МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
УЛЬЯНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

Материалы
IX Всероссийской научно-практической конференции
(Россия, г. Ульяновск, 20 октября 2026 года)

Ульяновск
УлГТУ
2026

УДК 332.012.2(082)
ББК 65.011.2я43
У 67

Редакционная коллегия: профессор Лазарев В.Н. (отв. редактор),
доцент Волкова Е.А.,
зав. кафедрой Пирогова Е.В.,
доцент Рыбкина М.В.

У 67 **Управление развитием социально-экономических систем** : материалы IX Всероссийской научно-практической конференции (Россия, г. Ульяновск, 20 октября 2026 года) : сборник научных трудов. [Электронный ресурс]. – Электронные данные. Ульяновск : УлГТУ, 2026. – 204 с.

ISBN 978-5-9795-2611-9

В сборнике собраны статьи участников IX Всероссийской научно-практической конференции «Управление развитием социально-экономических систем», состоявшейся в г. Ульяновске 20 октября 2026 года.

Представлены труды преподавателей, аспирантов, магистров, бакалавров и их руководителей по актуальным вопросам развития социально-экономических систем различных уровней управления.

Сборник может быть полезен специалистам в области экономики, предпринимателям, государственным служащим, преподавателям вузов, аспирантам, магистрам и студентам.

Статьи представлены в авторской редакции.

УДК 332.012.2(082)
ББК 65.011.2я43

© Коллектив авторов, 2026
© Оформление. УлГТУ, 2026

ISBN 978-5-9795-2611-9

СОДЕРЖАНИЕ

Н.А. Ананьева, М.В. Рыбкина
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ…….. 6
Н.А. Ананьева
ВЛИЯНИЕ МАЛОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РЕГИОНЕ… 12
Е.А. Волкова, М.А. Старшенкова
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА МНОГОНОМЕНКЛАТУРНОМ ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ…….…….. 16
Е.В. Гурова
РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: ВОЗМОЖНОСТИ, РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ…… 25
О.И. Долганова, М.В. Денисова, В.В. Герасимова
ОБЕСПЕЧЕНИЕ УДАЛЕННОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ НЕРЕЗИДЕНТОВ КАК ИНФРАСТРУКТУРНОЕ УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ТРАНСГРАНИЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В РОССИИ……. 30
Е. М. Жбанкова
ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУР УСТАНОВЛЕНИЯ НОРМАТИВОВ ДОПУСТИМЫХ ВЫБРОСОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В СФЕРЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ… 37
Н.З. Зотиков
ОПТИМИЗАЦИЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА…….. 40
М.А. Кангро, Е.А.Волкова
ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ..... 47
А.С. Купцов
ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ ГИБРИДНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 52
Е.М. Курушина
РАЗВИТИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В УСЛОВИЯХ МНОГОПОЛЯРНОСТИ: ФАКТОРЫ ИСТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ……... 55
Н.И. Лаас
ТРАНСФОРМАЦИЯ ЗАНЯТОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ДВОЙСТВЕННОСТЬ ЭФФЕКТОВ И НОВЫЕ ФОРМАТЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ…… 57
Н.И. Лаас 62

ПРЕКАРИЗАЦИЯ ЗАНЯТОСТИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: НОВЫЕ ФОРМАТЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ИХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ……..
И.С. Лапшин
ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА…… 66
Г.П. Литвинцева, Е.В. Малышева
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТРАВМАТИЗМ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ……... 78
В.И. Мужак, Е.А.Волкова
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ АВТОКОМПО-НЕНТОВ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ «НИКОС»)…… 86
В.И. Мухинько
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ЗАКУПОК: АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ФАС РОССИИ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ…… 91
М.С. Писарев
МОЛОДЁЖНАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЕЁ НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ……. 97
Ю.Е. Распевалова, В.Н. Лазарев
АКСИОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ... 109
Д.Н. Расторгуев
ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ…… 114
М.В. Рыбкина
РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КАК КЛЮЧЕВОГО ФАКТОРА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ…….. 119
М.В. Рыбкина
ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА……..... 125
М.В. Рыбкина
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА КАК ФАКТОР И РЕЗУЛЬТАТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА……. 133
М.В. Рыбкина, Р.Э. Щеголев
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В РЕГИОНЕ (НА ПРИМЕРЕ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ)…… 143
К.М. Садыкова, А.В. Чурашкина
АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РЕГИОНЕ (НА ПРИМЕРЕ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ)…… 156
К.А. Сасько, Е.А. Волкова 161

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ООО «СЕРВИС ПРО» В СООТВЕТСТВИИ СО СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ……...
М.В. Сергиенко
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ..... 170
Е.А. Солодовникова, Пирогова Е.В.
СПЕЦИФИКА БАРЬЕРОВ ВХОДА В КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК МЕДИЦИНСКИХ ИЗДЕЛИЙ……. 178
А.О. Сотин
ДЕТЕРМИНАЦИЯ ПОНЯТИЙ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ И ТРАНСФЕРТА ТЕХНОЛОГИЙ……... 184
В.А. Тогаев, Е.В. Пирогова
УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК СРЕДОЙ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ДЕТЕЙ…….. 188
Н.Ф. Хурамшин, А.Р. Загрутдинов
ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗЕРНОПРОИЗВОДСТВА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ…….. 191
Д.М. Ямашева, Е.А. Волкова
РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ…….. 196

УДК 331.101.262(470.42)

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

Н.А. Ананьева, руководитель центра карьеры и практической подготовки
Российский государственный аграрный университет –
МСХА имени К.А. Тимирязева
М.В. Рыбкина, к.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *Проведен анализ человеческих ресурсов, являющегося ключевым фактором социально-экономического развития региона. В статье рассматриваются вопросы социально-экономическое развития региона и показано, что демографические процессы и дефицит кадров становится ключевой проблемой в регионе.*

Ключевые слова: *регион, социально-экономическое развитие, человеческие ресурсы, население, демография.*

Человеческие ресурсы региона – основная производительная сила общества, создающая общественное богатство. Численность населения Ульяновской области, особенно трудоспособного населения, обладающего необходимыми навыками является фактором, способным влиять на темпы дальнейшего социально-экономического развития региона.

Основу для социально-экономического развития региона закладывает Стратегия социально-экономического развития Ульяновской области до 2036 года. Её цель – рост благосостояния жителей, повышение качества жизни и темпов экономического роста выше среднероссийских показателей.

Для достижения этой цели стратегия выделяет несколько ключевых направлений:

– отраслевая диверсификация экономики;

– сбалансированное пространственное развитие;

– развитие рынка труда;

– стимулирование экспортной активности;

– развитие человеческого потенциала. Создание условий для того, чтобы Ульяновская область стала привлекательной для проживания, обучения, работы и отдыха;

– преодоление демографических вызовов. В настоящее время важно развивать цифровую экономику в регионе. Цифровая экономика является ключевым фактором, обеспечивающим значительный рост экономики региона, так как она может стимулировать новые исследования и достижения и способствовать созданию новых рабочих мест [1].

Оценка численности постоянного населения Ульяновской области на 1 января 2025 г. и в среднем за 2024 г. представлена в табл.1.

Таблица 1 – Оценка численности постоянного населения Ульяновской области на 1 января 2025 г. и в среднем за 2024 г.

Показатели	Численность населения на 1 января 2024 г.	Изменения за 2024 г. (+, –)			Численность населения	
		общий прирост	в том числе:		На 1 января 2025 г.	в среднем за 2024 г.
			естественный прирост	миграционный прирост		
Городское и сельское население	1 172782	– 7448	– 9528	2080	1 165334	1 169058
в том числе:						
Городское население	904854	– 2442	– 6111	3669	902412	903633
Сельское население	267928	– 5006	– 3417	– 1589	262922	265425

В Ульяновской области проживали по данным на 1 января 2025 года – 1 165334 чел. Из них 902 412 человек (77,4%) проживали в городах, а 262 922 человека (22,56%) – в сельской местности.

По состоянию на 1 января 2024 года численность населения Ульяновской области оценивалась в 1 172 782 человека. По сравнению с 2023 годом количество жителей уменьшилось на 7 945 человек, или примерно на 0,68%.

Естественная убыль остаётся главным фактором депопуляции: в 2024 году она насчитывала 9 469 человек, увеличившись на 37% по сравнению с 2023 годом. Смертность более чем вдвое превышает рождаемость.

Старение населения – серьёзная проблема: доля пожилых людей (60+ лет) превышает 28% населения, при этом женщин почти на 95 тыс. больше, чем мужчин.

Численность постоянного населения Ульяновской области демонстрирует устойчивую убыль на протяжении всего анализируемого периода.

Основные социально-экономические показатели Ульяновской области даны на рисунке 1.

Из данных на рисунке 1 видно, что объём продукции сельского хозяйства увеличивается с каждым годом. За анализируемый период он вырос на 38554,3 млн. руб. Такой рост в первую очередь обеспечило растениеводство – высокая динамика урожая зерна и масличных культур. В 2025 году валовой региональный продукт составил 785,0 млрд рублей. Регион занимал четвёртое место в ПФО по темпам роста розничной торговли. Оборот розничной торговли в 2025 году составил 346122,4 млн. рублей (+4,3% к уровню 2024 года). В 2025 году валовой региональный продукт составил 785,0 млрд рублей.

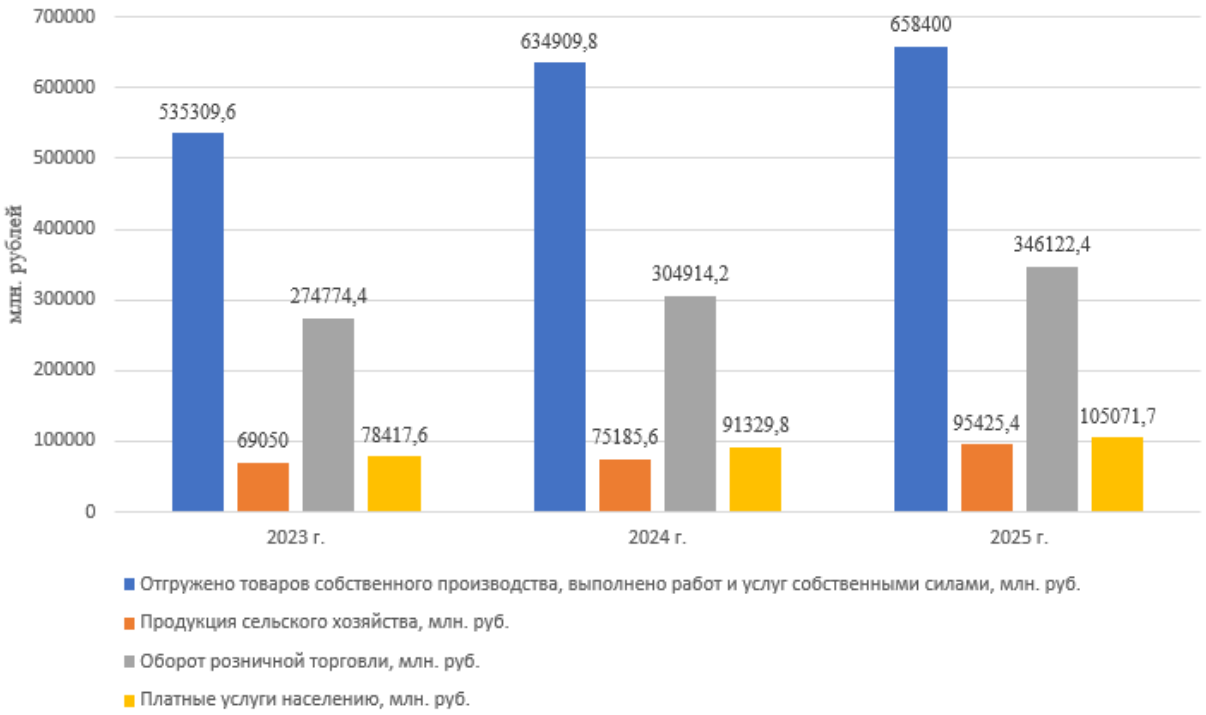


Рисунок 1 – Основные социально-экономические показатели Ульяновской области

Данные социально-экономические показатели региона влияют на демографические процессы, которые воздействуют на рынок труда Ульяновской области, при этом существуют как риски, так и возможности для адаптации региона к этим изменениям [3].

В Ульяновской области наблюдается сокращение численности населения трудоспособного возраста, это проявляется в увеличении доли пожилых граждан и снижении доли детей в общей численности населения региона [2, с. 71].

В 2023 году трудоспособное население составляло приблизительно 68,5% от общей численности населения региона. В 2024 году эта доля продолжила снижаться, достигнув 67,8%. В 2025 году снижение ускорилось, упав до 67,1%. Эта тенденция сохраняется из-за продолжающегося естественного сокращения численности населения (уровень смертности постоянно превышает рождаемость) и оттока активного населения.

На рисунке 2 показана численность рабочей силы и занятых в экономике Ульяновской области [4].

В регионе численность рабочей силы в 2025 году составила 586,8 тыс. чел., а численность занятых составила 579, 8 тыс. человек. В Ульяновской области за три анализируемых года (2023-2025) произошло сокращение на 8, 4 тыс. чел. На это есть несколько причин. В Ульяновской области уровень смертности выше рождаемости.



Рисунок 2 – Численность рабочей силы и занятых Ульяновской области

Сокращение численности населения трудоспособного возраста в регионе. Часть трудоспособного населения уезжает в другие регионы. Общая численность безработных, зарегистрированных в органах государственной службы занятости представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Общая численность безработных, зарегистрированных в органах государственной службы занятости

Безработица в регионе достигла минимума – 1,2 % на конец 2025 года, что является одним из лучших показателей в ПФО. Общая численность безработных составляет – 9,4 тыс. чел.

Дефицит кадров становится ключевой проблемой рынка труда: на одного безработного приходится до 7–11 вакансий. Наибольший спрос — на рабочие специальности, инженеров, врачей и педагогов. Средняя месячная заработная плата и денежные доходы показаны на рисунке 4 [4].

