotation.** The article examines the impact of geopolitical and economic changes on the international value of Russian business. Key factors are analyzed, including the imposition of sanctions, changes in the structure of foreign economic relations, increased transaction costs, and institutional risks. Special attention is given to the response of Russian companies to the new conditions: strategies for withdrawing from foreign markets, reorientation towards friendly jurisdictions, changes in asset valuation approaches, and the formation of investment attractiveness.

**Key words:** international value, business, sanctions, industry, investments.

В условиях текущей геополитической ситуации российские компании, столкнулись с беспрецедентными внешними вызовами. Макроэкономическая нестабильность, усиленная геополитическими событиями, привела к замедлению мировой экономики – МВФ прогнозировал рост глобального ВВП всего ~2,7% в 2023 году, что является одним из самых низких показателей за последние десятилетия. На этом фоне российская экономика переживает период адаптации: после снижения ВВП на ~2,1% в 2022 году, ее дальнейшая динамика неустойчива – оценки на 2023 год варьировались от нового спада (до -2,5% по данным ОЭСР) до небольшого роста (+0,7% по прогнозу МВФ) [1]. Одновременно санкционное давление со стороны западных стран и ответные меры России кардинально изменили внешние условия ведения бизнеса. Компании вынужденно пересматривают свои стратегии, осваивают новые рынки сбыта, в том числе в Азии и ближнем зарубежье, внедряют систему контроля за соблюдением санкционных требований, а также адаптируются к новым правилам торговли. В таких условиях вопрос стоимости бизнеса на международном уровне приобретает особую актуальность: оценка компаний теперь зависит не только от внутренних показателей, но и от внешних условий, регуляторной среды, отраслевой специфики и влияния санкций с волатильностью валютных курсов.

Международная стоимость бизнеса отражает ценность компании с точки зрения глобальных инвесторов, партнеров и рынков капитала. Для российских производственных и торговых предприятий она определяется не только

финансовыми результатами, но и тем, насколько эффективно компания справляется с внешними факторами: экономическими кризисными явлениями, изменением государственных политик, отраслевыми шоками, санкциями, а также колебаниями курса рубля и других валют. В 2022-2023 годах многие российские компании испытали резкое снижение рыночной капитализации и инвестиционной привлекательности в глазах зарубежных инвесторов. Например, крупные иностранные инвесторы, такие как британская BP, были вынуждены выйти из российского бизнеса и списать многомиллиардные доли (BP списала до \$25 млрд, выйдя из акционерного капитала «Роснефти»). Подобные события демонстрируют, насколько резко внешнеполитические факторы способны повлиять на оценку стоимости российских активов на международной арене.

Цель данной статьи является проведение комплексного анализа ключевых факторов, действующих на международную стоимость российского бизнеса, и оценка качественного и количественного влияния этих факторов в актуальных условиях.

В ходе исследования установлено, что на международную стоимость российских компаний производства и торговли влияют пять основных групп факторов: макроэкономические условия, регуляторная среда, отраслевая специфика, санкции и валютные колебания. Необходимо рассмотреть результаты анализа по каждой группе, включая выявленные тенденции последних лет и их влияние на стоимость бизнеса.

Макроусловия формируют базовый фундамент для деятельности бизнеса. Замедление экономического роста, инфляционные всплески, изменение покупательной способности населения, колебания процентных ставок – все это напрямую сказывается на доходах компаний, их расходах и инвестиционной привлекательности. В 2022-2023 гг. макроэкономическая ситуация в России существенно изменилась под влиянием как внешних, так и внутренних факторов.

После начала санкционного давления в 2022 г. экономика РФ сократилась умеренно (-2,1% ВВП), избежав худших сценариев благодаря активной государственной поддержке и высокому сырьевому экспорту в первой половине года. Однако внутренний спрос пострадал: доходы населения снизились, потребительская уверенность ослабла, оборот розничной торговли – один из показателей внутреннего спроса – сократился на 6,7% в 2022 году отражая осторожность потребителей и рост цен. Особенно заметно падение было в сегменте непродовольственных товаров, где население отложило крупные покупки на фоне неопределенности. Уже в 2023 г. наметилось частичное восстановление: бизнес и потребители адаптировались, и розничный товарооборот вырос на 6,4% по сравнению с предыдущим годом, практически отыграв предыдущее падение [2]. Такой отскок свидетельствует о постепенной адаптации экономики – население приспособилось к новым условиям, а бизнес наладил альтернативные цепочки поставок для насыщения рынка товарами. Тем не менее, роста спроса во многом удалось достичь ценой разгона государственных расходов и кредитования, что несет в себе риски инфляции.

Санкционные потрясения и девальвация рубля в 2022 году спровоцировали ускорение инфляции. В целях стабилизации финансовой системы Банк России принял экстренное решение о повышении ключевой процентной ставки до 20% [3]. Такая мера временно укрепила рубль и умерила инфляцию, однако к концу 2022 г. ставка была снижена до 7,5% ввиду стабилизации ситуации, к осени 2023 г. ставка достигла 15% годовых. Высокие процентные ставки означают удорожание кредитных ресурсов для компаний: производственные предприятия откладывают инвестиционные проекты из-за дорогих заемных средств, торговые сети сталкиваются с ростом издержек по обслуживанию долга.

Для смягчения спада государство в 2022-2023 гг. значительно нарастило расходы бюджета, включая оборонные заказы, поддержку отдельных отраслей и социальных выплат. По оценкам Всемирного банка, совокупный объем антикризисного стимулирования экономики за 2020-2022 гг. достиг 11% ВВП [1]. В краткосрочном плане это поддержало спрос на продукцию компаний. Однако рост расходов при одновременном снижении экспортных доходов привел бюджет к дефициту, покрываемому заимствованиями и изъятием сверхприбылей бизнеса.

В целом, макроэкономические условия в 2023-2024 гг. можно охарактеризовать как переходные и волатильные. С одной стороны, наблюдается устойчивость экономики к первоначальному шоку. С другой – увеличилась неопределенность: сочетание высокой инфляции и одновременного торможения экономики вызывают риски стагфляции. Для стоимости бизнеса такая макросреда означает, что инвесторы закладывают в оценки компаний большие риски.

Регуляторные и институциональные факторы оказывают значительное влияние на международную стоимость российского бизнеса. Сюда относятся решения государственных органов: законы, постановления, требования надзорных ведомств, которые меняют условия работы компаний внутри страны и их взаимодействие с внешним миром. В 2022-2023 гг. регуляторная среда претерпела существенные изменения, во многом вызванные необходимостью реагировать на санкции и обеспечивать устойчивость экономики.

Для предотвращения массового вывода капитала из страны в начале 2022 г. были введены строгие контроллинг-меры: заморозка переводов средств за рубеж для ряда операций, требование продавать экспортную валютную выручку и др. Одной из ключевых мер стало введение специальных «С-счетов», на которые зачисляются выплаты нерезидентам (дивиденды, средства от продажи активов). Эти счета фактически блокируют вывод денег: иностранные владельцы активов могут получить доступ к средствам лишь с разрешения властей. Более того, в конце 2022 г. была утверждена процедура продажи иностранцами своих российских активов с существенным дисконтом и уплатой добровольно-принудительного взноса в бюджет [3]. Итогом стала резкая трансформация состава владельцев бизнеса: многие иностранные собственники покинули Россию, продав доли крупным российским игрокам или государству. Для международной стоимости российских компаний данные меры имеют

двойственный эффект. С одной стороны, предотвращен коллапс рынка, активы не были распроданы неконтролируемо – в некоторых сделках 2023 г. цены даже стабилизировались. С другой – для иностранных инвесторов привлекательность российского рынка крайне упала: их средства фактически «заперты», а возможность свободно выйти из инвестиций ограничена.

Также в условиях санкционного давления правительство приняло меры по защите российских компаний от дополнительного риска: разрешено не раскрывать публично чувствительную информацию. В частности, в 2022-2023 гг. компании были освобождены от обязанности публиковать годовую и промежуточную финансовую отчетность по МСФО, аудиторские заключения и т. п. Для самих компаний это вынужденная мера защиты от санкций, однако снижение прозрачности отрицательно влияет на оценку со стороны международных инвесторов, так как без открытой отчетности оценить реальное финансовое состояние и риски компаний затруднительно. Таким образом, баланс между санкционной безопасностью и прозрачностью стал новым вызовом: в краткосрочном периоде акционеры предпочли закрытость, но долгосрочно это может препятствовать притоку капитала и адекватной рыночной оценке.

Российское правительство также ввело ряд послаблений и изменений для поддержки бизнеса. Были ускорены и упрощены некоторые процедуры лицензирования и сертификации, введены льготы для импортозамещения. Особое значение для торгового сектора имела легализация параллельного импорта. Уже в марте-мае 2022 г. были приняты решения, разрешающие российским компаниям ввозить ряд иностранных товаров без разрешения правообладателей. Торговые компании смогли закупать востребованные товары через альтернативные каналы, в результате негативное влияние санкций на ассортимент было частично компенсировано [4]. Однако параллельный импорт связан с повышенными логистическими расходами, отсутствием гарантий и зачастую более высокой себестоимостью, что несколько снижает маржинальность торгового бизнеса и, соответственно, его оценку. Тем не менее, гибкая регуляторная реакция продемонстрировала способность государства поддерживать внутренний рынок.

В ряде секторов государство в последние два года заметно увеличило свое присутствие. Сюда относится как прямое приобретение активов, так и опосредованное влияние через госкорпорации и фонды. Государство стало крупным игроком на рынке M&A в 2022-2023 гг., выкупая стратегические активы или передавая их под управление близким к правительству структурам. Господдержка повышает шансы предприятий на выживание и финансирование, однако, усиливается риск политического влияния на корпоративные решения, снижается роль независимых акционеров. Тем не менее, в условиях санкций, государственное участие помогло спасти некоторые производства от полного закрытия, например, АвтоВАЗ, где доля ранее принадлежавшего Renault была национализирована, что позволило сохранить деятельность завода.

В целом, трансформация регуляторной среды в России привела к повышению автономности внутреннего рынка, ценой снижения

интегрированности в мировые финансы. Международная стоимость российских компаний теперь в большей степени зависит от внутренних оценок и сделок. Наблюдается разрыв между внутренней и внешней стоимостью: внутри страны активы могут сменять владельцев по одной цене, тогда как для внешнего инвестора их стоимость фактически обнулена из-за неликвидности. Это новое явление «двух контуров» оценки – прямое следствие регуляторных барьеров и санкций. Для повышения международной стоимости бизнеса России в будущем потребуется восстановление доверия инвесторов к защите их прав и капиталовложений, что напрямую связано с регуляторной политикой.

Каждая отрасль экономики имеет свои особенности, которые определяют чувствительность компаний к внешним факторам. Производственные предприятия и торговые компании отличаются бизнес-моделями, структурой затрат и зависимостью от внешних рынков. Анализ показал, что отраслевая специфика существенно модифицирует влияние общих факторов на стоимость конкретного бизнеса. Рассмотрим ключевые моменты для производственного и торгового секторов.

Производственный сектор (промышленность).

1. Зависимость от импорта. Санкции обнажили уязвимость промышленности, зависящей от зарубежных технологий и комплектующих. В 2022 году производство легковых авто сократилось на 67 % из-за остановки поставок и ухода иностранных компаний, что снизило выпуск и стоимость активов. Одновременно санкции ускорили импортозамещение: бизнес и государство начали искать альтернативных поставщиков, в том числе в Китае и Юго-Восточной Азии.

2. Экспортноориентированные отрасли. Санкции ЕС ограничили экспорт нефти, газа, металлов и других товаров, но поставки были переориентированы на Азию и другие регионы. Объёмы сохранились, однако экспорт шёл с глубокими скидками, что снизило выручку и прибыль компаний. В 2023 году нефтегазовые доходы бюджета сократились почти на 50 %, что отражает ухудшение финансовых условий в отрасли.[5]

3. Конъюнктура внутреннего рынка и господдержка. Отрасли, ориентированные на внутренний спрос, пережили неоднородные эффекты. Падение доходов населения и перестройка логистики ударили по промышленным товарам длительного пользования. Но государство увеличило закупки отечественной продукции по оборонному заказу, инфраструктурным проектам, стимулировало строительство, что поддержало, местных производителей. В 2023 г. усилился тренд на консолидацию: крупные игроки скупают мелких, чтобы воспользоваться эффектом масштаба и синергии. Это характерно для отдельных сегментов тяжелой индустрии, где рост цен на ресурсы вынуждает укрупнять бизнес ради выживания. Однако для независимых фирм конкуренция ужесточается, и инвесторы отдают предпочтение лидерам рынка при оценке.

Торговый сектор. Компании торговли находятся в центре взаимодействия с конечным спросом, и их ценность зависит от объемов реализации,

ассортиментной политики и операционной эффективности. Рассмотрим факторы, влияющие на них.

1. Покупательская способность и поведение потребителей. В 2022 году высокая инфляция и снижение доходов населения обусловили спад розничных продаж на 7 %. Потребители переориентировались на более доступные товары и промоакции, что вынудило торговые сети снижать маржу. В 2023 году розничный оборот восстановился +6,4 %, чему способствовали индексация доходов и стабилизация цен. Компании, адаптировавшие ассортимент под новые реалии, улучшили финансовые показатели, в то время как ориентированные на импорт премиального сегмента – понесли убытки.

2. Уход иностранных брендов и поставщиков. Уход более 1000 иностранных компаний из России и введение санкций привели к дефициту товаров и снижению выручки торговых точек, но создали возможности для местных предпринимателей. Российские компании организовали параллельный импорт и наладили новые партнерства с Китаем, Турцией и Индией, заменив западные товары.

3. Цифровизация и онлайн-торговля. Пандемия COVID-19 ускорила развитие электронной торговли, а санкции закрепили этот тренд. К декабрю 2023 года доля онлайн-продаж составила 11,6% розничного оборота. Маркетплейсы расширили ассортимент за счет параллельного импорта и локальных производителей, привлекая новых покупателей [5]. Несмотря на высокие операционные затраты, они стали важным каналом сбыта, увеличив свою значимость. Инвесторы продолжают проявлять интерес к данному сегменту, оценивая бизнес на основе внутренних рынков и потенциального выхода на международные.

Внешнеэкономические факторы – международные санкции, торговые ограничения и колебания валютного курса – заслуживают особого внимания, поскольку они находятся вне прямого контроля, но способны резко изменить рыночную стоимость. Эти факторы комплексно воздействуют на бизнес, одновременно влияя и на операционную деятельность, и на восприятие рисков инвесторами.

С конца февраля 2022 г. против России введено множество пакетов санкций, которые прямо или косвенно затрагивают практически все крупные компании. Ограничения можно разделить на несколько типов:

1. Финансовые санкции существенно ограничили доступ российских компаний к международному капиталу: отключение банков от SWIFT, заморозка резервов ЦБ, таким образом, возникла переориентация на внутренние и азиатские источники финансирования, включая размещение облигаций в юанях и кредиты от госбанков РФ.