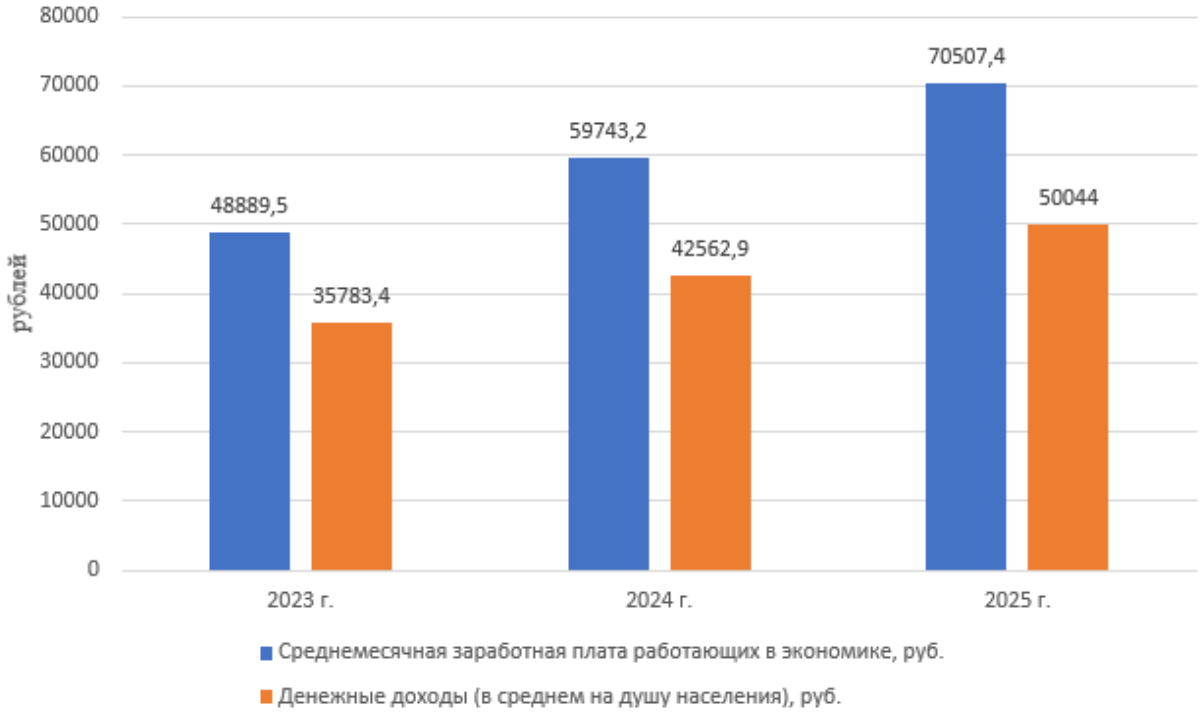


Рисунок4 – Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения

В 2025 году среднемесячная заработная плата в регионе составляла 70 507,4 рубля, а денежные доходы на душу населения – 50 044 рубля. Среднемесячная заработная плата и денежные доходы на душу населения в Ульяновской области растут с каждым годом.

Социально-экономическое развитие Ульяновской области сталкивается с комплексом вызовов. Несмотря на устойчивый рост промышленного производства и участие в федеральных программах, ряд проблем сдерживает устойчивое развитие региона.

Главная проблема – демографический кризис, усугубляемый структурными проблемами в экономике и высокой нагрузкой на инфраструктуру. На протяжении нескольких десятилетий Ульяновская область пытается решить демографические проблемы для обеспечения национальной безопасности и развития трудовых ресурсов, которые будут способствовать дальнейшему социально-экономическому развитию региона, страны [3].

Население региона, особенно трудоспособный возраст является фактором социально-экономического развития Ульяновской области.

Для устойчивого развития Ульяновской области необходимо решение демографических проблем. Разработать эффективную политику по закреплению молодежи в регионе.

Список литературы

1. Рыбкина М.В., Ананьева Н.А. Влияние развития цифровой экономики на рынок труда регионов // Управленческий учёт. – 2021. – № 6, ч. 3. – С. 823-829. − URL: http://vaael.ru/ru/article/view?id=1134 (дата обращения: 06.09.2026).

2. Рыбкина М.В. Демографическая ситуация и ее влияние на воспроизводство трудовых ресурсов в регионе (на примере Ульяновской области) // Вестник УлГТУ. – 2020. – № 1. – С. 70-76. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/demograficheskaya-situatsiya-i-eyo-vliyanie-na-vosproizvodstvo-trudovyh-resursov-v-regione-na-primere-ulyanovskoy-oblasti (дата обращения: 03.08.2026).

3. Чурашкина А.В., Рыбкина М.В. Демографические процессы и их влияние на рынок труда Ульяновской области: риски и возможности // Вестник академии знаний. – 2026. – № 1 (72). – С.554-559. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/demograficheskie-protsessy-i-ih-vliyanie-na-rynok-truda-ulyanovskoy-oblasti-riski-i-vozmozhnosti (дата обращения: 03.09.2026).

4. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/ (дата обращения: 13.08.2026).

УДК 330.526.34

ВЛИЯНИЕ МАЛОГО ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА НА РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ В РЕГИОНЕ

Н.А. Ананьева, руководитель центра карьеры и практической подготовки
Российский государственный аграрный
университет – МСХА имени К.А. Тимирязева

Аннотация. *Малые инновационные предприятия региона выступают в качестве инкубатора предпринимательских навыков и компетенций. Регион получает новое поколение работодателей, создающих новые рабочие места. Перспективы экономического развития региона требуют создания экономики, основанной на использовании интеллектуального капитала и внедрении инноваций.*

Ключевые слова: *инновации, малое предпринимательство, регион, человеческие ресурсы.*

Влияние малого инновационного предпринимательства на развитие человеческих ресурсов в регионе – это комплекс воздействий, которые малые инновационные предприятия оказывают на качество, структуру и динамику человеческого капитала территории.

Оно проявляется через создание рабочих мест, формирование компетенций, развитие предпринимательской культуры и интеграцию науки, образования и бизнеса. Инновационный потенциал малых предприятий в регионе обусловлена рядом факторов, связанных с глобальными экономическими тенденциями, государственной политикой, ролью малого бизнеса в инновационном развитии и существующими вызовами.

Развитие инновационного потенциала региона – это не просто инструмент, а необходимость для обеспечения долгосрочного социально-экономического развития, повышения конкурентоспособности и устойчивости регионов в условиях динамичной внешней среды. Развитие региона на основе инноваций является одним из важнейших факторов его конкурентоспособности.

Однако потенциал малых предприятий в региональной экономике используется неполно в силу наличия проблем, требующих решения.

Ульяновская область – один из активно развивающихся регионов Приволжского федерального округа Российской Федерации, крупный центр машиностроения, многоотраслевой промышленности, центр федеральных и международных логистических маршрутов.

Основные социально-экономические показатели представлены в таблице 1 [1].

Таблица 1 – Основные социально-экономические показатели по Ульяновской области с 2022-2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024 г. к 2022 г. (+, –) %	
Продукция сельского хозяйства, млн руб.	79 480,2	68 835,1	74 730,0	– 4750,2	– 6,3
Оборот розничной торговли, млрд руб.	250,5	274,4	304,9	54,5	18,0
Платные услуги населению, млн руб.	67 816,2	68 543,2	56971,7	–10 844,5	-19,04
Денежные доходы населения, млн руб.	441 334,1	453 564,6	595 875,8	154 541,7	25,9
Среднемесячные доходы на душу населения, руб.	31 001,3	35 748,9	42 341,0	11 339,7	26,7
Среднемесячные потребительские расходы на душу населения, руб.	24 510,5	25 532,6	**26 515,7**	2 005,2	7,56
Численность рабочей силы, тыс. чел	611,0	605,4	574,0	–37,0	-6,4
Среднемесячная начисленная заработная плата работников, тыс. руб.	41,5	48,8	56,7	15,2	26,8
Численность занятых в экономике, тыс. чел.	585,5	588,2	588,0	2,5	0,42
Численность безработных, зарег–ных в органах государственной службы занятости (на конец года), тыс. чел.	3,0	2,1	2,1	–0,9	–42

Анализ социально-экономических показателей Ульяновской области (табл. 1) показывает, что сельскохозяйственная продукция в 2022 году составила 79 480,2 млн. рублей, а в 2024 году – 74 730,0 млн. рублей. В регионе животноводство достигло рекордных показателей: в 2024 году сельскохозяйственные организации произвели 85 700 тонн молока, что на 0,5% больше, чем рекорд 2023 года. Средний надой на одну корову увеличился до 7100 кг (по сравнению с 6976 кг в 2023 году).

Далее рассматриваем розничный оборот в 2022 году достиг 250,5 млрд рублей, а к 2024 году увеличился до 304,9 млрд рублей. Это представляет собой увеличение на 54,5 млрд рублей, или 18,0%, за этот период. В 2024 году розничный оборот вырос на 3,7% по сравнению с 2023 годом. На душу населения этот показатель достиг 260 800 рублей, что на 4,4% выше уровня 2023 года. В 2024 году на продукты питания, включая напитки и табачные изделия, приходилось 49,5% розничного оборота, а на непродовольственные товары – 50,5%.

Объем платных услуг, предоставленных населению, снизился с 67 816,2 млн. руб. в 2022 году до 56 971,7 млн. руб. в 2024 году. За три года объем платных услуг, предоставленных населению, снизился на 10 844,5 млн. рублей, или на -19,04%. В Ульяновской области доходы домохозяйств выросли с 441 334,1 млн. руб. в 2022 году до 595 875,8 млн. руб. в 2024 году. Рост за этот период составил 154 541,7 млн. рублей, или 25,9%.

В регионе средний месячный доход на душу населения увеличился с 31 001,3 рубля в 2022 году до 42 341,0 рубля в 2024 году. Абсолютный рост составил 11 339,7 рубля, или 26,7%. Средние месячные потребительские расходы на душу населения выросли с 24 510,5 рубля в 2022 году до 26 515,7 рубля в 2024 году.

Регион сохраняет свой статус индустриально-аграрного региона с диверсифицированной экономикой, где значительную роль играют промышленность, сельское хозяйство и малый бизнес.

По итогам 2024 года в Ульяновской области действовали 44 568 субъектов малого и среднего предпринимательства. По сравнению с предыдущим годом их количество выросло на 2,4%. При этом 8 098 предприятий имели статус «вновь созданные». Динамика малых предприятий в Ульяновской области за 2022–2024 гг. представлены в табл.1[2].

Таблица 2 – Динамика малых предприятий в Ульяновской области за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. к 2022 г. (+,-), %	
				Абс.	%
Юридических лиц	1 297	1 279	1 332	35	2.7
Индивидуальных предпринимателей	271	263	242	-29	-11
Всего	1 568	1 542	1 574	6	0.3

Проведем анализ количества малых предприятий, зарегистрированных на территории Ульяновской области за 2022–2024 гг. Анализируя данные в таблице 2.4, необходимо отметить, что количество малых предприятий зафиксировано в 2023 году – 1 542 ед. Это минимальное количество. С 2023 года намечается восходящий тренд: рост с 1 542 до 1 574 в 2024 году. За анализируемый период количество малых предприятий увеличилось на 44 ед.

Ульяновской области в основном малые предприятия составляют юридические лица. За три года произошло увеличение на 64 ед. В форме индивидуальных предпринимателей малые предприятия в 2024 г. составляю 242 ед., что меньше на 29 ед. по сравнению с 2023 г.

Основные показатели деятельности малых предприятий Ульяновской области за 2022 –2024 год представлены в таблице 3 [2].

Анализ представленных данных показывает, что средняя численность работников увеличилось на 62 человека в период с 2022 по 2024 год. В 2022 году средняя численность работников составляло 40 299 человек. В 2023 году средняя численность работников сократилось на 260 человек по сравнению с 2024 годом. В регионе наблюдется дефицит квалифицированных специалистов, способных заниматься коммерциализацией научно-технических разработок и управлением результатами интеллектуальной деятельности.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности малых предприятий Ульяновской области за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. к 2022 г. (+,-), %	
				Абс.	%
Средняя численность работников, всего, чел	40299	40101	40361	+62	+0,1
Фонд начисленной заработной платы всех работников, млн.руб	29090	29000	29077,2	-13	+0,05
Среднемесячная заработная плата работников, рублей	58341,1	59874	62748,3	+4407	+7,5
Оборот малых предприятий, млн.руб	262264,5	259989,2	262273,1	+9	+0,004

В связи с этим необходимо на платформе учебных заведений региона создавать направления по подготовке специалистов требуемой квалификации. Также подготовить и повысить квалификацию кадров для инновационных предприятий. Очень важно вовлечь молодежь в инновационную деятельность.

В малых предприятиях Ульяновской области среднемесячная заработная плата в 2024 году составляла 62 748,3 рубля. За анализируемый период среднемесячная заработная плата увеличилась на 4 407,2 рубля за три года. Оборот малых предприятий также растет.

Малые предприятия в Ульяновской области занимаются различными видами деятельности, включая производство, торговлю, услуги и инновации. В Ульяновской области в основном малые предприятия составляют юридические лица.

К основным составляющим инновационного потенциала малых предприятий Ульяновской области входят кадры и наука, технологии и разработки, финансы и инвестиции и инфраструктура и государственная поддержка.

Таким образом, малое инновационное предпринимательство выступает мощным катализатором развития человеческих ресурсов Ульяновской области, но для максимизации этого эффекта необходима системная, скоординированная работа всех участников процесса: власти, бизнеса, образования и самих предпринимателей.

Список литературы

1. Ульяновская область в цифрах. 2025: краткий статистический сборник. – Ульяновск, 2025. – 119 с.

2. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/ (дата обращения: 13.08.2026).

УДК 658.5.011

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА МНОГОНОМЕНКЛАТУРНОМ ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Е.А. Волкова, к.э.н., доцент
М.А. Старшенкова, магистр
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В статье представлена предполагаемая стратегия для повышения конкурентоспособности продукции многономенклатурного предприятия.*

Ключевые слова. *Стратегия, тактика, развитие, предприятие, конкурентоспособность, инновации, технологическое решение.*

В современном, быстро развивающемся, конкурентном и динамичном бизнес-окружении, стратегический менеджмент является неотъемлемым инструментом для успешного развития любой организации. Особенно это актуально для акционерных обществ, таких, как, рассматриваемое нами многономенклатурное приборостроительное предприятие. В таких организациях постоянные изменения рыночных условий, технологические инновации и требования акционеров требуют от руководства современного и грамотного реагирования для урегулирования всех возникающих проблем, а также, для стратегического планирования во избежание возникновения проблем в дальнейшем (для их предотвращения), а также, для успешного введения инноваций для достижения конкретных целевых показателей. Такими показателями могут быть, например, конкурентоспособность продукции, повышение прибыльности продукции, уменьшение затрат на производство и др.

Именно стратегический менеджмент служит внутренним ориентиром, который помогает организовать ресурсы, повысить операционную эффективность, адаптироваться к внешним вызовам и достигать поставленных целей

Проблему, которую мы выделили для изменения ситуации в лучшую сторону, при помощи разработки и внедрения новой стратегии, обозначим следующим образом: возникновение конкуренции при производстве продукции на примере барометра.

Целью данного исследования является повышение конкурентоспособности продукции многономенклатурного предприятия на примере барометра в условиях политики технологической независимости промышленности за счёт повышения эффективности применения отечественных комплектующих.

Задачи:

1. Необходимость скорейшего вывода на рынок новых образцов барометров.

2. Удержание на должном уровне соотношения цены к качеству производимой продукции.

3. Расширение применения отечественных комплектующих.

Также отметим важность удовлетворения требований к качеству производимой продукции, регламентированных сертификатом СТ-1. Данный сертификат говорит о том, что продукция произведена, или переработана на территории РФ и/или стран СНГ с большей долей применения отечественных комплектующих.

Рассмотрим подробнее анализ конкуренции в рамках выбранной номенклатуры продукции. Нельзя оценивать стратегии развития предприятия без оценки конкуренции. Главной и наиболее удобной методикой для оценивания конкуренции, считается методика «Пять сил конкуренции», разработанная Майклом Портером.

Для выявления аспектов, от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта, в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, проведем анализ поставщиков.

Для определения конкурентной силы поставщика, будем оценивать такие факторы, как: уровень специализированности поставщика; величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов; степень специализированности покупателя в приобретении определенных ресурсов; концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами; важность для поставщика объема продаж.

Важно заметить при проведении анализа поставщиков, что ряд комплектующих предприятие может производить самостоятельно, что существенно снижает давление от поставщиков на организацию, производящую барометры. В таком случае, острее стоит вопрос с поставками материалов, из которых возможно изготовление комплектующих.

В таблице 1 показан анализ конкурентоспособной продукции, а также их конкурентные преимущества и конкурентные отставания среди предприятий-конкурентов на рынке. Как видно по таблице, у выбранного нами предприятия, есть возможность определять поставщиков, а также заменять их в виду возникающих сложностей, среди которых могут быть иностранные поставщики и отечественные. Конечно, предпочтение отдается отечественным комплектующим. Это выходит дешевле, относительно логистики и доставка не занимает такое количество времени, которое может потребоваться для обработки поставки на таможне.

Таблица 1 – Анализ поставщиков материалов и комплектующих изделий

№	**ПОСТАВЩИКИ**	Оценка
1	Дифференциация ресурсов	6
2	Наличие ресурсов-субститутов	5
3	Издержки смены поставщиков у компаний в отрасли	4
4	Уровень концентрации поставщиков	4
5	Значение заказов для поставщиков	4
6	Стоимость закупки в соотнесении с совокупными затратами	3
7	Угроза прямой и обратной интеграции фирм в отрасли	2
8	Влияние цены ресурса на стоимость товара или его дифференцирование	3

Оценив качество поставщиков, проведем анализ покупателей, путем составления профиля покупателя. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и другие данные.

Хотя кажется, что барометры – это пережитки прошлого, на самом деле без них не обходится ряд исследований, а также, данный вид продукции установлен на всех кораблях и авиационных бортах. Помимо прямого целевого назначения барометра, данный продукт можно приобрести в розницу. Розничные покупатели могут их приобретать для домашней эксплуатации, а также для создания антуража или придания особого внешнего вида обстановке в комнате.

В таблице 2 показан анализ покупателей, как компонента непосредственного окружения.

Таблица 2 – Анализ потребителей, кто покупает продукт, реализуемый организацией

№	ПОКУПАТЕЛИ	Оценка
1	Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией фирм	6
2	Объем закупок покупателями (у фирмы)	5
3	Издержки переключения покупателей в сравнении с издержками переключения поставщика	4
4	Информированность покупателя	5
5	Способность к интеграции вниз по технологической цепочке	
6	Товары-заменители	6
7	Соотношение цена/общий объем закупок	4
8	Различия товаров / узнаваемость торговой марки	5
9	Влияние на качество/внешний вид товара	4
10	Выгоды покупателя	4
11	Стимулы лиц, принимающих решения	6

Рассмотрим **ключевые факторы** по приведенной таблице.

1. Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией фирм. Можно заметить, что покупательская способность для продукта «барометр» высокая

как в оптовой продаже, так и в розницу. Более того, узнаваемость марки многономенклатурного приборостроительного предприятия, влияет на выбор продукции покупателями для приобретения у данного поставщика.

2. Товары-заменители для данной продукции отсутствуют, что благоприятно влияет на стабильное нахождение предприятия рынке.

3. Помимо прочего, **влияние покупателя** на данную номенклатурную единицу, невысокое в виду того, что внешний вид продиктован функциональными особенностями прибора. Однако, стилистику для дальнейшего развития продукции, можно видоизменить, опросив заинтересованных покупателей и проанализировав существующие на рынке объекты данного типа.

4. Стимулы лиц, принимающих решения, могут отражать в себе, как историческое производство данной номенклатурной единицы, так и борьбу за постоянство среди покупателей.

Проанализировав покупателей, перейдем к анализу конкурентов. С конкурентами предприятие борется за ресурсы, которые стремится получить из внешней среды, за поставщиков, а также за покупателей и, соответственно, за место на рынке и прибыль.

В таблице 3 показан анализ конкурентов.

Таблица 3 – Анализ конкурентов, производящих выбранную номенклатуру среди продукции предприятия

№	КОНКУРЕНТЫ	Оценка
1	Рост отрасли	5
2	Постоянные издержки/добавленная стоимость	3
3	Временные излишки производственных мощностей (периоды перепроизводства)	1
4	Различия в продукции	4
5	Узнаваемость торговой марки	6
6	Издержки переключения (потребителя)	4
7	Концентрация и сбалансированность	6
8	Информационная сложность	4
9	Разновидности конкурентов	3
10	Корпоративные доли	3
11	Барьеры на выходе	5

Среди ключевых факторов, влияющих на конкуренцию, выделим:

1. Рост отрасли – фактор, имеющий большое значение для дальнейшего стабильного производства продукции. В настоящее время, количество конкурентов по данной продукции имеет тенденцию роста. Однако, не все новые предприятия, входящие в данную отрасль, выдерживают конкуренцию, с рассматриваемым нами предприятием.

2. Узнаваемость торговой марки – фактор, который позволяет рассматриваемому нами предприятию держаться на рынке уже длительное время, как хорошо зарекомендовавший себя производитель.

3. Барьеры на выходе – в виду исторически сложившихся обстоятельств, многономенклатурное приборостроительное предприятие не будет прекращать производство барометров в виду узнаваемости и связи с историческими событиями данного предприятия, что является крупным барьером на выходе.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт.

Для более полного анализа всех сил конкуренции, рассмотрим также барьеры входа.

В таблице 4 показан анализ барьеров входа для конкурирующих предприятий.

Таблица 4 – Анализ барьеров входа

№	**БАРЬЕРЫ ВХОДА**	Оценка
1	Экономия, связанная с масштабом производства	3
2	Запатентованные отличия товара	6
3	Узнаваемость торговой марки	6
4	Издержки переключения	3
5	Требования к объему капитала	3
6	Доступ к каналам распределения	6
7	Абсолютные преимущества по издержкам	4
8	Доступ к необходимым ресурсам	4
9	Собственная, отличающаяся низкими, издержками модель	4
10	Политика правительства	4
11	Патенты и лицензии	4

Среди **ключевых факторов**, выделим следующие:

1. Запатентованные отличия товара имеют высокое влияние при вхождении на рынок, в виду необходимости полного анализа запатентованных различий, для дальнейшего внедрения технологических инноваций и новизны в продукцию. Важно не повторять уже существующий продукт и не использовать готовое запатентованное решение, а привлекать покупателей инновационными введениями.

2. Узнаваемость торговой марки влияет на весь потребительский рынок, в виду того, что покупатели преимущественно обращаются к уже проверенным поставщикам продукции, зарекомендовавшим себя на рынке.

3. Доступ к каналам распределения также отмечен высоким влиянием, в виду того, что в современном мире не так проблематично выйти в розничную или оптовую продажу посредством интернет-площадок для торговли. Любой производитель может выйти на площадку, но важно хорошо распределять ресурсы на рекламу.

В виду отсутствия товаров-заменителей для барометра на данном этапе развития продукции данного вида, анализ товаров-заменителей провести не представляется возможным.

В таблице 5 показан анализ конкурентоспособной продукции, а также их конкурентные преимущества и конкурентные отставания среди предприятий-конкурентов на рынке.

Таблица 5 – Анализ конкурентов, производящих выбранную номенклатуру среди продукции предприятия

№	Конкурентный продукт	Название организации-конкурента	Конкурентные преимущества	Конкурентные отставания
Главные конкуренты				
1	Барометр	БРИГ	три в одном: барометр, термометр и часы	Закупка чужих комплектующих; Отсутствие «зеленых» тенденций в производстве
2	Барометр	ООО «Барометр»	двухшкальная градуировка (мм рт. ст. и гПа)	Реакция на электромагнитные поля
Основные конкуренты				
3	Барометр	АО Сафоновский завод «Гидрометприбор»	полный комплект метеостанции: термометр и гигрометр; Полный комплект для проведения метеорологических исследований	Стоимость конечного продукта для продажи в розницу

При подробном рассмотрении продукции предприятий (на конкретных примерах, доступных на ряде ресурсов для покупки оптом и в розницу, в том числе, на площадках онлайн-торговли), на примере барометра, можно сделать вывод, что есть конкурентоспособные продукты, которые могут иметь преимущество на рынке. Для того, чтобы данную ситуацию изменить, следует разработать новую стратегию развития предприятия, относительно данного продукта.

Реализация стратегии предполагает понимание того, что необходимо сделать, чтобы осуществить стратегические действия в заданные сроки. Работа по реализации стратегии включает следующие этапы:

1. Анализ проблемной зоны.
2. Анализ продукции конкурентов.
3. Определение наиболее подходящего решения возникшей проблемы.
4. Перераспределение ресурсов организации.
5. Управление бюджетом предприятия.
6. Определение внутренней политики предприятия.

7. Детальная проработка стратегического плана дальнейшего развития.

8. Изыскание мощностей для выполнения намеченной стратегии.

Проведя анализ пяти сил конкуренции, можем сделать вывод, что на уже освоенном фирмой рынке, оставаться какое-то время возможно, но нужно улучшать продукт, чтобы продолжать получать достойную прибыль и оставаться конкурентоспособным. Но этих данных для построения новой и функциональной стратегии для большого предприятия недостаточно.

Для того, чтобы оценить возможности и угрозы предприятию относительно выбранной продукции, проведем swot-анализ.

В таблице 6 определим перечень возможностей и распределим их по уровню влияния и вероятности: 1. Выход на онлайн-платформы для торговли; 2. Рост спроса на приборы серии «умный дом»; 3. Диверсификация ассортимента; 4. Внедрение новых технологий; 5. Повышение узнаваемости бренда, увеличение рекламы; 6. Участие в грантовых программах; 7. Внедрение функции удаленного мониторинга; 8. Партнерство с компаниями по метеонаблюдению; 9. Повышение интереса к наблюдению за погодными условиями среди потребителей (табл. 6).

Таблица 6 – Анализ возможностей предприятия

		Сильное влияние	**Умеренное влияние**	**Малое влияние**
Вероятность использования возможностей	**Высокая вероятность**	Выход на онлайн-платформы для торговли (1)	Рост спроса на приборы серии «умный дом» (2)	Диверсификация ассортимента (3)
	Средняя вероятность	Внедрение новых технологий (4)	Повышение узнаваемости бренда, увеличение рекламы (5)	Участие в грантовых программах (6)
	Низкая вероятность	Внедрение функции удаленного мониторинга (7)	Партнерство с компаниями по метеонаблюдению (8)	Повышение интереса к наблюдению за погодными условиями среди потребителей (9)

В соответствии с данной таблицей, создается понимание, какие возможности необходимо использовать, а для каких не следует выделять много внимания.

В таблице 7 определим перечень возможностей и распределим их по уровню влияния и вероятности: 1. Рост издержек на логистику и сырье; 2. Повышенная конкуренция; 3. Зависимость от ограниченного числа поставщиков; 4. Ужесточение технических стандартов и системы сертификации; 5. Импорт и дешевые аналоги; 6. Изменения в законодательстве; 7. Падение интереса к отдельным приборам; 8. Снижение покупательской способности; 9. Устаревание технологий (табл. 7).

Таблица 7 – Анализ угроз для предприятия

Вероятность реализации угроз	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Рост издержек на логистику и сырье (1)	Повышенная конкуренция (2)	Зависимость от ограниченного числа поставщиков (3)
Средняя вероятность	Ужесточение технических стандартов и системы сертификации (4)	Импорт и дешевые аналоги (5)	Изменения в законодательстве (6)
Низкая вероятность	Падение интереса к отдельным приборам (7)	Снижение покупательской способности (8)	Устаревание технологий (9)

В соответствии с данной таблицей, создается понимание, на какие угрозы необходимо обратить особое внимание и отреагировать как можно быстрее, для того, чтобы их нейтрализовать, а какие можно временно игнорировать.

Однако, в будущем необходимо будет устранить и угрозы, имеющие малое влияние и низкую вероятность.

Проанализировав возможности и угрозы, и распределив их по уровням влияния (от наиболее сильных и возможным, к наиболее слабым и незначительным), определим, какие сильные и слабые стороны предприятие может использовать для повышения конкурентоспособности на рынке.

В таблице 8 указаны сильные и слабые стороны угроз и возможностей. Для удобства восприятия, в таблице обозначим возможности и угрозы числами (в соответствии с нумерацией в предыдущих таблицах). Первое число – возможности, второе – угрозы.

Таблица 8 – Матрица SWOT

	Возможности	**Угрозы**
Сильные стороны	1-2 2-4 4-7 8-8	 5-1 3-3
Слабые стороны	6-6 7-5	9-9

По данной таблице, **сильной стороной** является особое развитие продукции: внедрение новых технологий, совмещение нескольких приборов в один, выход на новые торговые площадки и расширение рекламы.

В качестве **сильных угроз**, на которые следует обратить внимание: ограниченное количество поставщиков, а также рост издержек на логистику и сырье. Для решения возникающих проблем, следует расширить круг поставщиков.

По итогам SWOT-анализа, можно сделать следующий вывод: расширение влияния на уже существующем рынке, или создание нового рынка путем введения инноваций в свою продукцию, смогут привлечь как можно больше покупателей, как в промышленных масштабах (оптовые покупки), так и для личного пользования.