2. Торговые и секторальные ограничения сократили экспортные доходы и доступ к критически важным технологиям. Импортозависимые отрасли, включая машиностроение и ИТ, понесли потери из-за недоступности западного оборудования. Компании, попавшие в санкционные списки фактически изолированы от глобальной экономики.

3.Персональные санкции дополнительно снизили привлекательность бизнеса, связанного с такими лицами: ограничены права собственности, возникают юридические и инвестиционные риски, что снижает капитализацию компаний, даже при их операционной устойчивости [6].

Валютные колебания. Курс рубля к мировым валютам в рассматриваемый период пережил резкие амплитуды. Сначала, сразу после введения первых санкций, рубль сильно ослаб до 120 руб. к долл. в начале марта 2022 г., затем благодаря строгим контролем ЦБ и притоку экспортной выручки укрепился до 50 руб. к долл. в середине 2022 г., а в 2023 г. вновь постепенно снижался до 100 руб. к долл. к августу 2023. Такая волатильность создает сразу несколько эффектов, рассмотрим их.

Девальвация национальной валюты способствовала росту рублевой выручки экспортноориентированных компаний, что улучшило их финансовые показатели и поддержало выплату дивидендов. В то же время импортеры понесли издержки из-за подорожания закупок.

У компаний с валютными долгами или обязательствами девальвация приводит к росту долговой нагрузки в рублях.

Валютная волатильность воспринимается инвесторами как дополнительный риск, требующий либо хеджирования (ограниченного санкциями), либо повышения ставки дисконтирования. Это снижает оценку компании, даже при стабильных внутренне финансовых показателях, в условиях нестабильного обменного курса [7].

Подводя итоги вышесказанного, производственные фирмы сильнее подвержены влиянию санкций на технологические цепочки и экспортные ограничения, тогда как торговые – изменениям в потребительском спросе и импортной логистике. Оба сектора страдают от макроэкономической волатильности, но проявляют адаптивность в разных формах. В таблице 1 приведены конкретные примеры российских компаний из сферы производства и торговли, демонстрирующие влияние санкционных и макро-факторов на их деятельность и стоимость.

Таблица 1 – Примеры влияния внешних факторов на российские компании (производство и торговля)

Компания	Сфера	Внешние факторы и изменения	Результат для бизнеса и стоимости
ПАО «АвтоВАЗ»	Автомобилестроение	Санкции против РФ привели к уходу в 2022 г. ключевого иностранного акционера (группа Renault) и прекращению поставок импортных комплектующих для	Выпуск автомобилей в России рухнул на 67% в 2022 г. Государство выкупило долю Renault, национализировав предприятие. В 2023 г. производство частично восстановлено, но рыночная стоимость остается существенно ниже досанкционных уровней.

ПАО «Роснефть»	Нефтедобыча	Европейское эмбарго на нефть с декабря 2022 урезало доступ к традиционным рынкам. Иностранный совладелец ВР объявил о выходе из капитала и списании своей 19,75% доли (\$25 млрд убытков).	Переориентация экспорта на Азию позволила поддерживать добычу, но скидки на нефть достигали \$20–30 снижая валютную выручку. Ограничение цен и скидки привели к сокращению прибыли во 2022–2023 гг. Тем не менее, «Роснефть» осталась одной из самых ценных компаний РФ благодаря господдержке и ключевой роли на азиатских рынках.
	Продовольственный ритейл	Макроэкономический спад и рост цен в 2022 г. снизили покупательскую способность. Одновременно многие международные конкуренты ушли с рынка. Государство регулировало цены на социально значимые товары, сдерживая маржу.	В 2022 г. темпы роста выручки X5 замедлились, средний чек стагнировал. Розничный товарооборот по стране сократился на ~7%. Однако компания увеличила число магазинов. В 2023 г. благодаря адаптации ценовой политики продажи пошли вверх, рыночная стоимость восстановилась.

Приведенные примеры подтверждают общие тенденции: компании, сумевшие перестроить операционные модели под новые, постепенно восстанавливают свою стоимость после первоначального шока. Однако их международная стоимость существенно дисконтирована по сравнению с докризисным периодом, вследствие сохраняющихся санкционных ограничений, репутационных и страновых рисков.

Проведенный анализ выявил сложный и взаимозависимый характер факторов, влияющих на международную стоимость российского бизнеса в сферах производства и торговли. Макроэкономические условия формируют общее поле для деятельности компаний: в 2022–2023 гг. российская экономика прошла через фазу спада и адаптации, что отразилось на спросе, инфляции и стоимости капитала. Тем не менее, относительная макроустойчивость сдержала чрезмерное падение стоимости бизнеса и заложила основу для восстановления.

В условиях санкций регуляторная среда одновременно выступила защитным механизмом и ограничителем. Меры по контролю за капиталом и поддержке импортозамещения способствовали сохранению стоимости активов, но ограничения на выход иностранных инвесторов и снижение прозрачности сократили внешнюю ликвидность и инвестиционную привлекательность.

Отраслевое влияние оказалось неоднородным. Производственные компании пострадали от технологических и экспортных ограничений, но выиграли за счет госзаказов и девальвации. Торговый сектор быстро адаптировался за счет гибкости и роста электронной коммерции. Отрасли,

сумевшие трансформировать бизнес-модель, демонстрируют устойчивую оценку.

Санкционные и валютные риски усилили изоляцию российского бизнеса на международной арене, увеличив страновой дисконт. Несмотря на сохранение фундаментальной ценности, внешние инвесторы закладывают санкционные риски в оценки.

Таким образом, в сложившихся условиях ключевым фактором сохранения и роста стоимости бизнеса является гибкость и инновационность. Компании, способные быстро менять цепочки поставок, находить новых партнеров, внедрять отечественные технологии взамен импортных, – увеличивают свою ценность даже в закрытой экономике. Для торговых фирм важно – удержание лояльности потребителей через ценовую политику и развитие онлайн-каналов. Для производственных – переобучение персонала, развитие НИОКР внутри страны, коопération с научными институтами, чтобы компенсировать уход зарубежных контрагентов. Также бизнесу важно работать над ESG-рисками и репутацией, так как по мере нормализации обстановки наименее скомпрометированные компании привлекут вернувшихся иностранных инвесторов.

В стратегическом плане, международная стоимость российского бизнеса в ближайшее время будет определяться способностью экономики перейти от режима шоковой адаптации к режиму устойчивого роста на новой основе. Полное восстановление международной стоимости в долгосрочной перспективе предполагает нормализацию политических отношений и снятие ключевых санкционных барьеров – факторы, лежащие вне контроля компаний.

Подводя итог, можно констатировать: стоимость российского бизнеса на международной арене в 2024-2025 гг. определяется не столько рыночной конкуренцией, сколько широкой совокупностью внешних факторов. Макроэкономическая стабильность, разумная регуляторная политика, успехи в структурной перестройке экономики и смягчение санкционного давления – вот решающие условия, от выполнения которых зависит, смогут ли российские производственные и торговые компании восстановить и преумножить свою ценность в глазах мирового инвестиционного сообщества.

#### Список использованных источников

1. «Эконс» - официальный сайт. – 2019-2025. - [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://econs.online/> (Дата обращения: 28.04.2025).
2. Ахапкин Н. Ю. Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения / Н.Ю. Ахапкин // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2023. - №6. – С. 7-25. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-ekonomika-v-usloviyah-sanktsionnyh-ogranicheniy-dinamika-i-strukturnye-izmeneniya> (дата обращения: 30.04.2025).

3. «Банк России» - официальный сайт. – 2000-2025. – [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://cbr.ru/about\\_br/publ/results\\_work/2022/cenovaya-i-finansovaya-stabil-nost/](https://cbr.ru/about_br/publ/results_work/2022/cenovaya-i-finansovaya-stabil-nost/) (Дата обращения: 30.04.2025).
4. «Государственная Дума РФ» - официальный сайт. – 2025г.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://duma.gov.ru/news/53690/> (Дата обращения: 30.04.2025).
5. Субботина Т.Н., Абубакаров М.У. Российская промышленность в условиях санкционных ограничений: проблемы и новые возможности / Т.Н. Субботина, М.У. Абубакаров // Экономика и бизнес: теория и практика. - 2024. - №1-2 (107) – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskaya-promyshlennost-v-usloviyah-sanktsionnyh-ogranicheniy-problemy-i-novye-vozmozhnosti> (дата обращения: 02.05.2025).
6. Городнова, Н. В. Влияние финансовых санкций на регулирование внешнеэкономической деятельности России / Н. В. Городнова, А. Ю. Домников // Экономические отношения. – 2022. – Т. – 12. – № 2
7. Смирнов А. Ю., Дмитриев А. М. Анализ факторов, влияющих на курс национальной валюты в условиях санкций // ЕГИ. 2022. №3 (41).
8. «Росстат» - официальный сайт. – 1999-2025г.- [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/?ref=toptrafficsites> (Дата обращения: 03.05.2025).
9. Экспорт как этап дальнейшей реализации политики импортозамещения / О. В. Святова [и др.] // Международный сельскохозяйственный журнал. 2021. № 5(383). С. 41-45.

## **РОЛЬ СИСТЕМЫ ПОДБОРА И ОТБОРА ПЕРСОНАЛА В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УФНС РОССИИ ПО АМУРСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Курдюкова В. Н.**

*студент 2 курса магистратуры ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»*

*E-mail: viki\_414@mail.ru*

**Гусева И. В.**

*декан факультета подготовки бакалавров МЭБИК, кандидат педагогических наук, доцент*

*E-mail: guseva@mebik.ru*

**Аннотация.** В статье раскрываются фундаментальные аспекты формирования и реализации, а также роль и значимость системы подбора и отбора персонала в государственных учреждениях, её влияние на результаты реализации системы управления персоналом учреждения, бюджетно-налоговую и экономическую безопасность региона, а также текущий уровень социально-экономического развития субъекта РФ.

**Ключевые слова:** подбор и отбор персонала, система управления персоналом, результаты и эффективность деятельности, анкетирование, тестирование, собеседование, информационные технологии.

**THE ROLE OF THE HUMAN RESOURCES SELECTION AND ASSESSMENT SYSTEM IN THE DEVELOPMENT OF AN EFFECTIVE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT SYSTEM IN THE FEDERAL FISCAL SERVICE OF THE AMUR REGION**  
**Kurdyukova V. N., Guseva I. V.**

**Annotation.** The article reveals the fundamental aspects of the formation and implementation, as well as the role and significance of the personnel recruitment and selection system in public institutions, its impact on the results of the institution's personnel management system, the budgetary, tax, and economic security of the region, and the current level of socio-economic development of the Russian Federation.

**Key words:** personnel recruitment and selection, personnel management system, performance results and efficiency, questionnaires, testing, interviews, and information technologies.

В современных условиях развития деятельности государственных учреждений особое внимание уделяется подбору и отбору персонала, от которого зависят экономические результаты и показатели эффективности деятельности учреждений. Важно отметить, что система подбора и отбора персонала является фундаментом формирования эффективной системы управления персоналом учреждения, результат реализации которой отражается на показателях эффективности использования трудовых ресурсов.

В общем виде, подбор и отбор персонала представляет собой комплексную систему мир, направленную на поиск и последующий найм в штат учреждения специалистов, чьи квалификационные и личные качества соответствуют требованиям, предъявляемым к вакантной должности [1, С.20].

Необходимо разделять подбор и отбор персонала. Так, подбор персонала сводится к формированию списка кандидатов на замещение вакантных должностей, которые соответствуют предъявляемым профессиональным и квалификационным требованиям. Отбор персонала, в свою очередь, предполагает выбор наиболее подходящих кандидатов из ранее сформированного списка [3, С.38].

Соответствующие процессы, реализуемые сотрудниками кадрового отдела учреждения, во многом определяются текущими направлениями и особенностями реализации кадровой политики.

Важность формирования эффективной системы подбора и отбора персонала в государственных учреждениях, базирующейся на определённых приёмах, методах и подходах, определяется социально-экономической ролью, реализуемой тем или иным учреждением [2, С.84]. Так, УФНС России по Амурской области реализует функции по сбору и аккумулированию налоговых

поступлений, которые составляют наибольшую часть доходов бюджета региона. Сказанное подтверждается данными по структуре доходов консолидированного бюджета (см. рис.1).

Согласно представленным на рисунке 1 сведениям, удельный вес налоговых поступлений в структуре доходов консолидированного бюджета Амурской области составил 93,76 % в 2024 году, что определяет существенную роль налоговых поступлений в бюджетно-налоговой системе региона, эффективность реализации которой во многом определяется качеством работы налоговых органов Амурской области.



Рисунок 1 – Структура доходов консолидированного бюджета Амурской области в 2024 году

Следовательно, текущий уровень и динамика налоговых поступлений в бюджет региона во многом определяется профессиональными и квалификационными требованиями служащих УФНС России по Амурской области.

Динамика налоговых доходов Амурской области за 2022-2024 гг. представлена в таблице 1.

Согласно представленным сведениям, за 2022-2024 гг. наблюдается рост налоговых поступлений региона на 93,96 %, это является следствием повышения экономических результатов деятельности организаций и уровня жизни населения региона, что отражается на налоговой базе, и, соответственно на величине соответствующих налогов, подлежащих уплате в бюджет региона. При этом существенная роль в пополнении налоговых доходов бюджета региона возложена на служащих УФНС России по Амурской области, которые реализуют функции по проверке правильности расчётов и полноты уплаты налогов.

Таблица 1 – Динамика показателей, участвующих в формировании доходов консолидированного бюджета Амурской области за 2022-2024 гг.

Показатель	Значения показателей, млн. руб.			Изменения 2024 г. к 2022 г.	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	абсолютные, млн. руб.	темпер прироста, процент
Доходы бюджета Амурской области, всего, млн. руб.	106258	111712	102436	-3822	-3,60
в том числе:					

Налоговые доходы	49518,87	61532,32	96046,61	46527,74	93,96
Неналоговые доходы	68,74	369,69	1100,87	1032,13	в 16,01 раза
Прочие поступления (межбюджетные трансферты)	56670,39	49809,99	52288,52	-51381,87	-90,67

Иначе говоря, от результатов и эффективности работы служащих УФНС России по Амурской области, во многом зависят налоговые поступления доходов бюджета, влияющие на результаты реализации бюджетной политики, социально-экономическом развитии, бюджетно-налоговой и экономической безопасности региона. Вышесказанное определяет важность формирования эффективной системы подбора и отбора персонала в УФНС России по Амурской области.

Особенностью системы подбора и отбора персонала, реализуемой в УФНС России по Амурской области, является строгая регламентация соответствующих процессов и процедур. Основой для подбора персонала является кадровый резерв, формируемый из действующих и бывших сотрудников УФНС России по Амурской области, обладающих необходимыми профессиональными и квалификационными качествами для замещения вакантной должности. Основной проблемой использования кадрового резерва в соответствующих целях, является неактуальность имеющихся данных, в частности, часть данных - устаревшая (отсутствует информация о текущем уровне квалификации, подготовки переподготовки сотрудников, включённых в кадровый резерв; для части специалистов кадрового резерва предложение занять вакантную должность в УФМС России по Амурской области в текущих условиях может быть не актуально).

Данная проблема имеет место из-за высокой загруженности сотрудников кадрового отдела, а также высокой степени бюрократизации функций, реализуемых соответствующими специалистами, что приводит к серьёзным сложностям при использовании кадрового резерва.

Также поиск сотрудников в ходе подбора персонала ведётся посредством привлечения возможностей Центра занятости населения Амурской области, который, в свою очередь, оповещает потенциальных кандидатов о наличии вакантной должности. В дальнейшем такие сотрудники могут быть приглашены для проведения анкетирования и собеседования в налоговые органы.

Помимо указанных средств поиска, подбор персонала на замещение вакантных должностей в УФНС России по Амурской области ведётся через официальный Интернет-сайт УФНС, средства массовой информации и различные интернет-ресурсы.

Основной этап подбора персонала сводится к изучению резюме и результатов анкетирования, которые позволяют сформировать основной список потенциальных кандидатов, чьи квалификационные и профессиональные качества соответствуют требованиям, предъявляемым к кандидатам.

Важно отметить, что в ходе подбора персонала на работу в налоговые органы, особое внимание уделяется личным качеством соискателей, ввиду присутствия существенного риска коррупции и мошенничества среди служащих УФНС России по Амурской области. Сказанное определяет важность

применения дополнительных мер проверки кандидатов, реализуемых в налоговых органах.

Одни из основных проблем подбора персонала в УФНС России по Амурской области, исходят из относительно низкого уровня заработной платы и высокой нагрузки на сотрудников налоговых органов, что ведёт к снижению числа потенциальных кандидатов, способных занять вакантную должность.

Данная проблема приводит к росту уровня текучести кадров, что увеличивает нагрузку на кадровый отдел УФНС и негативно влияет на всю систему управления персоналом.

Помимо сказанного, названные проблемы приводят к снижению престижа работы в налоговых органах и существенным сложностям в привлечении высококвалифицированных специалистов на работу, которые предпочитают выбирать более высокооплачиваемые должности в коммерческих структурах.

Дальнейшая работа ведётся в рамках отбора персонала, который реализуется с использованием тестирований и собеседований с сотрудниками кадрового отдела, начальником отделов, в который ведётся отбор специалистов, и, при необходимости, с начальником УФНС России по Амурской области (при поиске руководителей высшего и среднего звена).

Одной из основных проблем на этапе отбора персонала в УФНС России по Амурской области является существенная степень бюрократизации соответствующих процессов, которая увеличивает нагрузку на специалистов кадрового отдела, а также приводит к росту длительности соответствующих процессов, что увеличивает риск отказа кандидата в прохождении дальнейших процессов отбора персонала, ввиду более оперативного поиска рабочего места в коммерческих структурах.

В целях понимания особенностей процессов подбора и отбора персонала для работы в налоговых органах, на рисунке 2 представлена структура методов, используемых в целях поиска и дальнейшего устройства на работу специалистов в УФНС России по Амурской области.



Рисунок 2 - Структура методов, используемых в целях поиска и дальнейшего устройства на работу специалистов в УФНС России по Амурской области

Представленные сведения определяют, что чаще всего УФНС России по Амурской области использует анкетирование, тестирование и собеседование. Данные методы считаются наиболее эффективными и позволяют более точно определить профессиональные и личные качества соискателей [5, С.24]. При этом необходимо подчеркнуть важность внедрения современных методов подбора и отбора персонала, которые позволяют существенно сократить трудовые и временные затраты специалистов кадрового дела, а также повысить эффективность реализации не только системы отбора и подбора персонала, но и всей системы управления персоналом, а также достичь более высоких показателей эффективности деятельности всего УФНС России по Амурской области.

В целях решения вышеуказанных проблем, а также для повышения эффективности реализации системы подбора и отбора персонала в УФНС России по Амурской области, предлагается внедрить средства современных информационных систем и искусственного интеллекта. В частности, подобный поход может быть применен для анализа анкет и результатов тестирования, что позволит сделать более объективные выводы и существенно сократить нагрузку на сотрудников кадрового отдела налоговых органов [4, С.1170]. Также целесообразно предложить внедрение видеointервью, которое получило достаточно широкое распространение за последние годы в коммерческих структурах в ходе подбора и отбора персонала. Данный подход позволит оптимизировать трудовые затраты кадровых сотрудников налоговых органов, а также обеспечит возможность проведения собеседований с одновременным привлечением нескольких специалистов УФНС России по Амурской области, вне зависимости от их фактического территориального местонахождения.

Помимо предложенных мер, в целях более эффективного формирования кадрового резерва, целесообразно наладить систему практической подготовки выпускников колледжей и вузов в налоговых органах, что позволит существенно повысить качество практической подготовки выпускников, а также более полно сформировать кадровый резерв и в дальнейшем привлечь на работу в налоговые органы молодых специалистов. Данная мера позволит повысить престиж работы в налоговых органах, что особенно важно для реализации кадровой политики, а также системы подбора и отбора персонала.

Необходимость внедрения предложенных мер определяется важностью формирования высококвалифицированного кадрового состава в УФНС России по Амурской области, ввиду высокой социальной и экономической значимости функций, реализуемых налоговыми органами. Ведь результаты работы УФНС России по Амурской области оказывают существенное влияние на налоговые поступления, составляющие существенную часть консолидированного бюджета доходов региона, показатели социально-экономического развития региона, результаты реализации бюджетно-налоговой политики и уровень экономической безопасности Амурской области.

## Список использованных источников

1. Барнякова, А.В. Роль отбора персонала в управлении персоналом организации / А.В. Барнякова // Время науки. – 2021. – № 4. – С. 20-23.
2. Бурмистрова, Н.О. Оптимизация и повышение эффективности систем адаптации, оценки и развития персонала. Внутрикорпоративная программа подготовки ключевых специалистов: учебное пособие / Н.О. Бурмистрова. - Санкт-Петербург: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2023. – 107 с.
3. Гаврилова, О.П. Популярные методики оценки кандидатов / О.П. Гаврилова // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2020. – № 6 (2). – С. 38–39.
4. Подлипаева, А.Ю. Современные методы подбора персонала / А.Ю. Подлипаева // Экономика и социум. – 2025. - № 2. – С. 1167-1171.
5. Татур, Ю.Г. Компетентность в структуре модели качества подготовки специалиста / Ю.Г. Татур // Высшее образование сегодня. – 2023. – № 3. – С. 23–26.
6. Соловьева, Л. В. Нематериальное стимулирование персонала в системе управления человеческими ресурсами / Л. В. Соловьева, Д. В. Зюкин // Современная наука: вопросы теории и практики : Сборник материалов I заочной международной научно-практической конференции Курск, 15–16 декабря 2016 года. – Курск: Частное образовательное учреждение высшего образования "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса", 2016. – С. 22-27.
7. Благосостояние населения России в условиях экономического кризиса / О. В. Власова, О. В. Святова, А. А. Головин [и др.] // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2022. – № 2. – С. 151-157.

## **ОЦЕНКА ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Щедрина И. Н.**

к.э.н., доцент, ФГБОУ ВО «Курский государственный университет»  
E-mail: [shedrinain@yandex.ru](mailto:shedrinain@yandex.ru)

**Аннотация.** Для оценки эффективности деятельности коммерческих банков используются различные рейтинги, предоставляющие объективную картину финансового состояния организации. Это позволяет инвесторам, вкладчикам и клиентам выбрать наиболее подходящее финансовое учреждение, а самим банкам — привлечь капитал и улучшить условия работы на рынке. В статье рассмотрены рейтинговые оценки деятельности ведущих российских кредитных организаций.

**Ключевые слова:** рейтинг, кредитная организация, банк, прибыль

**ASSESSMENT OF FINANCIAL RESULTS OF COMMERCIAL BANKS IN  
MODERN CONDITIONS**

**Shchedrina I. N.**

**Annotation.** Various ratings are used to assess the effectiveness of commercial banks, providing an objective picture of the organization's financial condition. This allows investors, depositors, and clients to choose the most suitable financial institution, and for banks to attract capital and improve their working conditions in the market. The article examines the ratings of the leading Russian credit institutions.

**Key words:** rating, credit institution, bank, profit

Рейтинговое сравнение банков необходимо для оценки их надёжности, финансовой устойчивости и конкурентоспособности. Рейтинг – это оценка многих факторов состояния экономических субъектов и проявляется она в символах, благодаря ей можно данный субъект отнести к одному из классов или категории. Соответственно, рейтинговая оценка – это анализ и сопоставление всех кредитных организаций по их главным показателям финансовых, которая определяет их позицию в рейтинге между всеми банками, которые исследуются. В основном, чтобы построить рейтинг, нужно использовать данные баланса и счета прибыли, и убытков. Наиболее авторитетными являются международные агентства Standard & Poor's, Moody's Investors Service и Fitch Ratings, а также российские агентства АКРА и Эксперт РА. Официальная информация представлена агентствами и доступна на официальных сайтах регуляторов и самих кредитных организаций [4].

Международные кредитные рейтинги определяют стандартными буквенными кодами, например AA-, BBB+. Российские национальные шкалы также имеют специальные обозначения – AAA(RU), ru(ААА) [5]. Рассмотрим три крупнейших универсальных российских банка, которые на протяжении многих лет являются ведущими конкурентами в банковском поле — ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО) и Альфа-Банк.

В таблице 1 представлены Финансовые рейтинги ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО), Альфа-Банк за 2022 - 2024 гг [1]. На основании представленной таблицы оценочных показателей, полученных ведущими международными и отечественными рейтинговыми агентствами за период 2022–2024 годов, были выявлены ключевые преимущества каждого из проанализированных банков:

- ПАО Сбербанк характеризуется самыми высокими рейтингами по всем критериям, включая международный и национальный уровни. Этот факт подчёркивает надёжность банка, минимальное наличие рисков и эффективное управление активами и капиталом. Благодаря высоким оценкам Standard & Poor's, Moody's и Fitch Ratings, а также российским агентствам АКРА и Эксперт РА, Сбербанк демонстрирует доминирование в банковской отрасли. Таблица 1 – Финансовые рейтинги ПАО Сбербанк, Банк ВТБ (ПАО), Альфа-Банк за 2022 - 2024 гг [2].

Агентство/Год	ПАО Сбербанк	Банк ВТБ (ПАО)	Альфа – Банк
Standard & Poor's (2022)	AA-	BBB+	BB+
Moody's (2022)	Aa3	Ba1	Baa2
Fitch Ratings (2022)	AA-	BBB+	BB+
АКРА (2022)	AAA(RU)	AA+(RU)	A+(RU)
Эксперт РА (2022)	ruAAA	ruAA+	ruA+
Standard & Poor's (2023)	AA-	BBB+	BB+

Moody's (2023)	Aa3	Ba1	Baa2
Fitch Ratings (2023)	AA-	BBB+	BB+
AKPA (2023)	AAA(RU)	AA+(RU)	A+(RU)
Эксперт РА (2023)	ruAAA	ruAA+	ruA+
Standard & Poor's (2024)	AA-	BBB+	BB+
Moody's (2024)	Aa3	Ba1	Baa2
Fitch Ratings (2024)	AA-	BBB+	BB+
AKPA (2024)	AAA(RU)	AA+(RU)	A+(RU)
Эксперт РА (2024)	ruAAA	ruAA+	ruA+

- Банк ВТБ (ПАО), находясь в среднем диапазоне оценок, получает положительные отзывы как международного сообщества, так и отечественных экспертов. Так, рейтинговые агентства отмечают среднее качество кредитного портфеля и приемлемый уровень собственных капиталов [3]. Это даёт уверенность инвесторам и партнёрам в способности банка противостоять внешним экономическим колебаниям и обеспечивать стабильность операционной деятельности.

- Альфа-Банк, имеющий значительно более низкие рейтинги по сравнению с двумя крупными государственными игроками, всё же остаётся привлекательным объектом для инвестиций и кредитования благодаря своему присутствию на национальном рынке и чётко сформированной клиентской нише. Несмотря на ограничение в масштабе, низкий уровень рисков дефолта и хорошая динамика доходов позволяют данной организации занимать определённую долю российского рынка.

Для наглядного сравнения уровня финансовых результатов описываемых банковских организаций обратимся к показателю их прибыльности за 2024 год [3].

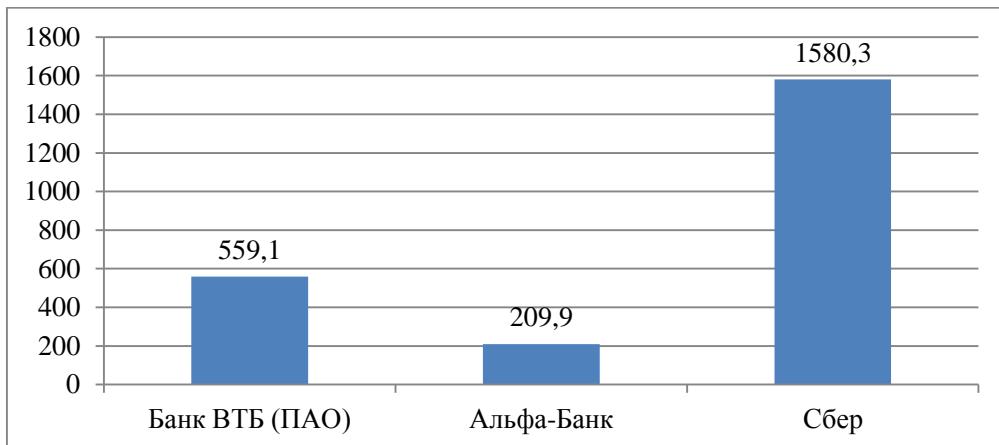


Рисунок 1 - Показатели чистой прибыли банков за 2024 год, млрд. руб.

Лидером среди представленных банков за отчетный период остается Сбер, крупнейший российский банк по объёму активов, клиентской базе, высокому уровню доверия населения и технологической инновационности не даёт возможности конкурентам на данный момент занять первое место кому-то ещё.

В итоге, проведённый анализ подтвердил существенные отличия в позициях трёх крупных игроков банковского сектора России. Сбербанк уверенно удерживает лидерство по большинству критериев, тогда как Банк ВТБ (ПАО) представляет собой пример средней устойчивости и рационального подхода к

управлению рисками. Альфа-Банк, имея ряд ограничений, сохраняет потенциал для роста и заинтересованность клиентов в предлагаемых продуктах и услугах.