Проведя несколько анализов деятельности предприятия, делаем вывод, что наиболее подходящая стратегия дальнейшего развития предприятия (если выбирать из эталонных стратегий), это **стратегия развития продукта**, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Предприятию следует улучшать выбранный объект. Можно вводить инновации, позволяющие уменьшить издержки производства. Можно определить перечень ресурсов, которые можно заменить на более экологичные, или ресурсы, которые можно заменить на композитные материалы. Это даст технологическую новизну и сможет привлечь новых клиентов к уже существующему товару. Также следует уделить внимание маркетингу продукта с нововведениями, чтобы расширить рекламный охват и привлечь больше потенциальных покупателей.

Для того, чтобы сотрудники предприятия не сопротивлялись изменениям, точнее, чтобы уменьшить количество встречаемых на пути инноваций сопротивлений, можно и даже нужно вести более мягкую политику. Более того, руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и сообразуясь с планом.

Список литературы

1. Волкова, Е.А. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / Е.А. Волкова, А.В. Чурашкина. – Ульяновск: УлГТУ, 2022. – 180 с.

2. Кострова, Ю.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Б. Кострова, И.В. Саттарова, О.Ю. Шибаршина. – Москва: МУИВ, 2023. – 250 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/433751.

3. Крупина, Н.Н. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: учебное пособие / Н.Н. Крупина. – Санкт-Петербург: СПбГАУ, 2021. – Часть 1 – 2021. – 137 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/191444.

4. Медведев, Н.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Медведев, О.С. Курснинова, П.А. Курзин. – Москва: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2005. – 195 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/104806.

5. Хохрина, О.М. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / О.М. Хохрина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Брянск: Брянский ГАУ, 2025. – 89 с. – URL: https://e.lanbook.com/book/513381.

УДК 005.7

РОЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ: ВОЗМОЖНОСТИ, РИСКИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Е.В. Гурова, к.э.н., доцент
Государственный университет управления

Аннотация. *В статье рассматривается влияние управленческого консультирования на изменения организационной культуры. Проведен анализ экспертного и процессного подходов к консультированию, обоснована роль консультанта как агента изменений и «культурного зеркала». Раскрыты типичные препятствия на пути культурных преобразований: сопротивление сотрудников, недостаточная вовлеченность руководства и имитация активности. Обоснована необходимость перехода от разовых проектов к долгосрочному партнерству и развитию внутренних агентов изменений.*

Ключевые слова: *организационная культура, управленческое консультирование, процессный подход, агент изменений, сопротивление, имитация активности, организационное развитие.*

В современной бизнес-среде, которая характеризуется высокой нестабильностью, цифровизацией и сменой поколений сотрудников, организационная культура перестала быть «мягким» фактором и превратилась в критический актив конкурентоспособности. В целом компании с развитой адаптивной культурой демонстрируют на 60% более высокие финансовые показатели по сравнению с конкурентами [1].

Однако несоответствие современного менеджмента заключается в том, что именно потребность в изменениях культуры возникает чаще всего, являясь самым мощным объектом для трансформации силами внутренних служб. Собственники и топ-менеджмент нередко являются частью той самой культуры, которую пытаются изменить, что, в свою очередь, порождает эффект «организационной близорукости». В таких условиях возрастает спрос на управление изменениями с помощью внешних экспертов.

Консультирование, в отличие от оперативного менеджмента, носит рекомендательный характер, но его настоящая ценность заключается не столько в готовых решениях, сколько в методологической поддержке и передаче опыта, которые позволяют клиенту в дальнейшей перспективе разобраться с аналогичными проблемами самостоятельно. В зависимости от типа вмешательства различают два основных подхода: экспертный и процессный. Экспертное консультирование базируется на передаче клиенту готового решения, где консультант выступает в качестве специалиста, выявляющего проблему. Данный подход оказывает минимальное влияние на организационную культуру, потому что изменения затрагивают лишь

структуры и процедурные аспекты. При этом устоявшиеся модели мышления и сложившиеся способы взаимодействия внутри коллектива остаются стабильными.

Процессное консультирование, в отличие от экспертного, ориентировано на активное вовлечение сотрудников в совместный поиск и принятие решений, что позволяет выстроить коммуникационную модель поведения таким образом, чтобы сотрудники самостоятельно определяли проблемы и адаптировались к новым условиям, обеспечивая высокую эффективность трансформированных отношений [2]. В этих условиях консультант занимает позицию посредника, через которого выстраивается новая модель организационной культуры. При этом сотрудники являются не пассивными участниками процесса, принимающие готовые решения, декларируемые руководством, а самостоятельно выявляют имеющиеся проблемы, которые в силу ограниченности ресурсов решаются путем компромисса. Такое взаимодействие позволяет согласовать ценностные ожидания всех участников процесса, определить приоритеты, выстроить коммуникационные связи между отдельными людьми и целыми структурными подразделениями, выявить альтернативные пути решения проблемных ситуаций, что, в свою очередь, позволяет снизить конфликтность в процессе реструктуризации организационной культуры еще до формализации всех основных аспектов в локальных актах компании. Основная задача консультанта – это не предоставить готовый вариант решения проблемы, а создать условия для вывода участников процесса из зоны комфорта с целью выявления скрытого сопротивления предстоящим изменениям.

Феномен организационно культуры, ее формирования и внедрения изучается многими учеными и практиками, основываясь на концепции Э.Шейна, под организационной культурой понимается совокупность ценностей и установок, сформированных в организации и определяющих общее поведение сотрудников. При этом при трансформации этих установок консультант выступает с одной стороны как эксперт, исследующий и анализирующий глубину и необходимость предстоящих изменений, а с другой стороны, как специалист, способствующий снятию напряжения в процессе внедрения новых правил поведения.

Таким образом, возникает закономерный вопрос: каким образом управленческое консультирование способно повлиять на устоявшиеся элементы организационного устройства? Консультирование превращается в эффективный инструмент трансформации организационной культуры только в том случае, если оно направлено не только на оптимизацию административных процессов, но и на преобразование ценностных установок, неписаных правил и базовых убеждений сотрудников [3]. Именнопоэтому процессное консультирование становится единственно возможным эффективным способом для культурных изменений. Экспертный подход здесь неэффективен, так как новые ценности нельзя внедрить приказом. Когда изменения надежны только

при активном участии сотрудников в поиске решений, тогда ценности принимаются как «свои».

Для того, чтобы такое соучастие стало возможным, консультанту прежде всего необходимо самому пройти путь исследователя. Поскольку невозможно вовлечь людей в изменение того, что осмысленно не до конца самими участниками и тем, кто помогает им изменяться.

Любое вмешательство в культуру начинается в первую очередь с понимания, а не с действий и консультант на начальном этапе решает задачу входа сквозь внешние проявления культуры и выявления подлинных фундаментальных убеждений, которые определяют поведение сотрудников. Для этого используются такие качественные методы, как наблюдение за рабочими процессами и неформальными коммуникациями, интервью с представителями основных субкультур, анализ ритуалов и документов. Важную роль играет метод групповых сессий с фасилитацией, где сотрудники в безопасной среде получают возможность осознать и сформулировать свои базовые убеждения и далее сравнить их с официальными корпоративными лозунгами. На этом этапе консультант оказывается в роли зеркала, помогая организации увидеть несоответствие своими глазами и осознать зоны противоречия.

На основе диагностических данных вместе с руководством и сотрудниками формируется желаемый профиль культуры – образ желаемого состояния организации в будущем. Изменения формируются в процессе диалога, а не посредством директивных изменений сверху. Главная задача на этом этапе - внедрение новых культурных образцов в повседневные практики: критерии оценки персонала, процедуры принятия решений и адаптация систем мотивации. Сокращая разрыв между словами и поступками, консультант связывает культурные изменения с конкретными управленческими механизмами.

Для освоения сотрудниками новых моделей поведения и способов мышления проводятся программы обучения, которые направлены не только на передачу информации, но и на тренировку навыков, соответствующих новой культуре, например, обратная связь, открытая коммуникация, коллективное принятие решений, управление конфликтами. Все это позволяет создать непрерывную модель для поддержания и обеспечения устойчивости уже внедренных изменений в корпоративную культуру. Тем самым обеспечивается переход от разовых готовых решений к комплексному сопровождению на этапе формирования устойчивых навыков.

Тем не менее, ни один процесс трансформации не проходит без негатива со стороны его участников. И основная задача консультанта в процессе внедрения новых моделей предвидеть возможные ограничения и провести предварительную работу по их устранению.

Одной из главных причин сопротивления персонала предстоящим изменениям является страх потери власти, изменения социальной роли и

нарушение стабильности. В зависимости от позиции работника в организации эта защитная реакция может спровоцировать такие реакции как скрытые переживания, отстраненность, снижение мотивации, а в некоторых случаях открытый конфликт, протест и даже саботаж. В этом случае вовлеченность персонала в процесс, открытое обсуждение предстоящих изменений, обмен мнениями и совместное принятие решений позволяют снизить уровень сопротивления и определить наиболее оптимальный вариант решения [4].

Кроме того, важным условием успешной трансформации является вовлеченность самого руководителя. Формально закрепляя изменения, зачастую руководство продолжает транслировать уже давно устоявшиеся ценности, игнорируя все нововведения. Такой конфликт интересов порождает ситуацию возврата к первоначальному положению и усилия консультанта нивелируются. В этом случае роль процессного консультирования – это не только формализация всех изменений, но и персональная работа с топ-менеджером для закрепления новых установок.

Разновидностью этой причины неэффективности проведенных мероприятий по формированию новой организационной культуры является формальный подход к внедрению, когда активно ведутся диалоги, учитываются мнения персонала, разрабатываются мероприятия, но в целом в организации сохраняются уже устоявшиеся ценности. Подобный подход быстро обнаруживает фиктивность «диалога» и подрывает доверие сотрудников, а консультант рискует стать частью этой иллюзии, если вовремя не заметит подмену содержания формальностью [5].

Упомянутые выше риски – сопротивление сотрудников, недостаточная поддержка со стороны руководства и формальный подход – редко существуют по отдельности. Они, как правило, взаимно усиливают друг друга: безразличие лидера способствует имитации, имитация укрепляет цинизм персонала, а цинизм, в свою очередь, подавляет желание менять ситуацию.

Перспективы развития управленческого консультирования предполагают несколько направлений. Во-первых, необходимы гибридные модели консультирования, которые объединяют процессную работу с цифровыми инструментами диагностики. Во-вторых, актуально развивать внутренний потенциал «агентов изменений», способных поддержать новую культуру после завершения консультационной программы. В-третьих, возникает необходимость перехода от разовых проектов к долгосрочному партнерству, в рамках которого консультант помогает формировать отношения к неопределенности как к ресурсу, а не как к риску.

Таким образом, управленческое консультирование – это стратегическая задача, формирующая способность организации функционировать в изменяющихся условиях и развиваться в долгосрочной перспективе.

Список литературы

1. Масалева, М.В. Оценка влияния корпоративной культуры на уровень безопасности и экономическую эффективность предприятий / М.В. Масалева, А.Н. Минкин, И.В. Кровяков // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14. – № 4-1. – С. 617-627.

2. Димитрюк, А.А. Некоторые психологические аспекты консультирования в бизнесе / А.А. Димитрюк // Вестник БГТУ имени В. Г. Шухова. – 2014. – № 6. – С. 113-116.

3. Грошев, И.В. Управление изменениями организационной культуры в условиях цифровой трансформации / И.В. Грошев, Мэнин Хэ // Вестник экономической безопасности. –2020. – № 5. – С. 206-211.

4. Беккер, Е.А. Роль процессного подхода для улучшения деятельности организации / Е.А. Беккер // Экономика и социум. – 2019. – № 5 (60). – С. 389-393.

5. Кочнев, В.В. Восприятие сотрудниками организации предстоящих культурных преобразований / В.В. Кочнев // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 2. – С. 98-130.

УДК 336

ОБЕСПЕЧЕНИЕ УДАЛЕННОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ НЕРЕЗИДЕНТОВ КАК ИНФРАСТРУКТУРНОЕ УСЛОВИЕ РАЗВИТИЯ ТРАНСГРАНИЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ В РОССИИ

Долганова О.И., к.э.н., доцент
Денисова М.В., студент
Герасимова В.В., студент
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

Аннотация. *В статье рассматриваются возможности и ограничения удаленной идентификации иностранных граждан для предоставления финансовых услуг, особенно в части реализации трансграничных операций. Проанализированы механизм делегированной идентификации по Федеральному закону № 308-ФЗ, функции Единой системы идентификации и аутентификации, Единой биометрической системы и системы RuID. Показано, что существующие механизмы решают отдельные задачи, но не формируют единого технологического маршрута подключения нерезидента к российским финансовым организациям. Сформулированы предложения по формированию инфраструктуры нерезидентского платформенного доступа к финансовым сервисам (ИНПАС) как маршрутизирующего слоя, который управляет согласиями, стандартизирует данные и передает результаты проверок без хранения биометрических образцов. Определены функции такой инфраструктуры, ожидаемые эффекты и направления ее нормативной апробации.*

Ключевые слова: *удаленная идентификация, иностранный гражданин, финансовые услуги, KYC, ПОД/ФТ, биометрия, цифровой профиль, RuID, ИНПАС.*

Введение

Цифровизация финансового сектора позволяет предоставлять банковские и инвестиционные продукты без территориальной привязки клиента к отделению. Банк России планирует дальнейшее развитие цифровых финансовых сервисов с платформенными моделями, цифровыми ID, Открытыми API и бесшовным взаимодействием информационных систем [8, с. 5]. Для иностранных граждан эта трансформация особенно значима, поскольку традиционный клиентский

путь включает проверку документов, ПОД/ФТ-процедуры, подтверждение личности и, в отдельных ситуациях, личное присутствие.

В российском регулировании уже сформированы отдельные элементы дистанционного допуска иностранного клиента. Федеральный закон от 10.07.2023 № 308-ФЗ закрепил в Федеральном законе № 115-ФЗ механизм, позволяющий ряду российских финансовых организаций поручать иностранному банку или иной иностранной финансовой организации идентификацию иностранного клиента и обновление сведений о нем [1, с. 18-21; 2, с. 2-4]. Также следует отметить: Правительство РФ утвердило перечень из 25 государств, в которых могут быть зарегистрированы такие иностранные финансовые организации [4, с. 1-2]. Механизм создает правовую основу для удаленного обслуживания, но российская организация сохраняет обязанности по ПОД/ФТ и принятию итогового решения о допуске клиента [1, с. 20-22; 2, с. 3-4].