Таким образом, несмотря на некоторые ограничения, вызванные сложной внешнеэкономической ситуацией и общей международной обстановкой, российские кредитные организации продолжают демонстрировать позитивную динамику и укреплять свое конкурентное преимущество на банковском рынке.

#### Список использованных источников

1. «Эксперт РА» подтвердил кредитный рейтинг Банка ВТБ (ПАО) на уровне ruAAA | Эксперт РА [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://raexpert.ru/releases/2023/apr20> (дата обращения 17.05.2025)
2. Рейтинговые шкалы, прогнозы по рейтингам и статус «под наблюдением» | Эксперт РА [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://raexpert.ru/ratings/scales> (дата обращения 17.05.2025)
3. Банк ВТБ, Обобщенная консолидированная финансовая отчетность с заключением независимого финансового аудитора [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.vtb.ru/media-files/vtb.ru/sitepages/ir/statements/results/ifrs\\_2024\\_rus.pdf](https://www.vtb.ru/media-files/vtb.ru/sitepages/ir/statements/results/ifrs_2024_rus.pdf) (дата обращения 17.05.2025)
4. Щедрина, И. Н. Применение методов анализа эффективности кредитной деятельности на примере ПАО «Сбербанк» / И. Н. Щедрина, Э. М. Эддаруми // Актуальные вопросы и современные аспекты экономики, финансов и бухгалтерского учета: Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Курск, 14 марта 2025 года. – Курск: Курский государственный университет, 2025. – С. 202-205.
5. Щедрина, И. Н. Тенденции развития банковского сектора России в сфере кредитования / И. Н. Щедрина // Банковская система: устойчивость и перспективы развития: сборник научных статей четырнадцатой международной научно-практической конференции по вопросам финансовой и банковской экономики, Пинск, 27 октября 2023 года. – Пинск: Полесский государственный университет, 2023. – С. 165-169.

## ВЛИЯНИЕ ПОКОЛЕНЧЕСКИХ РАЗЛИЧИЙ НА ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ-СУБЪЕКТА ВЭД

**Черная Л. В.**

*кандидат наук по государственному управлению, доцент, доцент кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк*

*E-mail: luche58@mail.ru*

**Косинский А. А.**

обучающийся бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк

E-mail: kosinskiy06@bk.ru

**Григорьева Д. А.**

обучающейся бакалавриата кафедры менеджмента внешнеэкономической деятельности Донецкий институт управления - филиал ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк

E-mail: grigorevad279@mail.ru

**Аннотация.** В статье анализируется влияние поколенческих различий на формирование эффективной системы мотивации персонала предприятия в условиях цифровой трансформации и развития внешнеэкономической деятельности. На основе классических и современных теорий мотивации, а также концепции социокультурных поколений выявлены ключевые особенности мотивационного поведения различных возрастных групп. Показано, что ценностные ориентации и уровень цифровой компетентности поколений существенно различаются и требуют применения дифференцированных мотивационных инструментов. Обоснована интеграция поколенческого подхода с требованиями предприятий, ориентированных на ВЭД, для разработки адаптивной системы управления персоналом.

**Ключевые слова:** мотивация персонала, теория поколений, внешнеэкономическая деятельность, корпоративная культура, цифровая трансформация, управление персоналом.

**INFLUENCE OF GENERATIONAL DIFFERENCES ON THE FORMATION  
OF AN EFFECTIVE PERSONNEL MOTIVATION SYSTEM IN AN  
ENTERPRISE ENGAGED IN FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY**

**Chernaya L. V., Kosinsky A. A., Grigoryeva D. A.**

**Annotation.** The article analyzes the influence of generational differences on the formation of an effective personnel motivation system in the context of digital transformation and the development of foreign economic activity. Based on classical and modern motivation theories, as well as the concept of sociocultural generations, key features of motivational behavior of different age groups are identified. It is shown that differences in value orientations and levels of digital competence require the application of differentiated motivational tools. The integration of the generational

approach with the requirements of enterprises engaged in foreign economic activity is substantiated in order to develop an adaptive human resource management system.

**Key words:** personnel motivation, generational theory, foreign economic activity, corporate culture, digital transformation, human resource management.

В условиях динамичного развития экономики и ускоряющейся цифровой трансформации современные предприятия сталкиваются с необходимостью формирования гибких и адаптивных систем управления персоналом. Одним из ключевых факторов, влияющих на эффективность этих систем, выступают поколенческие различия сотрудников. Современные трудовые коллективы характеризуются одновременным присутствием представителей нескольких поколений (от бэби-бумеров и поколения X до миллениалов и поколения Z), обладающих различными ценностями, мотивационными установками, стилями коммуникации и ожиданиями от условий труда. Игнорирование этих различий приводит к снижению вовлечённости, росту профессионального выгорания, увеличению текучести кадров и снижению общей эффективности деятельности предприятия. В свою очередь, учёт поколенческой специфики позволяет точнее выстраивать мотивационные механизмы, повышать производительность труда, формировать устойчивую корпоративную культуру и поддерживать конкурентоспособность предприятия.

Особую значимость данная проблема приобретает в контексте организации и развития внешнеэкономической деятельности отечественных предприятий, где высокая скорость изменений, требования к инновационности, цифровым компетенциям и межкультурным коммуникациям требуют комплексного подхода к управлению человеческими ресурсами. Эффективная система мотивации, адаптированная под особенности разных поколений работников, становится важнейшим инструментом обеспечения устойчивого функционирования предприятия в условиях глобализации и технологических преобразований. Таким образом, исследование влияния поколенческих различий на формирование эффективной системы мотивации персонала является актуальным как с теоретической, так и с практической точки зрения, открывая возможности для разработки новых управленческих решений и совершенствования кадровой политики современных предприятий.

Проблематика мотивации персонала – одна из центральных тем исследовательского дискурса в менеджменте, психологии труда и организационного поведения. Классические теории мотивации, заложившие основу современного понимания поведения сотрудников, были сформированы зарубежными исследователями. Так, А. Маслоу предложил иерархическую структуру потребностей человека, определяющую мотивацию через стремление к удовлетворению последовательно усложняющихся потребностей. К. Альдерфер, развивая данную концепцию, представил модель ERG, адаптированную под неодновременность актуализации потребностей. Д. МакКелланд акцентировал внимание на доминирующих потребностях

(достижения, власть, причастность), оказывающих непосредственное влияние на трудовую активность персонала [1].

Существенный вклад в изучение трудовой мотивации внесли Ф. Герцберг с двухфакторной теорией, разграничившей гигиенические и мотивационные факторы, и В. Врум, разработавший процессуальную теорию ожиданий, интерпретирующую мотивацию как функцию ожидаемого результата и ценности вознаграждения. Л. Портер и Э. Лоулер дополнили процессуальный подход, подчеркнув связь между вознаграждением, удовлетворённостью и эффективностью труда. Б. Скиннер, представитель бихевиоризма, рассматривал мотивацию через призму подкреплений, что стало основой современных систем стимулирования.

Важное направление исследований связано с теорией поколений, предложенной Н. Хоувом и В. Штраусом. Они определили поколения как социальные группы, сформированные под воздействием историко-культурных факторов, обладающие специфическими ценностями и моделями поведения. В последующие годы идеи авторов получили широкое распространение и развитие в исследованиях организационного поведения. В частности, зарубежные учёные М. Твайдж, Дж. Дил, Ч. Линч и др. изучали различия в трудовой мотивации поколений X, Y и Z, выявив особенности отношений к работе, карьерным ожиданиям, стилям коммуникации и трудовым ценностям. Их исследования демонстрируют, что универсальные мотивационные подходы уступают место персонализированным моделям управления персоналом.

В российской научной литературе проблеме мотивации персонала уделяют значительное внимание такие исследователи, как А. Кибанов, В. Герчиков, А. Маркова, Л. Уманский, которые анализируют мотивацию через призму организационной культуры, профессионального поведения и социально-психологических факторов. Особый интерес представляет концепция социокультурных поколений В. Лукова, предлагающая культурологический подход к пониманию поколений как носителей определённых смыслов, норм и моделей поведения. Данное направление позволяет глубокое осмысление ценностных различий, формирующих мотивацию сотрудников в условиях российских реалий. Существенный вклад в развитие темы внесли Е. Шамис и исследовательская группа RuGenerations, которые адаптировали теорию поколений к российскому контексту. Их работы позволяют сопоставить особенности поколений, выросших в СССР, постсоветской России и современной цифровой среде, с их мотивационными предпочтениями и трудовым поведением. В контексте внешнеэкономической деятельности это особенно важно, поскольку данная сфера требует высокой гибкости, готовности к обучению, владения цифровыми инструментами и навыков межкультурной коммуникации [2].

Анализ современных исследований показывает, что сочетание классических теорий мотивации и поколенческого подхода открывает новые возможности для разработки адаптивных моделей управления персоналом. Поколенческие различия влияют на восприятие справедливости, карьерных

перспектив, предпочтения в стилях руководства, форму поощрения и уровень вовлечённости. Следовательно, эффективная система мотивации должна учитывать разнообразие ценностей и ожиданий сотрудников, обеспечивая индивидуализированный подход к каждой группе персонала. Таким образом, проведенный литературный обзор подтверждает, что проблема формирования системы мотивации персонала с учётом поколенческих различий является комплексной и междисциплинарной, объединяя экономические, социологические, психологические и культурологические аспекты, что подчёркивает необходимость дальнейших исследований и разработки практических моделей, ориентированных на многопоколенный коллектив современного предприятия. Эти результаты позволяют перейти к более глубокому осмыслению современных тенденций в управлении мотивацией персонала [3].

В этой связи анализ литературных источников показывает, что современные подходы к мотивации персонала всё более смещаются в сторону индивидуализации и учёта социально-поколенческих особенностей работников. Несмотря на значительный вклад исследователей в развитие теории мотивации и теории поколений, в научной литературе остаются недостаточно проработанными вопросы интеграции данных подходов в практику управления персоналом предприятий, особенно функционирующих в условиях ВЭД. Это определяет необходимость проведения самостоятельного исследования, направленного на выявление влияния поколенческих различий на эффективность мотивационных механизмов, а также на разработку практических рекомендаций по построению адаптивной системы мотивации персонала.

Поскольку современные организации функционируют в условиях высокой динамики внешней среды, цифровизации бизнес-процессов и постоянного ускорения изменений, это усиливает роль персонализированных подходов к мотивации и требует от отечественных предприятий учёта разнообразных ценностных ориентаций сотрудников. Соответственно, поколенческий подход выступает одним из ключевых методологических инструментов анализа, позволяющим выявить различия в восприятии труда, карьерных ожиданиях и реакции работников на различные мотивационные стимулы. Представители разных поколений формировались в различных социальных, экономических и культурных условиях, что обуславливает специфику их ценностей, моделей поведения и трудовой мотивации. С этой точки зрения изучение влияния поколенческих различий на мотивацию имеет стратегическое значение для формирования эффективной кадровой политики, оптимизации внутренних коммуникаций, повышения производительности труда и уровня вовлечённости сотрудников. Поэтому поколенческий подход – один из наиболее эффективных инструментов анализа мотивационного поведения, поскольку основывается на представлении о том, что жизненный опыт, внешние социально-экономические условия, культурные нормы и исторические события формируют не только

мировоззрение человека, но и его отношение к труду, ожидания от работодателя и предпочтения в системе стимулирования [4].

Исследования показывают, что представители разных поколений имеют существенно отличающиеся подходы к труду, что прямо влияет на выбор эффективных мотивационных инструментов. Так, представители поколения бэби-бумеров отличаются высокой трудовой дисциплиной, стремлением к стабильности и уважением к иерархии. Они ориентированы на социальные гарантии, стабильную зарплату и официальное признание заслуг. Поколение X характеризуется рациональностью, самостоятельностью и стремлением к балансу между работой и личной жизнью. Для них важны справедливое вознаграждение, автономия и участие в принятии управленческих решений. Миллениалы (поколение Y) ориентированы на развитие, саморазвитие, корпоративную культуру поддержки и гибкие условия труда; они чувствительны к признанию, обратной связи и возможностям карьерного роста. Поколение Z – первое поколение цифровых аборигенов, которое ожидает технологичности рабочих процессов, гибкости, разнообразия задач и высокой степени индивидуализации условий труда. Следующее за ним поколение Альфа, выросшее в полностью цифровой среде и имеющее ещё более высокий уровень технологической адаптивности, формирует ожидания тотальной автоматизации, интерактивности и персонализированных траекторий профессионального развития [5].

Сравнительный анализ трудовых ценностей поколений показывает, что универсальные модели мотивации, разработанные в рамках классических теорий, требуют адаптации. Так, теория Маслоу позволяет увидеть зависимость между доминирующими потребностями и возрастом: старшие поколения чаще ориентированы на потребности безопасности, тогда как молодые – на самореализацию и признание. Двухфакторная теория Герцберга подтверждает различия в восприятии гигиенических факторов и мотиваторов: стабильность условий труда важнее для старших поколений, в то время как молодёжь сильнее реагирует на факторы развития, творчества и карьерных возможностей. Процессуальные теории подчёркивают, что справедливость, ожидания и ценность результата по-разному воспринимаются разными поколениями, что делает персонал чувствительным к тем или иным видам стимулирования. Следовательно, влияние поколенческих различий на систему мотивации проявляется в необходимости учитывать разнообразие потребностей и ценностей сотрудников, их отношение к карьерному росту, стилю руководства, способам коммуникации и формам вознаграждения. Если поколение X предпочитает ясные инструкции, стабильность и рациональные критерии оценки, то поколение Y нуждается в поддержке, регулярной обратной связи и динамичных задачах. Поколение Z требует цифровизации процессов, гибкости и индивидуализированных условий труда. Поколение Альфа, следующее за ними, формируется в условиях тотальной цифровизации и ожидает максимально интерактивной, технологичной и персонализированной рабочей среды. Бэби-бумеры, напротив, ориентированы на традиционные формы поощрения и

социальную защиту, демонстрируя высокую лояльность при соблюдении условий стабильности.

Современная литература указывает, что для построения эффективной системы мотивации в многопоколенном коллективе предприятия необходимо использовать сочетание нескольких подходов [6].

Поколенчески сегментированный подход (метод управления персоналом, основанный на разделении работников по поколенческим группам и учёте их ценностей, мотивационных предпочтений, поведенческих особенностей) позволяет учитывать основные ценности каждой возрастной категории.

Индивидуализированный подход (персонализированная система управления мотивацией, предполагающая подбор стимулов с учётом уникальных характеристик, потребностей и целей каждого работника) обеспечивает адаптацию стимулирующих воздействий под конкретного сотрудника.

Компетентностный подход (метод управления персоналом, основанный на оценке и развитии профессиональных, цифровых и поведенческих компетенций работников) позволяет связать мотивационные инструменты с уровнем профессионализма сотрудников и их развитием.

Цифровой подход (ориентированность системы управления персоналом на использование цифровых инструментов, платформ и технологий для мотивации, коммуникации и организации труда) отражает потребность современного персонала в применении технологий в мотивационных механизмах и в самом процессе работы.

Таким образом, теоретический анализ позволяет заключить, что формирование эффективной системы мотивации персонала в условиях многопоколенческого коллектива требует комплексного подхода, ориентированного на дифференциацию стимулов, гибкость управленческих решений и гармонизацию интересов работников различных возрастных групп. Это создаёт предпосылки для устойчивого функционирования предприятия, улучшения внутреннего климата и повышения производительности труда.

Как подчеркивалось выше, актуальность учёта поколенческих особенностей особенно возрастает в видах деятельности, характеризующихся высокой изменчивостью внешней среды, необходимостью межкультурного взаимодействия, широким использованием цифровых технологий и высокой степенью адаптивности сотрудников. К числу таких направлений относится внешнеэкономическая деятельность предприятий, требующая постоянного контакта с зарубежными партнёрами, работы с документами на различных языках, а также оперативного реагирования на изменения международных нормативов и правил. ВЭД предъявляет повышенные требования к профессиональным и личностным качествам работников (стрессоустойчивость, инициативность, цифровая компетентность, способность к непрерывному обучению), что делает различия между поколениями более заметными и значимыми для системы мотивации.

В контексте ВЭД представители разных поколений демонстрируют различный уровень готовности к международным коммуникациям и использованию цифровых инструментов. Например, поколение Z легче адаптируется к мультикультурной среде, быстрее осваивает технологии, требует гибкости и современных форм мотивации, ориентированных на развитие компетенций. Миллениалы (поколение Y) обладают высокими амбициями, стремлением к международному профессиональному росту, легко включаются в проектную деятельность, однако, требуют чётких карьерных траекторий и признания заслуг. Поколение X обладает устойчивостью и опытом, позволяющим им эффективно вести переговоры и поддерживать стратегические связи, но может нуждаться в дополнительных программах цифровой адаптации. Старшие поколения играют ключевую роль в передаче институционального опыта, но требуют иных стимулов и поддержки при работе с современными платформами, электронными контрактами и таможенными системами. Таким образом, применение поколенческого подхода в сфере ВЭД позволяет не только повысить эффективность международных операций, но и оптимизировать распределение ролей в коллективе: молодые сотрудники могут брать на себя задачи, требующие цифровой компетентности и креативности, представители среднего поколения – аналитические и стратегические функции, а старшие – экспертно-консультативные и координационные.

Предпринятый подход к формированию системы мотивации персонала опирается на сочетание теории поколений и специфики внешнеэкономической деятельности, что позволяет по-новому взглянуть на структуру мотивационных механизмов в организациях. В отличие от традиционных моделей, ориентированных на относительную однородность трудового коллектива, мотивация рассматривается как многомерная система, формируемая под влиянием культурно-исторического опыта различных поколений, уровня их цифровой компетентности и готовности к взаимодействию в международной бизнес-среде. Такой подход обосновывает необходимость разработки дифференцированной системы стимулов, учитывающей особенности каждой возрастной группы и ориентированной на повышение эффективности деятельности персонала в сфере ВЭД. Использование данной интегративной модели способствует выработке более гибких организационных решений, совершенствованию кадровых процессов и укреплению конкурентных позиций предприятия на глобальных рынках.

Практические выводы подтверждают, что применение дифференцированных мотивационных инструментов способствует повышению производительности труда, снижению текучести кадров и улучшению качества международных коммуникаций. Например, для молодого поколения в ВЭД необходимы программы наставничества, участие в международных проектах, гибкость графика и цифровые инструменты обратной связи; для поколения Y – карьерные перспективы, ясные KPI и участие в международных переговорах; для поколения X – стабильные стимулы, участие в стратегических задачах, поддержка в освоении цифровых технологий; для старших работников –

социальная защищённость, признание опыта и комфортные условия труда. Такой подход способствует гармонизации межпоколенческих отношений, снижает риск конфликтов, формирует устойчивую корпоративную культуру, что, в свою очередь, отражается на эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия.

В целом интеграция поколенческого подхода в систему управления персоналом предприятия, ориентированного на внешние рынки, позволяет формировать сбалансированные команды, готовые к решению сложных международных задач, повышать адаптивность предприятия в условиях нестабильности и обеспечивать его устойчивое развитие. Применение предложенных подходов обеспечивает предприятию дополнительные конкурентные преимущества, так как формирует компетентный, мотивированный и высокопроизводительный персонал, способный эффективно взаимодействовать в глобальной среде.

#### Список использованных источников

1. Вепша, А. В. Методы эффективного использования трудовых ресурсов организации в современных условиях / А. В. Вепша, М. А. Донченко, Е. Л. Больщакова // Научный лидер. – 2023. – № 47 (145). – URL: <https://scilead.ru/article/5348-metodi-effektivnogo-ispolzovaniya-trudovikh-r> (дата обращения: 05.12.2025).
2. Головчанская, Е. Э. Типологизация корпоративной культуры: методологические ориентиры развития / Е. Э. Головчанская // Вестник науки. – 2025. – № 1. – С. 45–53.
3. Артамонова, А. А. Корпоративная культура и нематериальное стимулирование мотивации персонала / А. А. Артамонова, Т. Н. Апокина // Вектор экономики. – 2025. – № 4. – С. 55–64.
4. Иваньковский, С. Л. Анализ корпоративной культуры в стратегическом развитии организации / С. Л. Иваньковский, Н. А. Иваньковская, Н. А. Ягунова // Управленческий учёт. – 2023. – № 8. – С. 78–86.
5. Воробьёв, А. С. Корпоративная культура как стратегический инструмент нематериальной мотивации персонала / А. С. Воробьёв, Д. Ю. Бурлов // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 6. – С. 1453–1468.
6. Эфендиева, Д. С. Мотивация персонала как одна из ключевых задач кадрового менеджмента / Д. С. Эфендиева // Экономика труда. – 2024. – № 4. – С. 309–313.
7. Мотивация персонала: современные подходы и зарубежная практика / В.А. Щербань [и др.] // Наука и практика регионов. 2020. № 1 (18). С. 53-59.
8. Оценка формирования и использования человеческого капитала региона в условиях глобальной нестабильности / С. О. Новосельский [и др.] // Учет и статистика. – 2023. – Т. 20, № 4. – С. 60-74.
9. Зюкин, Д. В. Анализ организационных и экономических механизмов регулирования рынка труда / Д. В. Зюкин, Т. С. Прокопова, В. Н. Качкин // Наука и практика регионов. – 2016. – № 3(4). – С. 11-18. – EDN WXDNOT.

# СОЦИАЛЬНЫЕ НАУКИ

## **ОПОРНЫЕ НАСЕЛЕННЫЕ ПУНКТЫ КАК КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ НОВОЙ СИСТЕМЫ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ВОЗМОЖНОСТИ РАЗВИТИЯ**

**Гордеева Н. В.**

канд. экон. наук, доцент, Донецкий институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», г. Донецк, Российская Федерация

E-mail: n.v.gordeeva@bk.ru

**Зюкин Д.В.**

к.э.н., доцент, кафедра управления и связей с общественностью, ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

E-mail: D-Zykin@yandex.ru

**Аннотация:** выявлена необходимость создания системы опорных населенных пунктов как стратегического инструмента стимулирования экономического роста региона. В работе выявлены ключевые проблемы, связанные с ограничениями пространственного развития, а также предложены механизмы преодоления с учетом современных требований территориального планирования. Концепция развития опорных населенных пунктов активно развивается как в отечественном, так и в международном научном сообществе и отражается в стратегических документах, подчеркивающих важность усовершенствованного подхода к развитию территорий. В рамках исследования установлено, что города выступают в качестве центральных элементов экономической системы, отражая основную роль в создании комфортных условий жизни, активного отдыха, культурных мероприятий и защиты исторического наследия, что способствует повышению привлекательности региона и устойчивого развития.

**Ключевые слова:** моделирование, опорные населенные пункты, система, территориальное развитие, управление, цифровизация.

**SUPPORT POINTS AS KEY ELEMENTS OF A NEW SYSTEM OF TERRITORIAL DEVELOPMENT: PROBLEMS AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES**

**Gordeeva N. V. Zyukin D. V.**

**Annotation.** Necessity of creating a system of anchor settlements as a strategic tool to stimulate the economic growth of the region has been identified. The paper identifies key problems related to the limitations of spatial development, as well as suggests coping mechanisms taking into account modern requirements of spatial planning. The concept of the development of anchor settlements is actively developing both in the domestic and international scientific community and is reflected in strategic documents emphasizing the importance of an improved approach to the development of territories.

The study found that cities act as the central elements of the economic system, reflecting the main role in creating comfortable living conditions, outdoor activities, cultural events and the protection of historical heritage, which contributes to increasing the attractiveness of the region and sustainable development.

**Key words:** modeling, anchor settlements, system, territorial development, management, digitalization.

Постановка проблемы. В современных условиях, когда традиционные модели экономического развития демонстрируют ограниченную эффективность, возрастаёт необходимость переосмысливания подхода к пространственной организации экономики. Данная проблема становится особенно актуальной в контексте развития отечественного региона. Существующие пространственные ограничения значительно ограничивают возможности устойчивого развития региона. В связи с этим становится необходимым создание новых подходов территориального развития, направленных на создание системы опорных населенных пунктов, которые могут стать центрами экономического роста. Решение данной проблемы требует глубокого анализа ключевых проблем и разработки механизмов территориального развития, что стратегически важно для обеспечения устойчивого социально-экономического развития и интеграции региона в национальную экономическую систему.

Анализ предыдущих исследований и публикаций показывает, что современная научная дискуссия сосредоточена на междисциплинарных вопросах развития территорий, внедрения инновационных технологий и формирования эффективных механизмов управления процессами социально-экономическими. Так, А. А. Ануфриева и К. С. Краснодубская подчеркивают важность оценки зрелости цифровой системы государственного управления субъектов РФ, что имеет решающее значение для реализации цифровой трансформации региональных стратегий [1, с. 1069–1086]. Я. О. Арчикова и Р. Д. Дунай рассматривают влияние технологий на инвестиционные процессы и развитие финансовых рынков, что важно для создания новых источников финансирования и стимулирования развития территорий [2, с. 5-9]. Д. В. Василенко фокусируется на необходимости системного мониторинга социально-экономического развития городских округов, раскрывая методологические основы оценки эффективности территориальных программ [3, с. 34-37]. А. А. Григорьева и Д. Н. Родионова изучают важность создания комфортной городской среды, которая напрямую связана с улучшением качества жизни и привлечением инвестиций в развитие городских территорий [4, с. 1-6]. И. Ф. Емельянова и Е. В. Рочняк предлагают кластерный подход к формированию новой парадигмы экономического развития отечественного региона, что важно для определения стратегии устойчивого развития путем создания крепостей и развития кластерных экосистем [5, с. 191-205]. Т. Г. Шеремет рассматривает цифровизацию мировой экономической системы, подчеркивая роль информационных технологий и цифровых платформ в моделировании и управлении экономическими процессами [6, с. 260-264]. Таким образом, исследования подчеркивают необходимость комплексного подхода к

развитию регионов, включающего цифровизацию, инновации в управлении, создание комфортной городской среды и развитие кластерных структур. Данные направления являются ключевыми факторами, формирующими устойчивое и динамичное развитие регионов, что особенно актуально для территорий, требующих структурной трансформации и новых моделей роста.

Цель исследования является обоснование подходов к формированию системы опорных населенных пунктов, направленных на стимулирование экономического роста, восстановление и интеграцию региона посредством переосмысления территориальной организации, и развития инновационных механизмов пространственного планирования.

Основные результаты исследования. В современных условиях, обусловленных ограниченной эффективностью традиционных моделей развития, переосмысление пространственной организации экономики становится особенно актуальным. Исследования показывают, что формирование системы опорных населенных пунктов играет ключевую роль в стимулировании экономического роста и обеспечении устойчивого развития региона. В то же время эффективная градостроительная политика должна способствовать развитию региона без ущерба для комфорта жителей, исходя из принципов городского планирования, ориентированного на комфорт населения. Такой подход способствует привлечению инвесторов и активному участию жителей в создании комфортной и устойчивой городской среды.

Установлено, что развитие отечественного региона напрямую зависит от синергетической связи между городами-лидерами и сетью опорных пунктов, где город выступает в роли движущей силы и направлен на привлечение инвестиций и использований инноваций, в то время как опорные населенные пункты, обеспечивают взаимосвязь, распределение экономических функций и доступность услуг для других регионов [2, с. 6]. Таким образом, формирование системы опорных населенных пунктов к пониманию роли города имеет не только прочную теоретическую основу, но и соответствует современным направлениям политики пространственного развития отечественного региона. Выявлено, что данная концепция находит практическое применение в крупномасштабных инфраструктурных проектах, финансируемых правительством, которые включают строительство и модернизацию дорог, железнодорожных узлов, аэропортов, энергетических объектов и коммуникаций в центрах поддержки.

Рассмотрим ключевые проблемы и возможности, связанные с реализацией этой концепции (рис. 1). В графе «Пространственное развитие» основное внимание уделяется развитию подпорных населенных пунктов как ключевому решению проблемы неравномерного развития территорий и разрушения сельских поселений. Это означает концентрацию ресурсов и инвестиций в отдельных населенных пунктах для стимулирования развития окружающих регионов. Ожидается, что инвестиции в инфраструктуру, промышленность и создание рабочих мест будут иметь мультипликативный эффект, положительно влияя на связанные территории.