В случае масштабирования двусторонней модели возникает проблема фрагментации: каждому российскому участнику требуется отдельно выстраивать обмен данными, согласия, требования к качеству идентификации, информационную безопасность, а также контроль иностранного партнера. Поэтому ключевая задача состоит не только в наличии правового основания, но и в создании унифицированного инфраструктурного слоя, который стандартизирует взаимодействие участников.

Государственные регламенты идентификации иностранного гражданина

Федеральный закон от 29.12.2022 № 572-ФЗ регулирует применение Единой биометрической системы. В установленных законом случаях идентификация и аутентификация с использованием биометрических персональных данных могут проводиться дистанционно [3, с. 31-36]. Банк России описывает удаленную финансовую идентификацию как использование ЕСИА и ЕБС, позволяющее после подтверждения личности дистанционно получать отдельные банковские услуги, включая открытие счета или вклада [9, с. 1-2]. В 2025 году были расширены возможности регистрации иностранных граждан в ЕБС [10, с. 1-2].

Дополнительный государственный слой был сформирован Указом Президента РФ от 09.07.2025 № 467 о государственном информационном ресурсе «Цифровой профиль иностранного гражданина» [6, с. 1-3]. Правила наполнения ресурса и обмена сведениями закреплены постановлением Правительства РФ № 735; обмен предусматривает использование государственных витрин данных и идентификаторов цифрового профиля или ЕСИА [7, с. 2-5; 15, с. 1-2].

Одновременно действует эксперимент по апробации правил въезда иностранных граждан, установленный постановлением Правительства РФ № 1510. В его рамках развивается RuID, как канал предварительного цифрового взаимодействия иностранца с российской инфраструктурой, а сам эксперимент продлен до 31 декабря 2027 года [5, с. 1-4; 14, с. 1]. При этом RuID, цифровой профиль, ЕБС и механизм 308-ФЗ имеют разное назначение и не заменяют банковский KYC и ПОД/ФТ.

Таблица 1 – Функциональная роль основных механизмов

Механизм	Основная функция	Роль в финансовом обслуживании
Иностранная финорганизацияпо 308-ФЗ	Первичная идентификация клиента за рубежом	Передача результата идентификации российскому уполномоченному участнику
ЕСИА	Идентификация и аутентификация в российской цифровой среде	Формирование доверенного цифрового идентификатора
ЕБС	Биометрическая идентификация и аутентификация	Дистанционное подтверждение личности
Цифровой профиль иностранного гражданина	Консолидация государственных сведений	Источник проверяемых атрибутов при наличии правового доступа
RuID	Предварительное цифровое взаимодействие иностранца с инфраструктурой РФ	Канал регистрации и подготовки к дальнейшим процедурам
Финансовая организация	KYC, ПОД/ФТ и продуктовое решение	Ответственна за персональную идентификацию

Концепция ИНПАС

Основной проблемой является отсутствие единого слоя координации перечисленных механизмов применительно к трансграничному клиентскому пути. В связи с этим предлагается концепция Инфраструктуры нерезидентского платформенного доступа к финансовым сервисам (далее ИНПАС). ИНПАС рассматривается как технологический посредник между иностранным пользователем, доверенными источниками идентификации и российскими финансовыми организациями. Его задача состоит не в самостоятельном признании клиента идентифицированным, а в управлении последовательностью запросов и стандартизации обмена данными.

Концептуальный клиентский путь включает: получение согласия пользователя; определение доступного маршрута идентификации; обращение к доверенному источнику; получение результата проверки; формирование стандартизированного идентификационного досье; проведение KYC и ПОД/ФТ финансовой организацией; принятие продуктового решения. Такой подход позволяет сохранить юридическую ответственность у регулируемого финансового участника и одновременно сократить количество разрозненных интеграций.

Принципиальным архитектурным условием является отказ ИНПАС от хранения исходных биометрических образцов. Биометрическая проверка должна проводиться уполномоченной системой, прежде всего ЕБС или допустимым иностранным контуром. ИНПАС получает результат проверки и разрешенные атрибуты, фиксирует согласия и историю обращения, но не создает параллельную биометрическую базу. Это соответствует принципу минимизации чувствительных данных и снижает последствия возможных проблем с информационной безопасностью [3, с. 48-55; 9, с. 1-2].

В функциональном плане ИНПАС может включать пять блоков: управление согласиями; маршрутизацию по юрисдикции и продукту; взаимодействие с ЕСИА, ЕБС и цифровым профилем; прием и нормализацию результатов идентификации иностранных финансовых организаций; передачу стандартизированного пакета данных банку, оператору инвестиционной платформы или оператору информационной системы ЦФА. ИНПАС не подменяет KYC/ПОД/ФТ, не открывает счет и не принимает окончательное решение о финансовом обслуживании.

Международные ориентиры

Аналогичная инфраструктурная логика используется в зарубежных цифровых сервисах. В Сингапуре SGFinDexприменяет Singpassи централизованное управление согласиями для передачи финансовой информации пользователя между финансовыми организациями. Сервис позиционируется как инфраструктура передачи зашифрованных данных и не хранит передаваемую финансовую информацию [11, с. 1-2]. Для ИНПАС этот пример важен как модель разделения маршрутизации данных и их хранения.

В ОАЭ UAE Pass используется как государственная цифровая идентичность для государственных и частных сервисов [12, с. 1-2]. Центральный банк ОАЭ допускает применение цифровых методов идентификации при Customer Due Diligence и устанавливает требования к использованию цифровых идентификаторов финансовыми организациями [13, с. 14]. Данные примеры показывают, что масштабируемость

дистанционного онбординга определяется не только биометрией, но и наличием доверенной инфраструктуры обмена атрибутами и управлением согласиями.

Ожидаемые эффекты и нормативные условия

Создание единого маршрутизирующего контура потенциально снижает транзакционные издержки российских финансовых организаций при выходе на иностранную клиентскую аудиторию. Вместо множества индивидуальных подключений возникает единый интеграционный интерфейс. Для клиента это может означать более понятный путь к счетам, вкладам, инвестиционным продуктам и ЦФА, если продукт допускается действующим регулированием.

Единый инфраструктурный слой также повышает наблюдаемость процессов: стандартизация форматов, запись запросов, фиксация согласий и единые интеграционные требования позволяют контролировать качество данных и историю клиентского пути. Вместе с тем действующее право пока не определяет отдельный статус такого технологического посредника. Для практической реализации необходимо установить правовой статус оператора, перечень доступных государственных систем, состав обрабатываемых данных, правила трансграничной передачи, требования к информационной безопасности и распределение ответственности между платформой, иностранной финансовой организацией и российским получателем данных.

Апробация модели целесообразна в ограниченном составе участников и продуктов, в том числе с использованием экспериментального правового режима. На пилотном этапе могут оцениваться качество идентификационных данных, время онбординга, доля ручных проверок, устойчивость интеграций и количество комплаенс-инцидентов. Результаты пилота могут использоваться для решения вопроса о необходимости самостоятельного регулирования инфраструктурного оператора.

Заключение

Российская инфраструктура удаленной идентификации иностранных граждан уже включает несколько взаимодополняющих механизмов: делегированную идентификацию по 308-ФЗ, ЕСИА и ЕБС, цифровой профиль иностранного гражданина и RuID [2, с. 2-4; 3, с. 31-36; 4, с. 1-2; 5, с. 1-4; 6, с. 1-3; 7, с. 2-5; 9, с. 1-2; 10, с. 1-2; 14, с. 1; 15, с. 1-2]. Однако их функциональная разобщенность сохраняет высокий объем двусторонних интеграций и усложняет масштабирование трансграничных финансовых сервисов. Предлагаемая концепция ИНПАС направлена на формирование доверенного маршрутизирующего слоя между иностранным клиентом,

государственными системами, иностранными финансовыми организациями и российским финансовым рынком. При этом платформа не должна хранить биометрические образцы и подменять регулируемых участников. Ее основная функция - стандартизация клиентского маршрута, согласий и обмена результатами идентификационных проверок.

Переход от набора разрозненных механизмов к инфраструктурной совместимости способен превратить удаленную идентификацию из частной банковской процедуры в элемент экспорта российских финансовых услуг. Для этого необходима нормативная апробация модели, закрепление статуса оператора и четкое распределение ответственности за идентификацию, ПОД/ФТ, безопасность данных и продуктовое решение.

Список литературы

1. О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма: Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_32834/ (дата обращения: 22.09.2026).

2. О внесении изменений в статьи 6 и 7 Федерального закона № 115-ФЗ: Федеральный закон от 10.07.2023 № 308-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_451664/ (дата обращения: 22.09.2026).

3. Об осуществлении идентификации и (или) аутентификации физических лиц с использованием биометрических персональных данных: Федеральный закон от 29.12.2022 № 572-ФЗ [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_436110/ (дата обращения: 22.09.2026).

4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 14.10.2023 № 2838-р [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_460400/ (дата обращения: 22.09.2026).

5. О проведении эксперимента по апробации правил и условий въезда в Российскую Федерацию и выезда из Российской Федерации иностранных граждан и лиц без гражданства: постановление Правительства РФ от 07.11.2024 № 1510 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_490324/ (дата обращения: 22.09.2026).

6. О государственном информационном ресурсе «Цифровой профиль иностранного гражданина»: Указ Президента РФ от 09.07.2025 № 467

[Электронный ресурс]. – URL: http://kremlin.ru/acts/bank/52130 (дата обращения: 22.09.2026).

7. Об утверждении состава сведений для включения в государственный информационный ресурс «Цифровой профиль иностранного гражданина»: постановление Правительства РФ от 12.06.2026 № 735 [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_536997/ (дата обращения: 22.09.2026).

8. Цифровизация платежей и внедрение инноваций на платежном рынке: аналитический доклад [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cbr.ru/Content/Document/File/161600/analytical_report_20240605.pdf (дата обращения: 22.09.2026).

9. Удаленная идентификация [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cbr.ru/fintech/digital_biometric_id/ (дата обращения: 22.09.2026).

10. Развитие технологий и поддержка инноваций [Электронный ресурс]. – URL: https://www.cbr.ru/about_br/publ/results_work/2025/razvitie-tekhnologiy-i-podderzhka-innovaciy/ (дата обращения: 22.09.2026).

11. SGFinDex [Электронный ресурс] // Government Technology Agency of Singapore. – URL: https://www.tech.gov.sg/products-and-services/for-citizens/digital-services/sgfindex/ (дата обращения: 22.09.2026).

12. UAE Pass [Электронный ресурс] // Federal Authority for Identity, Citizenship, Customs & Port Security. – URL: https://icp.gov.ae/en/uae-pass/ (дата обращения: 22.09.2026).

13. Guidance for Licensed Financial Institutions on Digital Identification for Customer Due Diligence [Электронный ресурс] // CBUAE Rulebook. 2022. – URL: https://rulebook.centralbank.ae/en/rulebook/guidance-licensed-financial-institutions-digital-identification-customer-due-diligence (дата обращения: 22.09.2026).

14. Эксперимент по апробации правил и условий въезда в Россию продлен до 31 декабря 2027 года [Электронный ресурс]. – URL: https://77.xn--b1aew.xn--p1ai/ms/информационные-сообщения/item/93685876/ (дата обращения: 22.09.2026).

15. Регламентированы вопросы формирования государственного информационного ресурса «Цифровой профиль иностранного гражданина» [Электронный ресурс]. – URL: https://epp.genproc.gov.ru/ru/proc_12/activity/legal-education/explain/e8549586/ (дата обращения: 22.09.2026).

УДК 504.064:343.353

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕДУР УСТАНОВЛЕНИЯ НОРМАТИВОВ ДОПУСТИМЫХ ВЫБРОСОВ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ КОРРУПЦИИ В СФЕРЕ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ

Жбанкова Е.М., магистр
Сибирский федеральный университет

Аннотация. *В статье анализируются коррупционные риски, возникающие в процессе установления нормативов допустимых выбросов (НДВ) и выдачи комплексных экологических разрешений (КЭР) территориальными органами Росприроднадзора. На основе анализа нормативно-правовой базы и правоприменительной практики выявляются ключевые коррупциогенные факторы. Предлагается комплекс мер по цифровизации, формализации и коллегиализации процесса, направленный на минимизацию человеческого фактора и повышение прозрачности государственного управления в сфере охраны атмосферного воздуха.*

Ключевые слова: *коррупционные риски, нормативы допустимых выбросов, комплексное экологическое разрешение, Росприроднадзор, цифровизация государственного управления, конфликт интересов.*

Установление (утверждение) нормативов допустимых выбросов (НДВ), временно разрешенных выбросов (ВРВ) и последующая выдача разрешений на выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух являются одной из наиболее уязвимых с точки зрения коррупционных проявлений функций Федеральной службы по надзору в сфере природопользования. Данная процедура регулируется Федеральным законом от 10.01.2002 № 7-ФЗ «Об охране окружающей среды» [5] и детализируется ведомственным приказом от 05.10.2022 № 441 [6].Базовым нормативным актом, определяющим принципы противодействия коррупции, является Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» [4].НДВ являются современным нормативным аналогом предельно допустимых выбросов (ПДВ), закреплённых в Федеральном законе от 04.05.1999 № 96-ФЗ «Об охране атмосферного воздуха». Согласно ст. 22Федерального закона № 7-ФЗ [5], НДВ определяются расчётным путём на основе нормативов качества окружающей среды с учётом фонового состояния компонентов природной среды. Для объектов I и II категорий предельно допустимые выбросы признаются соответственно НДВ. В настоящей статье термины «НДВ» и «ПДВ» используются как синонимичные, однако для целей единообразия применяется термин «НДВ».

Анализ правоприменительной практики и материалов антикоррупционной экспертизы выявляет системные недостатки. Первичным коррупциогенным

фактором выступает широта дискреционных полномочий должностных лиц. Статья 22 Федерального закона № 7-ФЗ содержитоценочные формулировки и отсылочные нормы, позволяющие инспектору произвольно трактовать полноту и достоверность представленных расчетов [5, 6]. Отсутствие своевременно утвержденных единых методик расчета НДВ и четких регламентов проверки дает возможность необоснованно затягивать сроки рассмотрения заявок, требовать избыточные документы или искусственно находить ошибки в расчетах с целью вымогательства незаконного вознаграждения [5, 6].

Второй значимый фактор – юридико-лингвистическая неопределенность. Использование в нормативных актах оценочных категорий, таких как «с учетом фонового состояния компонентов природной среды», не имеющих четкого нормативно закреплённого определения определения, позволяет инспектору при одном и том же наборе исходных данных требовать как необоснованного ужесточения, так и необоснованного смягчения нормативов [5]. Это создает условия для выборочного применения права. Как отмечают Г.А. Угольницкий и А.Б. Усов, подобные неопределенности в управленческих иерархиях напрямую стимулируют коррупционные взаимодействия [7].