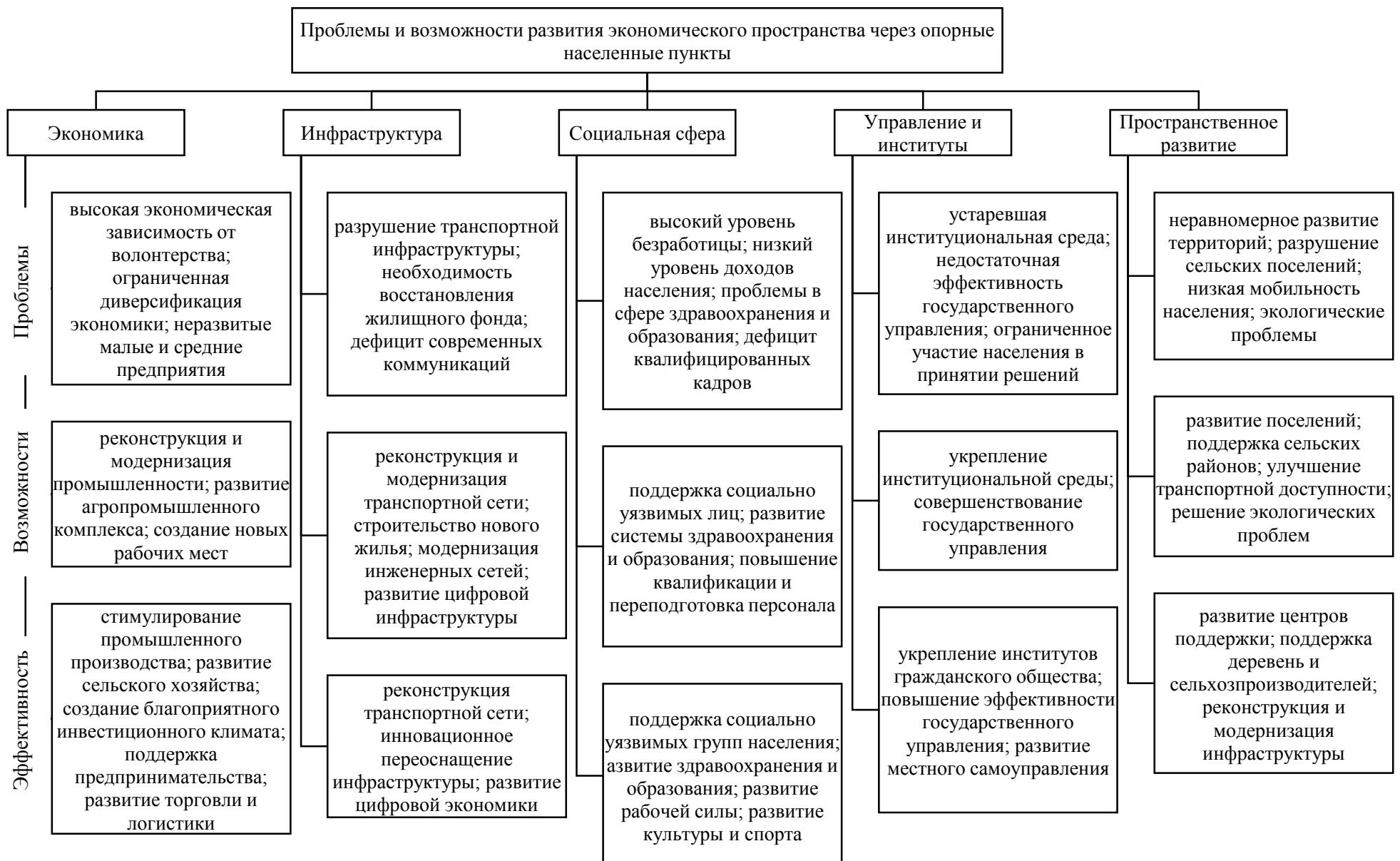


Рисунок 1 - Проблемы и возможности развития экономического пространства через опорные населенные пункты

Основное внимание также уделяется эффективному использованию финансовых, человеческих и инфраструктурных ресурсов в этих точках роста, что особенно важно для региона. В связи с этим успешная реализация стратегии развития опорных населенных пунктов представляется стратегическим инструментом для решения сложных проблем социально-экономического развития и перехода к устойчивому росту [3, с. 35].

**Выводы.** Опорные населенные пункты, как центры стратегического развития, играют ключевую роль в содействии устойчивому росту, улучшении качества жизни и сокращении различий между центральными и периферийными районами. Для создания эффективной системы взаимодействия между центрами поддержки и периферийными районами предлагается разработать механизмы выравнивания бюджета, стимулировать инвестиционную деятельность и развитие транспортной инфраструктуры. Также важно создать условия для развития бизнеса, активизировать сотрудничество между сообществами и внедрить цифровые технологии для улучшения управления и предоставления услуг. Реализация этих мер обеспечит условия для устойчивого развития отечественного региона к 2036 году за счет развития опорных населенных пунктов.

#### Список использованных источников

1. Ануфриева, А. А. Цифровая трансформация и оценка цифровой зрелости системы государственного управления субъекта Российской Федерации / А. А. Ануфриева, К. С. Краснодубская // Baikal Research Journal. – 2023. – № 3. – С. 1069–1086.
2. Арчикова, Я. О. Тренды в инвестициях: влияние технологий на финансовые рынки / Я. О. Арчикова, Р. Д. Дунай // Приоритеты современной науки: актуальные вопросы, достижения и инновации : Сборник научных трудов по материалам V Международной научно–практической конференции, Анапа, 28 декабря 2024 года. – Анапа: ООО "Научно–исследовательский центр экономических и социальных процессов" в Южном Федеральном округе, 2024. – С. 5–9. – EDN DHHZMX.
3. Василенко, Д. В. Мониторинг социально-экономического развития городских округов: научно-методические основы / Д. В. Василенко // Экономика устойчивого развития региона: инновации, финансовые аспекты, технологические драйверы развития в сфере туризма и гостеприимства : МАТЕРИАЛЫ XII МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, ПОСВЯЩЕННОЙ ПРАЗДНОВАНИЮ 80-ЛЕТИЯ ПОБЕДЫ, Ялта, 26–29 марта 2025 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2025. – С. 34-37. – EDN IEDXVM.
4. Григорьева, А. А. Необходимость создания комфортной городской среды / А. А. Григорьева, Д. Н. Родионова // Известия Института экономических исследований. – 2023. – № 2. – С. 1-6. – EDN HZXYNV.
5. Емельянова, И. Ф., Рочняк, Е. В. Донецкая Народная Республика в поисках

- новой парадигмы экономического развития: кластерный подход / И. Ф. Емельянова, Е. В. Рочняк, // ЦИТИСЭ. – 2025. – № 1. – С. 191-205.
6. Шеремет, Т. Г. Цифровизация мировой экономической системы / Т. Г. Шеремет // Информационные системы и технологии в моделировании и управлении : Сборник трудов VII Международной научно-практической конференции Отв. редактор К.А. Маковейчук, Ялта, 24–25 мая 2023 года. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 260-264. – EDN SOYCSB.
7. Жиляков Д.И. Оценка эффективности государственного регулирования устойчивого развития сельских территорий // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. 2021. № 1. С. 96-101.
8. Жиляков Д. И., Панченкова Е. А. Методологические подходы к оценке социально-экономического развития сельских территорий // Аграрная наука в обеспечении продовольственной безопасности и развитии сельских территорий : Сборник материалов VI Международной научно-практической конференции; Луганск, 21 января – 06 2025 года. – Луганск: Федеральное государственное образовательное учреждение высшего образования "Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова", 2025. – С. 278-281.
9. Анализ финансирования государственной программы «Комплексное развитие сельских территорий Курской области» / В. С. Левкина [и др.] // Вестник аграрной науки. – 2023. – № 6(105). – С. 130-136.
10. Методология оценки человеческого капитала в городских и сельских территориях Курской области / В. М. Окороков, Н. Д. Кликунов, Д. В. Зюкин, А. В. Шлеенко // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2023. – № 4(90). – С. 97-109.
11. О проблеме развития сельских территорий в России на основе повышения их аграрного потенциала / Ю. В. Плахутина, Д. В. Зюкин, Е. В. Репринцева, Н. М. Сергеева // Вестник НГИЭИ. – 2023. – № 7(146). – С. 112-123.

## **ВЛИЯНИЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕФОРМ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ШКОЛ: ОПЫТ РЫЛЬСКОГО РАЙОНА КУРСКОЙ ОБЛАСТИ**

**Петряева Н. С.**

магистрат ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса», консультант управления по образованию Администрации Рыльского района Курской области  
E-mail: ni.petryaeva@yandex.ru

**Аннотация.** В статье представлен анализ влияния ключевых государственных образовательных реформ последних лет (включая внедрение ФГОС, оптимизацию сети учреждений, цифровизацию и внедрение независимой оценки

качества) на эффективность функционирования муниципальных образовательных учреждений Рыльского района Курской области.

**Ключевые слова:** государственные образовательные реформы, Рыльский район Курская область, управление по образованию Администрации Рыльского района Курской области.

**THE IMPACT OF STATE EDUCATIONAL REFORMS ON THE  
EFFECTIVENESS OF MUNICIPAL SCHOOLS: THE EXPERIENCE OF  
RYILSKY DISTRICT, KURSK REGION**  
Petryaeva N. S.

**Annotation.** The article provides an analysis of the impact of key state educational reforms of recent years (including the implementation of Federal State Educational Standards, the optimization of the network of educational institutions, digitalization, and the introduction of independent quality assessment) on the efficiency of municipal educational institutions in the Rylsky District of the Kursk Region.

**Key words:** state educational reforms, Rylsky District, Kursk Region, Department of Education of the Administration of the Rylsky District, Kursk Region.

Современная российская система общего образования переживает период глубоких структурных и содержательных изменений, инициированных на федеральном уровне. С 2010-х годов последовательно реализуются ряд масштабных государственных реформ в сфере образования, направленных на модернизацию системы, повышение качества обучения, цифровизацию и соответствие современным вызовам.

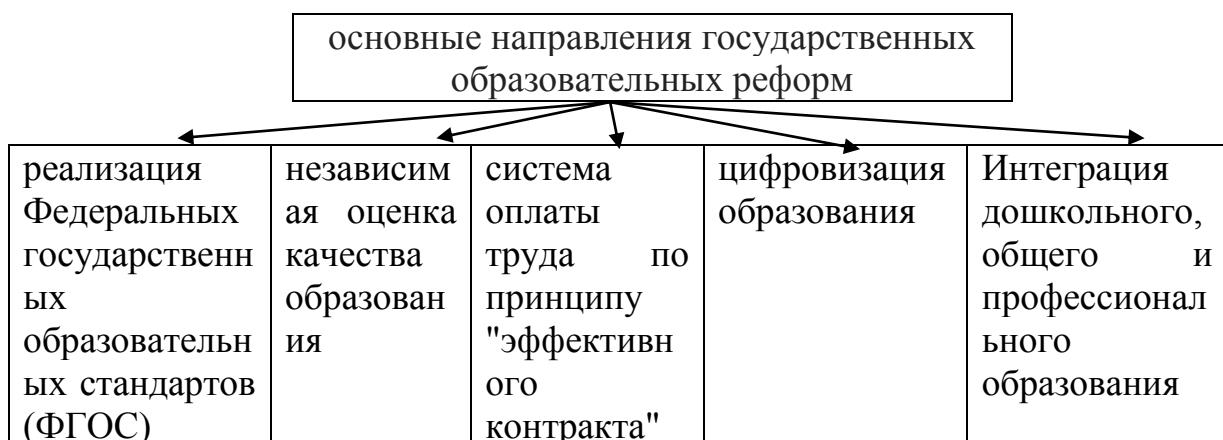


Рисунок 1- Основные направления государственных образовательных реформ

Реализация реформ на муниципальном уровне осуществляется через взаимодействие органов муниципальной власти, образовательных учреждений и общественности. Актуальность исследования обусловлена высокой уязвимостью муниципальных образовательных учреждений к государственным реформам, реализуемым зачастую без учёта их адаптационных возможностей, что угрожает качеству образования и устойчивости локальных систем. Анализ

влияния таких реформ позволяет выявить риски и разработать практические меры по повышению эффективности и устойчивости муниципальных школ в условиях федеральных трансформаций.

Национальный проект «Образование» выступает ключевым инструментом государственных реформ, направленных на системную модернизацию школ через инновационные управленческие практики, цифровизацию, повышение кадрового и содержательного качества образования — однако его эффективность зависит от гибкости реализации, постоянного мониторинга и учёта интересов всех участников образовательного процесса.

На муниципальном уровне реализация Национального проекта «Образование» рассматривается как комплексная система мероприятий, направленных на достижение национальных целей в сфере образования через локальную адаптацию федеральных и региональных программ, с учётом социально-экономических, кадровых и инфраструктурных особенностей муниципалитета.

Муниципальная система Рыльского района Курской области образования представлена 23 муниципальными образовательными организациями, реализующими основные образовательные программы дошкольного, начального общего, основного общего, среднего общего образования и дополнительные общеобразовательные программы. Это 11 дошкольных образовательных организаций, 10 муниципальных общеобразовательных организаций (9 средних, 1 основная), и 13 филиалов, 2 организации дополнительного образования.

Развитие муниципальной системы образования Рыльского района Курской области находится в тесной зависимости от социально-экономических, демографических показателей района. Динамика сети и контингента общеобразовательных организаций Рыльского района Курской области в рамках оптимизации образовательной инфраструктуры за период 2019–2024 годы представлена в таблице 1.

Таблица 1 - Динамика сети общеобразовательных организаций и численности обучающихся

Показатели	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Количество общеобразовательных организаций, включая сеть филиалов	29	28	28	27	27	23
в том числе: город	4	4	4	4	4	4
село	25	24	24	23	23	19
в том числе филиалов	18	17	17	16	16	13
Количество обучающихся	2765	2693	2670	2576	2409	2119
в том числе: город	1635	1606	1618	1592	1527	1335
село	1130	1087	1052	984	882	784

Сокращение количества общеобразовательных организаций, особенно в сельской местности, напрямую связано с оптимизацией сети образовательных учреждений в муниципалитете, обусловленной демографическим спадом и

миграцией населения. Городская сеть остаётся стабильной как по числу школ, так и по динамике контингента, хотя и там наблюдается умеренное снижение численности учащихся. Эта особенность делает район репрезентативным «кейсом» для изучения адаптации муниципальных школ к масштабным государственным преобразованиям.

Внедрение Федеральных государственных образовательных стандартов (ФГОС) является одним из ключевых направлений современных образовательных реформ прошедших в общеобразовательных организациях Рыльского района. Переход на ФГОС НОО (с 2011 г.), ООО (с 2015 г.) и СОО (с 2020 г.) потребовал от школ обновления учебных планов, введения внеурочной деятельности и формирования универсальных учебных действий (УУД). В Рыльском районе к 2023 году все школы завершили переход на ФГОС по всем уровням, однако существенными трудностями связаны с дефицитом кадров. Внедрение ФГОС сопровождалось кардинальным изменением требований к педагогической деятельности связанных с освоением цифровых образовательных технологий, требующих дополнительной подготовки, многие педагоги, особенно старшего возраста, испытывали трудности с адаптацией к новым условиям, что привело к решению покинуть профессию. В Рыльском районе внедрена система «эффективного контракта», при которой размер заработной платы педагога зависит от достижения конкретных результатов: успеваемости учащихся (в том числе по итогам ОГЭ и ЕГЭ), участия школьников в олимпиадах, организации внеурочной деятельности и других показателей. За последние пять лет средняя зарплата учителя в районе выросла на 32 %. Однако, несмотря на это и на декларируемое повышение социального статуса педагога, реальные условия труда для молодых специалистов остаются непривлекательными. Основные причины — низкий базовый должностной оклад, отсутствие стабильных стимулирующих выплат и необеспеченность жильём. В результате профессия учителя теряет привлекательность для выпускников педагогических вузов, а действующие педагоги всё чаще рассматривают возможность перехода в другие сферы или переезда в регионы с более выгодными условиями работы и жизни.