Типология коррупционных схем в данной сфере включает получение взяток (ст. 290 УК РФ) [2] за утверждение заведомо завышенных нормативов НДВ, что позволяет предприятиям экономить на дорогостоящих газоочистных установках, а также служебный подлог (ст. 292 УК РФ) [2] при внесении ложных сведений в КЭР.Ярким примером служит уголовное дело в отношении руководителя Управления Росприроднадзора по Мурманской области, задержанного в декабре 2014 года по подозрению в получении 1,5 млн руб. взятки за утверждение недостоверных нормативов выбросов [8].

Ситуация усугубляется тем, что отсутствие публичного доступа к первичным расчетам рассеивания загрязняющих веществ лишает общественность и научное сообщество возможности проводить независимый аудит экологических обоснований, замыкая процесс принятия решений исключительно на чиновнике и заявителе. В случае причинения вреда окружающей среде вследствие незаконно выданного разрешения возникают гражданско-правовые обязательства по возмещению ущерба (ст. 1064, 1069 ГК РФ) [1].Кроме того, нарушения требований при установлении НДВ могут квалифицироваться как административные правонарушения в области охраны окружающей среды и природопользования (гл. 8 КоАП РФ) [3].

Для минимизации указанных рисков предлагается внедрение трехуровневой системы антикоррупционной защиты.

1. Цифровизация и автоматизация. Перевод всего процесса в электронный вид через единую государственную платформу. Автоматическая форматно-логическая проверка расчетов НДВ должна исключать формальные ошибки до попадания документа к инспектору [5, 6]. Внедрение неизменяемых таймштампов и логирования всех действий должностного лица в системе делает невозможным манипуляцию сроками рассмотрения заявки.

2. Формализация и стандартизация. Утверждение закрытого, исчерпывающего перечня оснований для отказа в приеме заявки или запроса дополнительных документов. Внедрение обязательного цифрового чек-листа проверки, где каждое решение инспектора (соответствует/не соответствует) должно иметь прямую ссылку на конкретный пункт методики или федерального закона [5, 6]. Установление жестких регламентных сроков для каждого этапа с автоматической фиксацией нарушений.

3. Коллегиальность и разделение полномочий. Исключение единоличного принятия решения. Утверждение нормативов НДВ должно осуществляться комиссией (принцип «двух ключей»), в которую входят инспектор, проводивший проверку, руководитель отдела и представитель юридического департамента [5, 6]. Обязательная ротация инспекторов по объектам и регионам не реже одного раза в два года разрушает возможность формирования длительных коррупционных связей между контролером и предприятием.

Реализация предложенного комплекса мер позволит трансформировать процедуру установления нормативов выбросов из зоны высоких коррупционных рисков в прозрачный, алгоритмизированный и контролируемый процесс, что обеспечит не только экологическую безопасность, но и защиту добросовестной конкуренции на рынке.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая): Федеральный закон от 26.01.1996 г. № 14-ФЗ (ред. от 2024 г.).

2. Уголовный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 13.06.1996 г. № 63-ФЗ (ред. от 2024 г.).

3. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях: Федеральный закон от 30.12.2001 г. № 195-ФЗ (ред. от 2024 г.)

4. О противодействии коррупции: Федеральный закон от 25.12.2008 г. № 273-ФЗ (ред. от 2024 г.).

5. Об охране окружающей среды: Федеральный закон от 10.01.2002 г. № 7-ФЗ (ред. от 2024 г.).

6. О порядке утверждения нормативов допустимых выбросов, временно разрешенных выбросов и выдачи разрешений на выбросы загрязняющих веществ в атмосферный воздух : приказ Росприроднадзора от 05.10.2022 г. № 441. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 25.09.2026).

7. Угольницкий, Г.А. Управление устойчивым развитием иерархических систем в условиях коррупции / Г.А. Угольницкий, А.Б. Усов // Проблемы управления. – 2010. – № 6. – С. 19-26.

8. Глава мурманского Росприроднадзора задержан по подозрению в получении 1,5 млн руб. взятки [Электронный ресурс]. – URL: https://tass.ru/spb-news/1677718 (дата обращения: 25.09.2026).

УДК 336.221.4-048.34:334.7.012.64-043.86

ОПТИМИЗАЦИЯ НАЛОГОВОЙ СИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ СТИМУЛИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Н.З. Зотиков, к.э.н., доцент
Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова

Аннотация. *Оптимизация налоговой системы является мощным инструментом стимулирования развития бизнеса. В целях создания более благоприятных условий для субъектов МСП в российской налоговой системе предусмотрены специальные налоговые режимы, в которые постоянно вносятся изменения. В статье на основании данных отчетов ФНС России проанализированы роль и значение применяемых режимов налогообложения в доходах бюджетов, влияние введенных налоговой реформой -2025 и 2026 обязанностей упрощенцев уплачивать НДС*

Ключевые слова: *малое и среднее предпринимательство, налоговые доходы, специальные налоговые режимы, упрощенная система налогообложения, НДС, специальные ставки.*

В начале исследования проанализируем динамику субъектов малого и среднего предпринимательства (МСП) (табл. 1).

Таблица 1 – Субъекты малого и среднего предпринимательства

Предприятия, ед.	на 10.08.2024	На 10.08.2026	Изменение, %
Всего	6294603	6696310	106,4
Юридические лица	2190913	2025711	92,5
-микропредприятия	1975353	1797206	91,0
-малые	195194	204876	105,0
-средние	20366	23629	116,0
ИП	4103690	4670599	113,8
-микро	4070121	4633234	113,8
-малые	33035	36631	110,9
-средние	534	734	137,5

Согласно данным таблицы 1, по состоянию на 10.08.2026 в сравнении с 10.08.2024:

общее количество субъектов МСП увеличилось на 6,4%, в том числе ИП на 13,8% при снижении количества ЮЛ на 7,5%;

доля ЮЛ уменьшилась с 34,8 до 30,2%, доля ИП увеличилась с 65,2% до 69,8%;

в составе ЮЛ доля микропредприятий уменьшилась с 90,2 до 88,7%, доля малых увеличилась с 8,9 до 10,1%, доля средних с 0,9 до 1,2%;

в составе ИП преобладает доля микро (99,2%).

Вклад субъектов МСП в бюджетную систему показан в таблице 2.

Таблица 2 – Поступление налогов в бюджетную систему РФ

Налоги, млрд. руб.	2024	2025	2025/2024, %
Всего налогов	42897,0	45379,1	105,8
в том числе налог на совокупный доход	1386,5	1657,4	119,5
-УСН	1316,4	1412,8	107,3
-ЕСХН	24,4	26,3	107,8
-ПСН	45,7	81,3	177,9
-налог на профессиональный доход	-	137,0	-

Примечание: УСН – упрощенная сс тема налогообложения; ЕСХН – единый сельскохозяйственный налог; ПСН – патентная система налогообложения

Согласно данным таблицы 2, в 2025 г. в сравнении с 2024 г.:

поступления налоговых доходов увеличились на 5,8%; в том числе налога на совокупный доход, уплачиваемого субъектами МСП в связи с применением специальных налоговых режимов, на 19,5%, из них ПСН на 77,9%;

доля налога на совокупный доход в общей сумме налоговых доходов КБ РФ увеличилась с 3,2 до 3,6%;

в составе налога на совокупный доход незначительной остается доля ЕСХН (менее 2,0%) (табл. 4), преобладает доля УСН (табл. 3).

Таблица 3 – Упрощенная система налогообложения

Показатели	2024			2025		
	Всего	в том числе		Всего	в том числе	
		орг-ции	ИП		орг-ции	ИП
Налоговая база, млрд. руб.						
- объект «доходы»	25451,1	7307,6	18143,5	27596,6	7563,4	20033,2
- «доходы – расходы»	3090,7	1806,0	1284,7	2965,5	1715,8	1249,7
Исчислен налог, млрд. руб.	1652,4	616,1	1036,3	1727,6	610,6	1117,0
- объект «доходы»	1315,0	406,8	908,2	1407,5	414,5	993,0
- «доходы – расходы»	337,4	209,4	128,0	320,0	196,1	124,0
Страховые взносы (СВ)	354,5	131,3	223,2	4207	146,1	274,6
К уплате, млрд. руб.	1265,0	460,7	804,3	1280,7	441,6	839,0
- объект «доходы»	959,7	275,2	684,5	990,3	268,1	722,2
- «доходы – расходы»	305,3	185,5	119,8	290,4	173,5	116,8
Кол-во налогопла-тельщиков, ед.	4771148	1454267	3316881	4995728	1429635	3566093
Из них нулевая отчетность	1292429	472154	820275	1391309	472094	919215
Декларации к уплате, ед.	3478719	982113	496606	3604419	957541	2646878
К уплате на 1 декларацию, тыс. руб.	363,6	469,1	322,1	355,3	461,2	317,0

Как следует из данных таблицы 3, в 2025 г. в сравнении с 2024 г.:

при увеличении налоговой базы с объектом «доходы» на 8,4%, в том числе у организаций на 3,5%, ИП на 10,4% налоговая база при объекте «доходы, уменьшенные на расходы» уменьшилась на 4,1%, в том числе у организаций на 5,0%, ИП на 2,7%;

сумма исчисленного налога увеличилась при объекте «доходы» на 7,0%, в том числе у организаций на 1,9%, ИП на 9,3%, сумма налога при объекте «доходы, уменьшенные на расходы», уменьшилась на 5,2%, в том числе у организаций на 6,4%, ИП на 3,1%;

величина страховых взносов, уменьшающих сумму единого налога при объекте «доходы» на 100% при отсутствии наемных работников и на 50% при их наличии, увеличилась на 18,7%, в том числе у организаций на 11,3%, ИП на 23,0%;

сумма единого налога при объекте «доходы»увеличилась на 3,2%, при объекте «доходы, уменьшенные на расходы», уменьшилась на 4,9%;

количество налогоплательщиков, представивших декларации по УСН, увеличилось на 4,7%, в том числе у организаций уменьшилось на 1,7%, ИП увеличилось на 7,5%;

при этом одна треть деклараций, представленных организациями, около 25% деклараций, представленных ИП, имеют нулевые показатели;

сумма единого налога на одну декларацию уменьшилась на 2,3%, в том числе у организаций на 1,3%, ИП на 1,6%.

Таблица 4 – Единый сельскохозяйственный налог

Показатели	2024	2025	2025/2024, %
Налоговая база, млрд. руб.	573,7	449,3	78,3
Исчислен налог, млрд. руб.	27,4	21,6	78,8
Количество налогоплательщиков, ед. /чел.	83894	81448	97,1
в том числе юридических лиц	18152	17620	97,1

Как следует из данных таблицы 4, в 2025 г. в сравнении с 2024 г.:

налоговая база по единому сельскохозяйственному налогу уменьшилась на 21,7%, сумма исчисленного налога на 21,2%;

количество налогоплательщиков, применяющих ЕСХН, уменьшилось на 2,9%, в том числе ЮЛ – с 18152 до 17620 ед.

Таблица 5 – Патентная система налогообложения

Показатели	2024	2025	2025/2024, %
Количество выданных патентов, ед.	2228402	2415604	108,4
Количество ИП, применяющих ПСН, ед.	1452434	1565774	107,8
Размер потенциально возможного к получению годового дохода, млрд. руб.	1565,4	1787,4	114,2
Количество ИП, уменьшивших патент на суммы страховых взносов, ед.	1084260	1086749	100,2
Общая сумма страховых взносов, млрд руб.	41,084	42,549	103,6

Согласно данным таблицы 5, в 2025 г. в сравнении с 2024 г.:

количество выданных патентов увеличилось на 8,4%, количество ИП, применяющих ПСН, – на 7,8%;

размер потенциально возможного к получению годового дохода увеличился на 14, 2%;

около 70% ИП уменьшили сумму патента на сумму уплаченных страховых взносов.

В соответствии со ст. 145 НК РФ организации и ИП имеют право на освобождение от НДС при условии, если их выручка за три предшествующих календарных месяца в совокупности не превысила 2 млн. руб. Для плательщиков ЕСХН предусмотрены свои условия освобождения от уплаты НДС: они становятся плательщиками налога при превышении выручки 60 млн. руб. Однако от этого бюджет не получает средства, как в целом и от самого спецрежима ЕСХН. Как указывает Т. Давлетшин, «В целом по сельскому хозяйству России НДС – налог с отрицательным знаком к возмещению из бюджета. НДС, уплаченный при приобретении материальных ресурсов, выше среднего значения по сельскому хозяйству в целом, следовательно, при полноценном учете НДС у них была бы еще большая сумма НДС к возмещению» [6, с. 27-28]. С другой стороны, большой процент вычета означает, что не создается сама добавленная стоимость.

С 2025 г. плательщики УСН также стали плательщиками НДС при превышении выручки с начала года 60 млн. руб. С 2026 г. эта величина выручки уменьшена до 20 млн. руб., что, по мнению С. Тухбатшиной, «Налоговая реформа 2026 года существенно ужесточает условия для МСП, делая НДС реальностью для малого бизнеса и повышая общую финансовую нагрузку» [7, с. 67].

При этом упрощенцы самостоятельно могут выбрать ставки НДС:

специальные ставки 5 и 7% без права вычета (при выручке за год не более 250 млн. руб. и 450 млн. руб. соответственно);

стандартную ставку 22% с правом вычета «входного» НДС.

По мнению Е. Вылковой, «только очень материалоемким предприятиям, у которых материальные и приравненные к ним ресурсы составляют более 75 и 65% в стоимости реализованных товаров, работ и услуг без НДС, выгоднее в 2025 г. уплачивать НДС по ставке 20%, имея право на вычет. К таким производствам обычно относятся предприятия лесной и целлюлозно-бумажной промышленности, металлургии, пищевой промышленности, строительства, химической промышленности» [8, с. 163].