По итогам 2024 года образовательный процесс в общеобразовательных организациях осуществляют 32 руководящих работника, из них 22 заместителя директоров по учебно-воспитательной работе, 390 педагогических работников из них: 325 учителя, 25 воспитатели, 7 педагогов – психологов, 6 социальных педагогов, 7 учителя-логопеда. Из числа педагогических работников 334 работника (85,6%) имеют высшее образование, 56 работников (14,4%) имеют среднее – специальное образование. Аттестовано педагогических работников – 46 работников(11,8%) на высшую квалификационную категорию, 225 работников (57,7 %) на 1 квалификационную категорию, на соответствие занимаемой должности – 104 (26,7%), не аттестовано педагогических работников – 15 (3,8%).

В Рыльском районе Курской области независимая оценка качества образования в 2023–2024 годах проводилась при участии Института МЭБИК,

обладающего профильным опытом в данной сфере. Оценка охватывала ключевые аспекты образовательной среды — открытость, безопасность, доступность и комфортность — и основывалась на мнениях обучающихся, родителей и педагогов, собранных через онлайн-опросы и анкетирование. По итогам процедуры были сформулированы рекомендации и корректирующие мероприятия, которые легли в основу дальнейшего планирования работы образовательных организаций и управления по образованию.

Цифровизация образования является ключевым направлением государственных образовательных реформ, направленным на повышение доступности, качества и эффективности обучения. В учреждениях района поэтапно внедряются современные цифровые платформы и обучающие онлайн-сервисы, обеспечивающие доступность качественного образования для всех учащихся. Развитие цифровой инфраструктуры способствует формированию единой информационной образовательной среды, поддерживающей непрерывное обучение от дошкольного до общего и дополнительного образования. Участие в региональных инициативах позволяет школам и детским садам Рыльского района обновлять содержание и методы обучения в соответствии с вызовами цифровой эпохи.

Управление по образованию Администрации Рыльского района играет ключевую роль в реализации национального проекта «Образование», поскольку именно на муниципальном уровне осуществляется непосредственное выполнение его мероприятий и обеспечивает координацию взаимодействия с подведомственными организациями, планирование и организацию работ, а также контроль за целевым и эффективным расходованием бюджетных средств и достижением установленных показателей. Региональные проекты, входящие в состав национального проекта «Образование» представлены на рисунке 2.

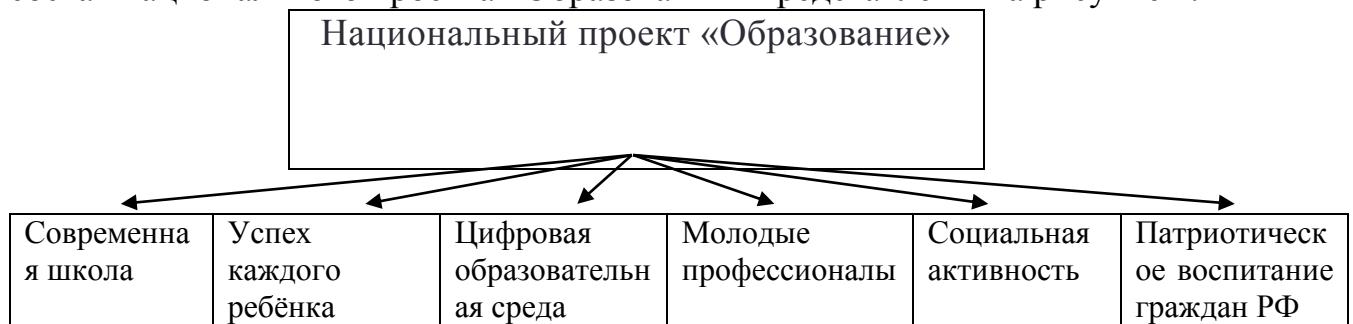


Рисунок 2 - Структура Национального проекта «Образование»

Таким образом, начиная 2020 года, на реализацию региональных проектов «Современная школа», «Цифровая образовательная среда», «Успех каждого ребенка» и «Патриотическое воспитания граждан Российской Федерации» образовательным организациям Рыльского района Курской области было выделено 44455,7 тыс.рублей. Объемы финансирования региональных проектов в образовательных организациях Рыльского района Курской области за 2020-2024 годы представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Финансирование региональных проектов нацпроекта “Образование” в ОО Рыльского района

Наименование ОО	Региональные проекты, тыс.руб.				
	Современная школа	Успех каждого ребенка	Цифровая образовательная среда	Патриотическое воспитание граждан РФ	итого
МБОУ «Рыльская СОШ №1 им.Г.И.Шелехова»	1139,9	2153,6	1865,9	860,9	6020,3
МБОУ «Рыльская СОШ №4»	1139,9	2166,7	1933,2	1338,4	6578,2
МБОУ «Рыльская СОШ №5»	1139,9	255,0	1923,6	675,5	3994,0
МБОУ «Рыльская ООШ №2»	1356,6		1777,1	675,5	3809,2
МБОУ «Ивановская СОШ»	2016,7	2027,5	2305,3	675,5	7025,0
МБОУ «Большегнеушевская СОШ»	1356,6		1333,4	3508,0	3040,8
МБОУ «Костровская СОШ»	1382,7			350,8	1733,5
МБОУ «Локотская СОШ»	1708,0		1326,5		3034,5
МБОУ «Куйбышевская СОШ»	1139,8			675,5	1815,3
МБОУ «Крупецкая СОШ»	1356,5		1333,5	350,8	3040,8
МБОУ «Щекинская СОШ»	1708,0		2305,3	350,8	4364,1
итого	15444,6	6602,8	16103,8	6304,5	44455,7

Как можно увидеть из данных таблицы наибольший объём финансирования в образовательных организациях Рыльского района направлен на реализацию регионального проекта «Цифровая образовательная среда» (16 103,8 тыс. руб.) и «Современная школа» (15 444,6 тыс. руб.), что свидетельствует о приоритете обновления инфраструктуры и цифровизации образования. Необходимо отметить, что ограниченные финансовые и инфраструктурные ресурсы приводят к неравномерному охвату образовательных организаций мерами поддержки.

В заключении стоит сказать, что образовательные реформы сильно меняют работу школ на местном уровне. Школы становятся более управляемыми из региона, активно внедряют новые технологии и всё больше ориентируются на достижение конкретных результатов. Однако эти изменения сопровождаются и трудностями: школы теряют часть самостоятельности, испытывают нехватку квалифицированных кадров, сталкиваются с нежеланием персонала меняться, а также с неравными условиями — не во всех школах есть равный доступ к качественному образованию. Кроме того, плохая согласованность между региональными и местными органами управления мешает вовремя и эффективно выполнять задачи национальных образовательных проектов.

Для успешного функционирования муниципальных образовательных организаций в условиях реформ необходимы: поддержка со стороны государства на региональном уровне, гибкое управление, способное адаптироваться к изменениям, вовлечённость педагогов и родителей в процесс трансформации, баланс между контролем и педагогической свободой.

#### Список использованных источников

1. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями) // СПС «Консультант Плюс.

2. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». // СПС «Консультант плюс».
3. Указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. №601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» // СПС «Консультант плюс».
4. Анализ реализации национального проекта «Образование» в Российской Федерации / Р. Р. Галиханова. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2023. — № 6 (453). — С. 80-82. — URL: <https://moluch.ru/archive/453/99837/> (дата обращения: 17.07.2024).
5. Вертакова Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузбожев; под общ. ред. проф. Э. Н. Кузбожева. — М.: КНОРУС, 2016. — 352 с..
6. Кленов, С. Н. Правовое обеспечение государственного и муниципального управления: учебное пособие / С.Н. Клёнов, П.Е. Кричинский, С.Н. Новиков. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 268 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование:Магистратура). — DOI 10.12737/5861. - ISBN 978-5-16-010110-1. — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1862393>.
7. Зюкин Д.В., Жиляков Д.И. Индикаторы напряженности в социальной сфере // Современная наука: вопросы теории и практики Сборник материалов I заочной международной научно-практической конференции. 2016. С. 42-45.

## **ЦИФРОВИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

**Сапунова Т. А.**

*кандидат экономических наук, доцент НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» г. Краснодар, Россия  
E-mail:zipow@mail.ru*

**Захрабов С. С.**

*студент 4 курса бакалавра направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г. Краснодар, Россия,  
E-mail: zakhrabow@vk.com*

**Аннотация.** Цифровизация государственного и муниципального управления является ключевым фактором повышения эффективности власти, качества предоставления услуг и обеспечения устойчивого развития регионов. В статье анализируется текущее состояние цифровой трансформации в Краснодарском

крае, выявляются достижения, системные проблемы и территориальные диспропорции. Представлен комплекс мер по совершенствованию цифровизации с учётом региональной специфики, включая развитие инфраструктуры, внедрение платформенных решений, преодоление цифрового неравенства и повышение кадрового потенциала. Особое внимание уделяется вопросам финансирования, кадрового обеспечения и адаптации цифровых инструментов к локальным условиям.

**Ключевые слова:** цифровизация, государственное управление, муниципальное управление, Краснодарский край, цифровая инфраструктура, цифровые платформы, цифровое неравенство, региональное развитие, электронные услуги, управление данными.

## **DIGITALIZATION OF STATE AND MUNICIPAL GOVERNANCE IN THE KRASNODAR REGION: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

**Sapunova T. A. Zakhrabov S. S.**

**Annotation.** The digitalization of state and municipal governance serves as a pivotal factor in enhancing governmental efficiency, improving the quality of public service delivery, and fostering sustainable regional development. This article presents a comprehensive analysis of the current state of digital transformation within the Krasnodar Region of the Russian Federation. It examines the institutional framework, achievements in infrastructure and platform implementation, and identifies persistent systemic challenges and territorial disparities. A particular focus is placed on issues of funding, human resource development, and the adaptation of digital tools to local socio-economic conditions. The study proposes a holistic set of measures aimed at refining the digitalization process, tailored to the region's specific characteristics. These measures encompass infrastructure expansion in remote areas, the promotion of platform-based solutions across various economic sectors, bridging the digital divide, and strengthening the digital competencies of civil servants and the population at large.

**Key words:** digitalization, public administration, municipal governance, Krasnodar Region, digital infrastructure, digital platforms, digital divide, regional development, e-government services, data-driven governance, information and communication technologies.

Цифровая трансформация органов власти становится неотъемлемым элементом современного государственного управления, определяющим его эффективность, прозрачность и доступность для граждан. В условиях динамичного развития технологий и роста ожиданий общества к качеству услуг цифровизация выступает инструментом оптимизации процессов, повышения качества принятия решений и обеспечения устойчивого развития регионов. Краснодарский край, как один из наиболее социально-экономически значимых субъектов Российской Федерации, демонстрирует активное внедрение цифровых технологий в систему государственного и муниципального

управления. Однако этот процесс сопряжён с рядом вызовов, требующих системного подхода и адаптации стратегий к местным условиям [1].

Координацию цифровой трансформации в Краснодарском крае осуществляет Департамент информатизации и связи, созданный в 2020 году в результате реорганизации профильных структур. В его функции входит разработка и реализация региональной цифровой политики, координация деятельности органов власти в сфере информатизации, методическое сопровождение проектов цифровой трансформации и мониторинг показателей цифровой зрелости. Дополнительно, в 2022 году был образован Центр управления регионом (ЦУР), который обеспечивает оперативный мониторинг социально-экономического развития и координирует работу органов исполнительной власти на основе данных. Создание ЦУР стало важным шагом в направлении внедрения управленческих решений, основанных на аналитике, и повышения скорости реагирования на возникающие вызовы [2].

Инфраструктурное развитие края характеризуется значительным прогрессом, особенно в последние три года. Уровень проникновения широкополосного интернета в городской местности достигает 84%, тогда как в сельской местности этот показатель не превышает 63%, что свидетельствует о сохранении заметного цифрового неравенства между городскими и сельскими территориями. Такая диспропорция создаёт барьеры для равного доступа граждан к цифровым сервисам и участия в цифровой экономике. Реализованы ключевые проекты, такие как программа «Интернет в каждое поселение», охватившая 92% населённых пунктов, создание разветвлённой сети многофункциональных центров, развёртывание масштабной системы видеонаблюдения «Безопасный регион» с более чем 15 000 камер, а также последовательная модернизация центров обработки данных. Эти меры позволили заложить технологическую основу для дальнейшей цифровизации, однако требуют постоянного обновления и расширения в условиях роста объёмов данных и потребностей пользователей [3].

Активно внедряются сквозные цифровые платформы, включая Единую региональную платформу государственных и муниципальных услуг, интегрированную с федеральным порталом Госуслуг и обеспечивающую предоставление 147 услуг в электронном виде, из которых 35% реализуются в проактивном режиме. Переход к проактивному формату, когда услуга предоставляется без подачи заявления со стороны гражданина, представляет собой качественный скачок в повышении удобства и снижении административной нагрузки. В Краснодаре, Сочи и Новороссийске функционирует платформа «Умный город», включающая системы интеллектуального транспортного управления, экологического мониторинга и управления жилищно-коммунальным хозяйством. Автоматизированная система управления регионом (АСУР) обеспечивает межведомственное взаимодействие и поддержку принятия решений на основе данных, способствуя преодолению разрозненности информационных систем различных ведомств [4].

Однако оценка цифровой зрелости, проведённая в 2024 году, выявила

заметные диспропорции между различными уровнями власти. Федеральные органы власти в регионе набрали 78 баллов из 100, органы исполнительной власти края – 65 баллов, а органы местного самоуправления – лишь 42 балла. Этот разрыв свидетельствует о существенных сложностях в передаче цифровых компетенций и технологий на муниципальный уровень. Наиболее проблемными остаются процессы цифровизации внутреннего документооборота и межведомственного взаимодействия на местах, что часто связано с ограниченностью ресурсов, недостатком стандартизованных решений и кадровым дефицитом [5].

Кадровый потенциал также требует значительного развития: только 23% государственных и муниципальных служащих прошли комплексное обучение цифровым компетенциям, а в сельских муниципалитетах этот показатель не превышает 12%. Программа «Цифровые лидеры», запущенная в 2021 году, подготовила 350 специалистов, однако реальная потребность оценивается в 1200 человек, что указывает на необходимость масштабирования образовательных инициатив и их адаптации к нуждам разных категорий служащих. Финансирование цифровизации из краевого бюджета последовательно растёт, составив в 2024 году 3,5 млрд рублей, но доля этих расходов в общем объёме бюджета остаётся на уровне 1,2–1,4%, что ниже рекомендованных Минцифрой России 2%. Недостаточный объём инвестиций может замедлить реализацию стратегических проектов, особенно в части развития инфраструктуры в отдалённых районах и внедрения сложных технологических решений, таких как искусственный интеллект и большие данные [6].

Среди системных проблем можно выделить фрагментарность цифровизации, отсутствие единой архитектуры и стандартов, значительное отставание сельских районов, низкую цифровую грамотность населения старше 50 лет (менее 35%), дефицит квалифицированных кадров в сфере ИТ и недостаточное использование данных для управленческих решений. Эти вызовы взаимосвязаны и требуют комплексных мер, учитывающих региональную специфику. В сельских и горных районах, таких как Мостовской, Отрадненский и Апшеронский, планируется реализация программы «Цифровое село» с созданием точек публичного доступа к цифровым сервисам на базе домов культуры и библиотек. Для отдалённых населённых пунктов Успенского, Новокубанского и Курганинского районов предлагается развернуть сеть мобильных многофункциональных центров, оснащённых спутниковой связью, что позволит обеспечить базовый доступ к государственным услугам.

В курортных городах – Сочи, Анапе, Геленджике – целесообразно внедрение интеллектуальной системы управления туристическими потоками, включающей мониторинг загрузки инфраструктуры, транспортной ситуации и доступности медицинских услуг. В аграрных районах, таких как Кореновский, Тимашевский, Калининский, предлагается внедрение системы предиктивной аналитики урожайности на основе искусственного интеллекта, пилотные проекты могут быть запущены в агрохолдингах Выселковского района. Для промышленных центров – Новороссийска, Армавира, Кропоткина – актуально

создание цифровых двойников производственных процессов, что позволит оптимизировать логистику, энергопотребление и контроль качества.

В социальной сфере предлагается создание телемедицинских центров в районных больницах с недостаточной укомплектованностью кадрами, развитие сети цифровых образовательных центров в отдалённых населённых пунктах с возможностью дистанционного подключения к урокам в ведущих школах края, внедрение интеллектуальной системы управления дорожным движением в Краснодаре с акцентом на проблемные транспортные развязки, а также создание ситуационного центра в Администрации края с подключением всех муниципальных образований для оперативного управления в режиме реального времени. Для повышения кадрового потенциала предлагается создать центр повышения квалификации на базе Кубанского государственного университета с выездными обучающими программами в муниципалитетах. Также важно внедрение системы мониторинга эффективности цифровых проектов с привязкой к конкретным территориям и показателям социально-экономического развития, что позволит оценивать отдачу от инвестиций и корректировать стратегию.

Таким образом, система цифровизации управления в Краснодарском крае демонстрирует положительную динамику, но требует комплексного и сбалансированного подхода к решению накопленных проблем и устранению диспропорций между различными уровнями власти и территориями. Реализация предложенных мер, основанных на глубоком анализе локальных условий и потребностей, позволит создать устойчивую и инклюзивную систему цифрового управления, направленную на повышение качества жизни населения во всех районах края. Ключевым условием успеха станет интеграция усилий государства, бизнеса, академической среды и гражданского общества, а также гибкость и адаптивность цифровых решений к изменяющимся условиям, технологическим трендам и ожиданиям граждан. Дальнейшие исследования могут быть сосредоточены на оценке эффективности внедряемых мер, изучении лучших практик других регионов и разработке моделей цифровой трансформации, учитывающих особенности южных и курортно-аграрных территорий.

#### Список использованных источников

1. Мугаева Е.В. Цифровая трансформация бизнеса как способ адаптации к современным условиям. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7 (101). С. 126-129.
2. Сапунов А.В., Сапунова Т.А. Стратегический менеджмент в государственном регулировании. Наука и практика регионов. 2024. № 2 (35). С. 34-38.
3. Meshcheryakova A.B., Sapunova T.A., Sapunov A.V., Malkhasyan S.S., Rafikova E.R. ECONOMIC DETERMINANTS OF THE CRISIS PHENOMENA IN MODERN RUSSIA: AN ENDOGENOUS AND EXOGENOUS APPROACH. International Journal of Economics and Business Research. 2024. Т. 27. № 2. С. 175-198.
4. Аналитический отчет о деятельности Центра управления регионом (ЦУР) Краснодарского края за 2024 год. – Краснодар: ЦУР Краснодарского края, 2024.

– 56 с.

5. Исследование цифрового неравенства в регионах России / под ред. С. В. Петрова. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 245 с.
6. Стратегия цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Краснодарского края до 2030 года: утв. 2022 г. [Электронный ресурс]. – URL: <https://krasnodar.ru/development/digital> (дата обращения: 07.12.2025).

## **СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ И ПУТИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВОГО НЕРАВЕНСТВА РЕГИОНОВ РОССИИ**

**Сапунов А. В.**

*кандидат экономических наук, доцент НАН ЧОУ ВО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ» г. Краснодар, Россия*

*E-mail: distmalll@mail.ru*

**Захрабов С. С.**

*студент 4 курса бакалавра направления подготовки «Государственное и муниципальное управление», НАН ЧОУ ВО Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ (г. Краснодар), г. Краснодар, Россия*

*E-mail: zakhrabow@vk.com*

**Аннотация.** Проблема цифрового неравенства, или цифрового разрыва, между регионами России представляет собой одну из наиболее актуальных вызовов для устойчивого социально-экономического развития страны. Несмотря на общероссийскую тенденцию к цифровизации, различия в уровне доступа к цифровой инфраструктуре, качестве интернет-соединения и степени развития цифровых компетенций населения продолжают усугублять региональную асимметрию.

В статье рассматриваются ключевые социально-экономические последствия цифрового неравенства, анализируются его структурные компоненты, а также предлагаются комплексные пути решения данной проблемы на основе современных данных и стратегических документов.

**Ключевые слова:** цифровое неравенство, региональное развитие, цифровая инфраструктура, человеческий капитал, государственная политика, социально-экономические последствия.

## **SOCIO-ECONOMIC CONSEQUENCES AND SOLUTIONS TO THE PROBLEM OF DIGITAL INEQUALITY IN THE REGIONS OF RUSSIA**

**Annotation.** The problem of the digital divide, or digital inequality, between the

regions of Russia is one of the most pressing challenges for the sustainable socio-economic development of the country. Despite the nationwide trend towards digitalization, differences in the level of access to digital infrastructure, the quality of internet connection, and the degree of development of digital competencies among the population continue to exacerbate regional asymmetry.

The article examines the key socio-economic consequences of the digital divide, analyzes its structural components, and proposes comprehensive solutions to this problem based on current data and strategic documents.

**Key words:** digital inequality, regional development, digital infrastructure, human capital, state policy, socio-economic consequences.

Цифровое неравенство в современном мире трансформируется из технологической проблемы в фундаментальный фактор, определяющий возможности социальной мобильности, экономического роста и качества жизни. Для Российской Федерации, обладающей обширной территорией и значительной дифференциацией в уровне развития субъектов, преодоление цифрового разрыва является обязательным условием обеспечения национальной конкурентоспособности и социальной стабильности. Под цифровым неравенством понимается комплексная проблема, включающая три основных уровня: неравенство в доступе к инфраструктуре (первый уровень), в умении эффективно использовать цифровые технологии (второй уровень) и в возможности извлекать из их применения максимальную пользу (третий уровень) [1].

Социально-экономические последствия цифрового неравенства для регионов России носят многогранный и кумулятивный характер. В экономической сфере оно напрямую сдерживает рост производительности труда, ограничивает доступ предприятий малого и среднего бизнеса к цифровым платформам и рынкам сбыта, тормозит внедрение современных технологий в агропромышленном и промышленном секторах. Согласно данным Росстата за 2024 год, доля домохозяйств, имеющих широкополосный доступ к интернету (ШПД) в городской местности, составляет 84,5%, в то время как в сельской — лишь 72,3%. Эта разница становится критической в удаленных и труднодоступных регионах, таких как Республика Тыва (65,1%) или Ненецкий автономный округ (68,9%), где ограниченный доступ к надежному интернету препятствует развитию дистанционной занятости, цифрового предпринимательства и телемедицины [2].

На макроуровне цифровой разрыв приводит к усилению региональной поляризации. Регионы-доноры, обладающие развитой ИТ-инфраструктурой и высококвалифицированными кадрами (Москва, Санкт-Петербург, Татарстан), аккумулируют цифровые инвестиции и таланты, в то время как депрессивные регионы сталкиваются с «утечкой мозгов» и дальнейшим отставанием. Это создает порочный круг, когда низкое цифровое развитие детерминирует слабые экономические показатели, которые, в свою очередь, не позволяют финансировать цифровую трансформацию [3].

В социальной сфере последствия не менее значимы. Цифровое неравенство усугубляет проблему доступности качественного образования и здравоохранения. В период пандемии COVID-19 разрыв в качестве дистанционного обучения между столичными и периферийными школами стал очевиден. Согласно исследованию НИУ ВШЭ (2024), лишь 45% учителей в сельских школах были полностью готовы к ведению онлайн-уроков, против 78% в крупных городах-миллионниках. Это напрямую влияет на формирование человеческого капитала и будущие карьерные траектории молодежи из удаленных регионов [4].

Ограниченный доступ к цифровым госуслугам является еще одним социальным последствием. Хотя портал «Госуслуги» демонстрирует высокую проникающую способность, в регионах с низким качеством связи и цифровой грамотностью население сталкивается с барьерами при получении услуг в электронном виде, что фактически ограничивает их гражданские права и увеличивает транзакционные издержки [5].

Для наглядной демонстрации масштабов проблемы рассмотрим сравнительные данные по некоторым регионам России в контексте ключевых показателей цифровизации.

Таблица 1 – Сравнительные показатели цифрового развития отдельных регионов России [6].

Регион	Доля домохозяйств с ШПД, %	Уровень цифровой грамотности населения, баллов (из 100)	Доля населения, использующего госуслуги онлайн, %
г. Москва	95.2	82.1	89.5
Республика Татарстан	88.7	76.5	81.3
Краснодарский край	83.1	71.8	76.9
Курская область	78.5	66.2	69.4
Республика Тыва	65.1	58.9	54.7

Пути решения проблемы цифрового неравенства требуют комплексного и скоординированного подхода со стороны государства, бизнеса и гражданского общества:

1. Развитие цифровой инфраструктуры. Ключевой задачей является ликвидация «белых пятен» на карте интернет-покрытия. В рамках национальной программы «Цифровая экономика» реализуется проект по обеспечению ШПД населенных пунктов с численностью от 250 до 500 человек. Однако необходимо ускорить эти темпы и расширить программу на более мелкие поселения, активно используя технологии спутникового интернета (как в случае с проектом «Сфера»).

2. Повышение цифровой грамотности населения. Требуется не просто обучение базовым навыкам, а реализация масштабных программ, адаптированных под разные возрастные и социальные группы. Федеральный проект «Кадры для цифровой экономики» должен быть усилен региональным компонентом, ориентированным на переобучение и повышение квалификации в наиболее уязвимых с точки зрения цифрового разрыва группах: гражданах старшего возраста, учителях сельских школ, работниках традиционных отраслей экономики.

3. Стимулирование спроса на цифровые технологии в бизнесе. Особенно в малом и среднем предпринимательстве в регионах. Это может достигаться через предоставление целевых субсидий и налоговых льгот компаниям, внедряющим цифровые решения, а также через создание региональных ИТ-кластеров и центров цифровой трансформации, которые будут выступать точками роста.

4. Совершенствование электронных госуслуг и их доступности. Необходимо продолжить работу по упрощению интерфейсов порталов, развитию онлайн-помощи (например, через многофункциональные центры «Мои документы») и обеспечению кибербезопасности, что особенно важно для формирования доверия у населения.

5. Адресная поддержка депрессивных и отдаленных регионов. Разработка и финансирование отдельных региональных программ цифрового развития, учитывающих специфику каждой территории. Механизмы государственно-частного партнерства могут стать эффективным инструментом для привлечения инвестиций в инфраструктуру таких регионов.

Ожидаемые перспективы реализации предложенных мер заключаются в следующем:

- сокращение доли населенных пунктов, не охваченных ШПД, до менее 1% к 2030 году;
- выравнивание уровня цифровой грамотности между наиболее и наименее развитыми регионами до разницы не более 10-15 процентных пунктов;
- рост доли МСП, использующих цифровые технологии для ведения бизнеса, до 80-85% по всем федеральным округам;
- снижение уровня цифрового неравенства как ключевого барьера для получения качественного образования и медицинских услуг;
- формирование единого цифрового пространства страны, способствующего усилению экономической интеграции регионов и социальной сплоченности общества.

В следствии чего, мы приходим к выводу о том, что проблема цифрового неравенства является системной и требует долгосрочных, целенаправленных усилий. Ее решение — это не только техническая задача по построению сетей, но и глубокая социально-экономическая трансформация, направленная на создание равных возможностей для самореализации каждого гражданина и каждого региона в цифровую эпоху. Успех в этом направлении станет залогом устойчивого и сбалансированного развития Российской Федерации в XXI веке.

#### Список использованных источников

1. Министерство цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации. Отчет о реализации национальной программы «Цифровая экономика» за 2024 год. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/statistics/> (дата обращения: 23.11.2025).
2. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Использование информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей

- в Российской Федерации. 2024: Стат. сб. / Росстат. – М., 2024.
3. Сапунов А.В., Сапунова Т.А. Стратегический менеджмент в государственном регулировании. Наука и практика регионов. 2024. № 2 (35). С. 34-38.
4. Meshcheryakova A.B., Sapunova T.A., Sapunov A.V., Malkhasyan S.S., Rafikova E.R. ECONOMIC DETERMINANTS OF THE CRISIS PHENOMENA IN MODERN RUSSIA: AN ENDOGENOUS AND EXOGENOUS APPROACH. International Journal of Economics and Business Research. 2024. Т. 27. № 2. С. 175-198.
5. Абанкина Т.В., Абанкина И.В. Цифровое неравенство в образовании: вызовы пандемии и стратегии преодоления // Университетское управление: практика и анализ. – 2022. – Т. 26. – № 1. – С. 44-57.
6. Мугаева Е.В. Цифровая трансформация бизнеса как способ адаптации к современным условиям. Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 7 (101). С. 126-129.



Научное издание  
Электронный научно-практический журнал  
«Наука и практика регионов»  
№ 4 (41) 2025

Издательство  
ЧОУ ВО «Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса»

**Статьи публикуются в авторской редакции.**

Редакция ведет политику свободного доступа к электронной версии журнала.

Авторы статей несут ответственность за содержание статей и за сам факт их публикации.  
Редакция журнала не несет никакой ответственности перед авторами и/или третьими лицами  
и организациями за возможный ущерб, вызванный публикацией статьи. Редакция вправе  
изъять уже опубликованную статью, если выяснится, что в процессе публикации статьи  
были нарушены чьи-либо права или же общепринятые нормы научной этики.

Координаты редакции:  
305000 г. Курск, ул. Радищева, 35  
к. 108  
тел. 8 (4712) 70-82-56  
E-mail: [meb-journal@ya.ru](mailto:meb-journal@ya.ru)  
Сайт: [www.meb-journal.ru](http://www.meb-journal.ru)

---