Таблица 6 – Налог на добавленную стоимость

Показатели	2024	2025	4 месяца 2026 г.	2025/2024, %
Исчислен налог, млрд. руб.	91178,4	95129,3	50311,4	104,3
-по ставке 10%	3894,5	4434,3	2543,4	113,9
-20%	62103,2	64467,2	19073,5	103,8
-20/120%	633,0	554,8	135,0	87,6
-22%	-	-	14941,0	-
-НДС с авансов	18826,8	19086,1	10012,6	101,4
-к восстановлению	4965,1	4522,2	2791,5	91,1
-5%	-	437,5	411,9	-
-5/105%	-	10,5	9,5	-
-7%	-	43,0	61,2	-
-7/107%	-	0,5	0,5	-
Вычеты НДС	82483,5	84822,7	43718,7	102,8
К уплате	14644,0	16546,7	9518,5	113,0
К возмещению	5937,1	6229,0	2921,1	104,9
В бюджет	8694,1	10306,6	6592,7	118,5
Количество налогоплательщиков, ед.	886600	1047900	н/д	118,2
Расчетно:				
% вычета	90,5	89,2	86,9	98,6
% к уплате	9,5	10,8	13,1	113,7

Согласно данным таблицы 6, в 2025 г. в сравнении с 2024 г.:

сумма исчисленного налога увеличилась на 4,3%, в сумме исчисленного налога в 2025 г. сумма налога, исчисленная малым бизнесом в связи с применением УСН, составляет 491,5 млрд. руб. (0,5%);

вычеты увеличились на 2,8% (что связано с отсутствием вычетов при применении специальных налоговых ставок);

сумма НДС к уплате в бюджет (с учетом деклараций, представленных к уплате, и к возмещению отдельными налогоплательщиками), увеличилась на 18,5%;

количество плательщиков НДС в связи с вменением в обязанность упрощенцев при превышении выручки с начала года свыше 20 млн. руб. уплачивать налог увеличилось на 18,2% или на 161300 ед.

Процент вычета уменьшился на 1,4%, что вызвало процент к уплате на 13,7%.

За 4 месяца 2026 г. суммы исчисленного НДС, в том числе с применением специальных ставок, превышают их значения в целом за 2025 год.

Выводы

Исследование показало:

рост количества субъектов МСП при снижении доли ЮЛ (преобладают микро);

в общей сумме налоговых доходов доля налога на совокупный доход остается незначительной (менее 4,0%);

в структуре налоговых доходов преобладает доля УСН, в величине единого налога доля объекта «доходы, уменьшенные на расходы», уменьшается;

увеличение количества патентов, количества ИП, применяющих ПСН, обусловлено привлекательностью данного режима из-за возможности уменьшить платежи на сумму уплаченных за себя и работников страховых взносов, что значительно уменьшает долю ПСН в доходах бюджета;

с введением НДС в УСН увеличились количество плательщиков НДС, сумма исчисленного налога в связи с невозможностью принять к вычету «входной» НДС при применении специальных ставок 5 и 7%;

упрощенцами внесен в бюджет НДС в сумме 491,5 млрд. руб. (дополнительно в бюджет 4,7%), за 4 месяца 2026 г. -483,1 млрд. руб.;

при этом сокращаются обороты и налоговая база организаций, применяющих УСН с объектом «доходы, уменьшенные на расходы».

Список литературы

1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс]. – URL: rmsp.nalog.ru.

2. Отчет о начислении и поступлении налогов, сборов, страховых взносов и иных обязательных платежей в бюджетную систему Российской Федерации ф. № 1-НМ [Электронный ресурс]. – URL: nalog.gov.ru›rn77/related_activities/ statistics_…

3. Отчет о налоговой базе и структуре начислений по налогу, уплачиваемому в связи с применением упрощенной системы налогообложения ф. № 5-УСН [Электронный ресурс]. – URL: nalog.gov.ru›rn77/related_activities/ statistics_…

4. Отчет о налоговой базе и структуре начислений по единому сельскохозяйственному налогу ф. № 5-ЕСХН [Электронный ресурс]. – URL: nalog.gov.ru›tml/sites/www.new.nalog.ru/files/…

5. Отчет о количестве индивидуальных предпринимателей, применяющих патентную систему налогообложения, и выданных патентов на право применения видов предпринимательской деятельности ф. № 1-патент [Электронный ресурс]. – URL: nalog.gov.ru›rn16/related_activities/statistics_…

6. Давлетшин, Т.Г. Единый сельскохозяйственный налог с НДС. Проблемы гармонизации / Т.Г. Давлетшин // Финансы и кредит. – 2019. – Т. 25, № 9 (789). – С. 2109-2124.

7. Тухбатшина, С.Р. Особенности налогообложения субъектов малого и среднего предпринимательства // С.Р. Тухбатшина // Право и государственность. - 2026. – № 1 (10). – С. 63-68.

8. Вылкова, Е.С. Обоснование выбора ставки НДС налогоплательщиками упрощенной системы налогообложения / Е.С. Вылкова // Экономика. Налоги. Право. – 2025. – № 18 (1). – С. 159-166.

9. Отчет о структуре начисления налога на добавленную стоимость ф. № 1-НДС [Электронный ресурс]. – URL: nalog.gov.ru›rn18/related_activities/ statistics_…

УДК 65.012.23

ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

М.А. Кангро, магистр
Е.А. Волкова, к.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В статье представлено содержание основных этапов процесса стратегического управления деятельностью компании. Охарактеризованы актуальность и причины необходимости внедрения процесса стратегического управления компанией, его цели, основные этапы. Рассмотрены особенности проведения стратегического управления компанией на каждом этапе ее реализации.*

Ключевые слова: *стратегическое управление, этапы стратегического управления, стратегический анализ, диагностика внешней среды, диагностика внутренней среды, миссия, цели, стратегия.*

Актуальность стратегического управления организацией вызвана необходимостью формирования условий повышения эффективности функционирования компании в краткосрочном периоде, а также выживания предприятия в долгосрочной перспективе за счет развития ее конкурентоспособности.

Компании, концентрирующие свою деятельность на направлениях бизнеса, определенных в результате последовательной реализации основных этапов стратегического управления компанией, достигают успеха, они прибыльны, они функционирует на протяжении долгого времени. Следование разработанной стратегии позволяет компании создавать ценностные предложения, наилучшим образом удовлетворяющее потребности целевого потребителя компании, побеждать в конкурентной борьбе, долго присутствовать на рынке и быть успешной.

Правильное использование методологии стратегического управления, своевременный и актуальный стратегический анализ, проведенный субъектом, позволяет своевременно отслеживать необходимость внедрения изменений в структуру бизнеса, виды продукции компании, структуру внутрикорпоративных отношений, виды рынков, на которых присутствует компания и т.д. Своевременно и правильно проведенный анализ позволяет достаточно точно спрогнозировать ожидаемые изменения внешних и внутренних условий функционирования компании. Даже, если изменения происходят достаточно быстро, все равно использование системы стратегического управления позволяет компании оперативно производить необходимые изменения.

Модель стратегического управления с использованием корпоративной стратегии компании представлена на рисунке 1.

Процесс стратегического управления начинается со стратегического анализа, который предполагает диагностику внутренней и внешней среды организации.

Для оптимального изучения внешней среды в стратегическом менеджменте выделяют анализ общего окружения (макроокружения) и анализ ближайшего окружения.

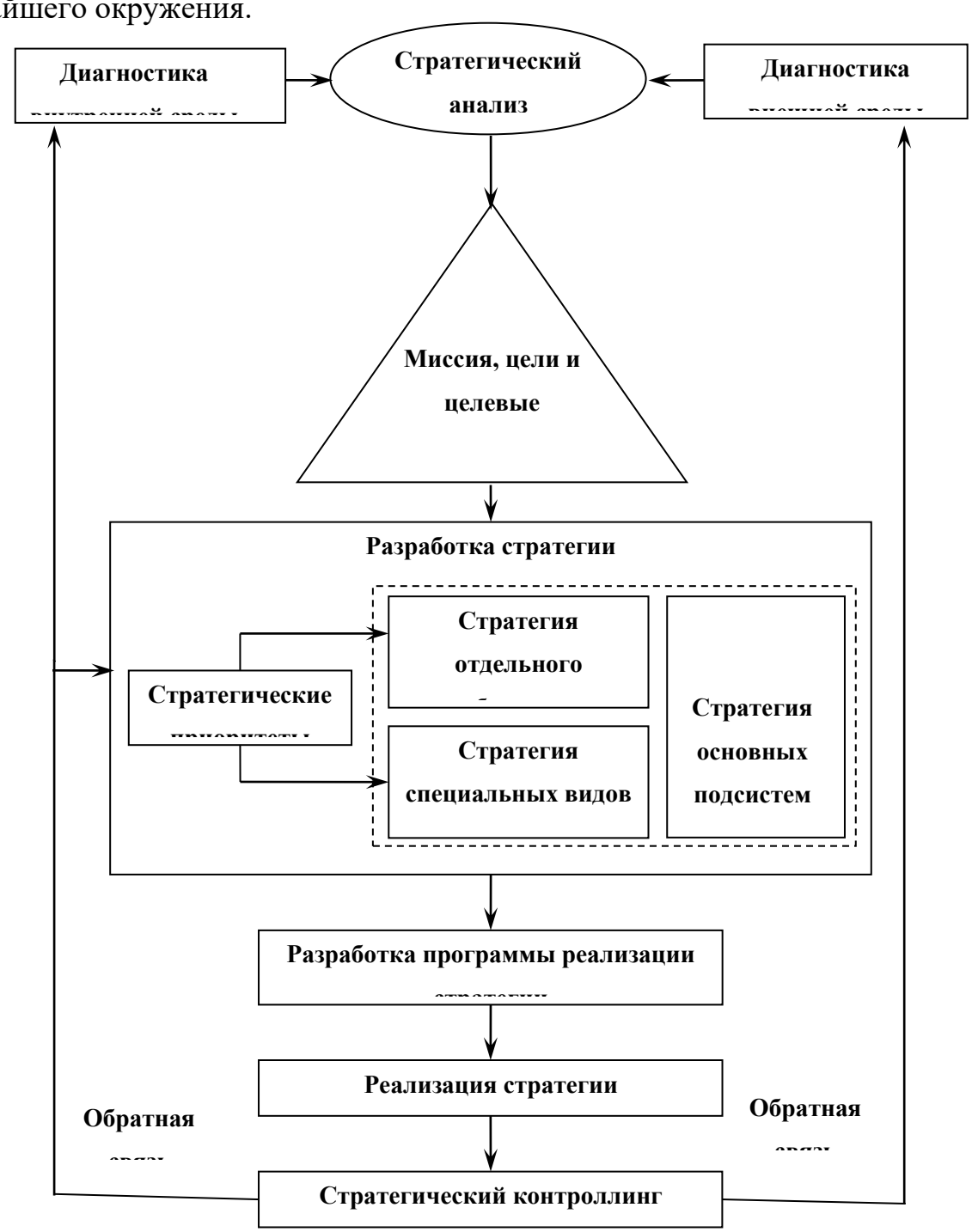


Рисунок 1 – Модель стратегического управления

Анализ макроокружения предполагает изучение факторов следующих групп: политических, технологических, экономических, экологических, социально-культурных. На эти компоненты среды компания воздействовать не может, а наоборот, компания должна приспосабливаться к влиянию этих сил. Анализ ближайшего окружения компании предполагает изучение покупателей, конкурентов, поставщиков, органов местного самоуправления, контактных аудиторий и других факторов, на которые компания может ограничено воздействовать.

Диагностика внутренней среды производится для выявления потенциала компании, внутренних возможностей компании. Анализ ресурсов организации, скрытых резервов, сильных и слабых сторон позволяет компании точнее сформулировать миссию и цели, выигрывать в конкурентной борьбе.

На основе проведенного стратегического анализа происходит формулирование миссии компании. Миссия компании отражает общий смысл существования организации, смысл ее деятельности и философию. Миссия задает направления функционирования компании, она ориентирована на внешнее окружение. Цели выражают желаемые достижения компании, результаты, которые необходимо достичь в установленные сроки, используя заданные технологии и ресурсы. К формулировке целей предъявляются определенные требования: цели должны быть ориентированы во времени, измеримы, реалистичны, достижимы, непротиворечивы. Именно цели позволяют планировать деятельность организации, распределять ресурсы, мотивировать работников. Степень достижения целей являются мерилом эффективности деятельности организации за исследуемый период, ориентиром для контроля результатов деятельности. Цели имеют свою иерархию, они разрабатываются на разных уровнях: на уровне организации в целом, отдельного структурного подразделения, отдельного работника.

Определив стратегические ориентиры, компания на уровне высшего руководства происходит выбор стратегии – выбор того пути и средств, которыми компания будет достигать поставленные цели. Стратегия определяет место компании на рынке, виды бизнеса (продукты компании), которые будет развивать компания, типы и виды рынков, на который компания будет реализовывать свой продукт.

Далее начинается выработка корпоративной стратегии, на этом этапе необходимо определить функциональные стратегии и стратегии бизнес-единиц, обычно это делается только для приоритетных направлений бизнеса. В первую очередь определяются стратегические приоритеты компании (например: диверсификация производства, завоевание лидирующих позиций на рынке, увеличение производительности и другие), исходя из которых начинается формулировка стратегий отдельных видов бизнеса или отдельных видов деятельности. В завершающей стадии принимаются стратегии для подсистем организации, которые бы отражали общее направление стратегических изменений и позволяли бы наиболее эффективно добиться намеченных целей.

По мнению современных ученых, этап разработки корпоративной стратегии чрезвычайно важен для стратегического управления, часть ученых предлагают начинать стратегическое планирование именно с этапа формулировки корпоративной стратегии.

Далее происходит разработка программы реализации стратегии. Это очень важный этап. Он позволяет создать условия реализации выбранной стратегии. Необходимо произвести необходимые изменения в организации для претворения стратегии в жизнь и достижения намеченных целей.

Реализация стратегии предполагает внедрение необходимых изменений в организации. То может быть внедрение новых технологий, реорганизация организационной структуры, создание новых бизнесов и продуктов, выход на новые рынки и другие действия, которые приведут к достижению ранее поставленных стратегических целей. Тут происходит настройка и корректировка небольших недостатков разработанной стратегии путем принятия оперативных решений в ответ на изменение внешней среды организации.

Реализация стратегии развития компании в компании создается отдел стратегического управления. Функционально в введении данного структурного подразделения происходит контроль за достижением стратегических целевых показателей, принимаются решения по всему спектру вопросов, касающихся реализации стратегических решений. Состав отдела стратегического отдела состоит, как правило, включаются руководители структурных подразделений компании. Руководителем отдела может быть назначен либо один из ведущих руководителей компании – генеральный директор, коммерческий директор, финансовый директор, либо сотрудник, нанятый специально для стратегического управления деятельностью организации.

Функции сотрудников отдела стратегического управления следующие:

1. Формирование стратегических альтернатив развития организации и выбор стратегии ее развития.

2. Оценка достигнутых результатов в процессе реализации стратегии, контроль результатов, корректировка стратегии.

3. Разработка миссии и системы целей организации.

4. Проведение стратегического анализа (диагностика внутренней и внешней среды организации).

5. Разработка программы реализации выбранной стратегии развития (календарный план реализации: мероприятия, сроки, ответственные).

6. Формирование бюджета реализации стратегии компании.

7. Контроль за приоритетными направлениями деятельности организации.

При выполнении стратегического плана руководство должно обратить внимание на следующие факторы:

– установление соответствия между реализуемой стратегией и процессами функционирования, чтобы осуществление выбранной стратегии не сказалось отрицательным образом на ее деятельности;

– установление приоритетности, то есть организация обязательна, должна расставить приоритеты между, например, распределением ресурсов, отношений внутри организации и т. д., а значит определить для себя, что является наиболее важным;

– выбор и привидение в соответствие с осуществляемой стратегией подхода к управлению организацией.

Стратегический контроллинг является завершающим этапом процесса стратегического управления. Стратегический контроллинг обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент / пер. с англ. О. Литун. – Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2009. – 342, [1] с.

2. Стратегическое управление / И. Ансофф; науч. ред., авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

3. Стратегическое управление предприятием: учебное пособие для обучающихся по образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.01 Экономика / Е.Г. Чмышенко, Е.В. Чмышенко. – Оренбург: ОГУ. – 2021. – 135 с.

4. Гагарина М.В., Трипалько Ю.А. Преимущества и недостатки стратегического управления, его этапы и компоненты [Электронный ресурс] // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 11-1 (105). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-i-nedostatki-strategicheskogoupravleniya-ego-etapy-i-komponenty.

УДК 65.01

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ РЕАЛИЗАЦИИ ГИБРИДНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.С. Купцов, ассистент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. В статье рассмотрены вопросы трансформации организационных структур в контексте реализации полного цикла гибридной стратегии, основанной на взаимосвязях конкурентной стратегии и стратегии межфирменного взаимодействия.

Ключевые слова. Организационная структура управления, гибридная стратегия, конкурентная стратегия, стратегия межфирменного взаимодействия.

Разработка и реализация стратегии развития предприятия предполагает одновременное решение вопросов трансформации организационных структур управления, направленной на обеспечение их соответствия целям стратегического развития. Особенность гибридной стратегии заключается в сочетании и параллельном процессе реализации двух стратегий: конкурентной и предпринимательской (стратегии межфирменного взаимодействия). Причем доминантное положение одной из стратегий определяется начальными условиями, фактическим экономическим и организационным состоянием конкретного предприятия.

Если исходить из предположения о том, что конкретное предприятие не является выдающимся с точки зрения достижения экономических показателей и организационные аспекты его деятельности основаны на иерархических структурах управления, то может быть рекомендована определенная последовательность реализации гибридной стратегии и, соответственно, обозначены стратегические направления реформирования организационной структуры управления.

Первый этап гибридной стратегии связан с началом доминирования стратегии межфирменного взаимодействия. Это означает вынесение части бизнес-процессов во внешнюю среду для их реализации компаниями-партнерами. Направления трансформации организационных структур управления в данной ситуации достаточно прозрачны и понятны: на основе ранее существовавшей бюрократической структуры формируется гибридная организационная структура управления, основанная на невысоком уровне развития внутренней иерархии и доминирующем уровне внешнего межфирменного взаимодействия.

Второй этап гибридной стратегии, предполагающий переход к реализации конкурентной стратегии, более сложен с точки зрения выбора

наиболее эффективной организационной структуры управления. Дело в том, что «возвращение» ранее вынесенных во внешнюю среду бизнес-процессов имеет варианты их централизованного и децентрализованного размещения во внутренней среде предприятия. Следует предположить, что реанимирование классических бюрократических организационных структур управления, предполагающих централизованное управление возвращаемых во внутреннюю среду бизнес-процессов, не самый лучший вариант их развития.

Второй возможный сценарий совершенствования организационных структур управления связан с созданием структур, основанных на матричном подходе. Однако применение матричных или матрично-штабных организационных структур управления также нельзя считать наиболее эффективным решением по следующим причинам:

– увеличение численности специалистов и управленческого персонала и связанных с этим значительных объемов управленческих издержек;

– проблема двойного подчинения существенным образом препятствует свободе в принятии управленческих решений и в конечном итоге, является сдерживающим фактором возможных инициатив в инвестиционно-инновационной, кадровой, маркетинговой и других направлениях деятельности;

– наличие необходимости и одновременно сложность реализации функции централизованного контроля.

– объективная потребность в межфункциональном взаимодействии структурных подразделений и отдельных специалистов на разных уровнях управления не способствует оперативности принятия управленческих решений;

– опыт показывает, что в период изменения конъюнктуры рынка предприятия с матричным типом организационных структур демонстрируют низкую эффективность;

– дополнительное ограничение применения матричных организационных структур связано с достаточно узкой областью их применения: они, как правило, применяются на крупных предприятиях, ориентированных на выпуск сложных и высокотехнологичных продуктов;

– главное препятствие возврата к матричным структурам заключается в том, что инновационный характер конкурентной стратегии не должен ограничиваться только производственной составляющей. Организационная структура управления также должна отражать последние новации в данной сфере управленческой деятельности.

Современным трендом в развитии организационных структур управления считается формирование ее «квазииерархического» типа, основанного на сочетании принципов «soft» (мягкого) и «hard» (жесткого), централизации и децентрализации с сохранением высокой степени предпринимательской активности. При этом «появляются гильдии, главы продуктов, скрам-мастера, т.е. роли, характерные для гибких методологий, заменяющие часть прежних менеджерских уровней» [1, С. 10].

Организационное основание данной структуры связано с сочетанием централизованного, с точки зрения управления, производства и децентрализованных производств, основанных на внутреннем предпринимательстве. Главным достоинством данной модели является возможность оперативного регулирования степени централизации и децентрализации, поскольку структуры внутреннего предпринимательства не лишены функции внешнего управления. В этом смысле гибридная организационная структура управления обладает повышенными свойствами гибкости, и по этой причине является более адаптивной к изменениям внешней среды.

Формирование гибридных организационных структур управления связывают с так называемыми «структурами партисипативного управления». Формами проявления партисипативного управления являются:

«– предоставление работникам права самостоятельно принимать решения относительно осуществления своей деятельности (например, определение режима работы или выбор средств выполнения полученного задания);

– при необходимости привлечение работников к процессу принятия решения относительно сроков, специфики выполняемой работы;

– предоставление работникам права контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и, соответственно, установление их ответственности за конечный результат;

– широкое участие работников в рационализаторской деятельности, во внесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом;

– предоставление работникам права формировать рабочие группы из тех членов организации, с которыми они хотели бы работать вместе» [2, С. 110].

Данным требованиям в наибольшей степени соответствуют проектные организационные структуры управления.

Таким образом, основными целевыми ориентирами формирования организационных структур управления, соответствующими целям второго этапа гибридной стратегии или реализации конкурентной стратегии, является повышение степени децентрализации управления (по сравнению с начальными стартовыми условиями), сочетание традиционного и гибкого управления, которое обеспечивается наличием во внутренней среде предприятия структурных единиц административного управления, проектных структур и структур внутреннего предпринимательства.

Список литературы

1. Волкова М.Г., Овечкин Р.А. Трансформация организационных структур в условиях гибридных форматов работы // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2025. – № 2. – С. 8-14.

2. Беляев А.А., Коротков Э.М. Системология организации: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 182 с.

УДК 378.14.015.62

РАЗВИТИЕ ДОЛГОСРОЧНОЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В УСЛОВИЯХ МНОГОПОЛЯРНОСТИ: ФАКТОРЫ ИСТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ

Е.М. Курушина, д.э.н., профессор
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В статье представлено развитие долгосрочной конкурентоспособности в условиях многополярности. Внимание уделено специфике многополярной системы. Описаны факторы долгосрочной конкуренции, стратегические приоритеты.*

Ключевые слова: *конкурентоспособность, многополярность, факторы долгосрочной конкурентоспособности, стратегические приоритеты.*

В настоящее время в связи с трансформацией глобальной архитектоники происходит замещение однополярного мира системой многополярности. Традиционные модели обеспечения конкурентоспособности экономических систем теряют эффективность. Требуется пересмотрение подходов к управлению потенциалом государств и предприятий на основе формирования новых центров экономического влияния.

Спецификой многополярной системы является распределение мирового авторитета и экономического потенциала между несколькими ключевыми игроками. Все это обостряет соперничество за ресурсы, технологии, рынки сбыта и усложняет внешнеэкономические связи.

По нашему мнению, ключевыми вызовами является следующее.

1. Распад глобальных логистических и производственных цепочек приводит к фрагментации рынка.

2. Ограничение доступа к передовым разработкам приводит к технологическому протекционизму.

3. Использование экономических инструментов как средств политического влияния приводит к санкционному давлению.

Факторы долгосрочной конкурентоспособности следующие.

В многополярной среде для успешного функционирования экономическим субъектам необходимо смещение фокуса на внутренние источники роста и диверсификацию партнерств.

1. Технологический суверенитет

Главным условием выживания является создание собственных замкнутых циклов разработки и производства критически важных технологий [1, с. 45]. Требуется опережающее финансирование научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР).

2. Гибкость цепочек поставок

Переориентирование логистических потоков на дружественные и нейтральные регионы. Развитие региональной интеграции открывает доступ к новым рынкам сбыта и сырьевым базам в рамках следующих объединений: БРИКС и ШОС [2, с. 112].

3. Развитие человеческого капитала

Темпы инновационного развития экономики определяются в условиях цифровизации и дефицита кадров инвестиции в непрерывное образование, удержания высококвалифицированных специалистов [3, с. 88].

По нашему мнению, стратегические направления развития следующие.

Целесообразно реализовать следующий комплекс мер для повышения конкурентоспособности на макро- и микроуровнях:

1. Импортозамещение. Необходимо осуществление перехода от простого копирования аналогов к созданию принципиально новых продуктов.
2. Цифровая трансформация. Необходимо внедрение в управление бизнес-процессами искусственного интеллекта и больших данных.
3. Поддержка государства. Необходимо вводить налоговые льготы, субсидии для экспортеров и защита внутреннего рынка.

Таким образом, развитие конкурентоспособности в условиях многополярного мира требует от государств и бизнеса высокой адаптивности и отказа от прежних глобалистских шаблонов. Победу в конкурентной борьбе одержат те системы, которые смогут быстрее других построить технологически независимую, гибкую и диверсифицированную модель экономики.

Список литературы

1. Портер, М.Э. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран : перевод с английского / М.Э. Портер. – Москва: Альпина Паблишер, 2020. – 947 с.

2. Глазьев, С.Ю. Управление развитием экономики в условиях смены технологических укладов и формирования нового мирохозяйственного уклада / С.Ю. Глазьев // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – № 4. – С. 104-119.

3. Клейнер, Г.Б. Системная экономика: шаги в будущее: монография / Г.Б. Клейнер. – Москва: Наука, 2022. – 320 с.

УДК 331.5

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЗАНЯТОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ДВОЙСТВЕННОСТЬ ЭФФЕКТОВ И НОВЫЕ ФОРМАТЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Н.И. Лаас, к.э.н., доцент
Государственный университет управления

Аннотация. *В статье рассматриваются процессы трансформации занятости под влиянием цифровых технологий. Раскрыта двойственная природа этих процессов, предполагающая одновременное наличие положительных и отрицательных последствий. Систематизированы движущие силы, побудительные факторы и тенденции формирования новых форматов занятости. Проведена оценка возможностей, перспектив и издержек использования гибких форм трудовых отношений. Обоснована необходимость проектирования новых моделей занятости с учётом региональной специфики и развития цифровых компетенций работников.*

Ключевые слова: *цифровая экономика, трансформация занятости, новые форматы занятости, удаленная работа, платформенная занятость, цифровые компетенции, рынок труда.*

Стремительное развитие цифровых технологий оказывает глубокое воздействие на все сферы социально-экономической жизни, включая сферу занятости. Процессы цифровизации приводят к изменению форм трудовых отношений, размыванию традиционных границ рабочего времени и пространства, трансформации требований к квалификации работников. При этом указанные изменения носят противоречивый характер, поскольку наряду с очевидными преимуществами они порождают серьезные социальные риски.

В связи с этим возникает необходимость систематизации представлений о двойственной природе трансформации занятости, выявлении и обосновании ее движущих сил и подходов к проектированию новых форматов трудовых отношений.

С одной стороны, трансформация занятости сопровождается деструктивными эффектами. С другой стороны, это процесс развития, несущий значительные позитивные изменения во все сферы деятельности.

Несомненно, внедрение цифровых технологий оказывает положительное влияние на сферу занятости. Так возможность вытраивать трудовые отношения на дистанционной основе привела к снижению безработицы в ряде регионов, где отсутствуют условия для трудоустройства сотрудников определенной квалификации. В связи с этим отмечается сокращение времени поиска работы, наблюдается перераспределение трудовых ресурсов по территориальному признаку, что сказалось на мобильности трудовых ресурсов. Кроме того, новые

технологии требуют новых знаний, что оказывает значительное влияние на модернизацию сферы образования. Цифровые технологии способствуют росту совокупной занятости, появлению новых профессий, развитию удаленной занятости, внедрению трудосберегающих технологий и положительно влияют на производительность труда [3, С. 39].

Однако указанные процессы имеют и негативные последствия. К ним относятся распространение неформальной занятости, снижение темпов создания высокотехнологичных рабочих мест, несбалансированное цифровое развитие. Это является серьезными причинами снижения общего уровня доходов и отсутствием социальных гарантий для сотрудников. Кроме того, следует отметить тот факт, что внедрение цифровых технологий проходит неравномерно в разных регионах в силу отсутствия необходимой инфраструктуры, а в конкретных организациях наблюдается дисбаланс развития цифровых компетенций по демографическому признаку, что на сегодняшний день является одной из причин неравенства и дискриминации на рынке труда.

Таким образом, можно определить положительное влияние трансформации занятости в целом на рынок труда, однако, негативные последствия и социальные риски свидетельствуют о том, что этот процесс требует формирования комплексного взвешенного подхода к внедрению в практику новых форм занятости и изменению требований к компетенциям сотрудников [5, С.98].

Современные условия определяют и новый характер взаимодействия работодателей и работников уже на этапе подбора и отбора. Цифровые технологии упразднили рутинные процессы и значительно упростили работу сотрудникам кадровых агентств и соответствующих подразделений в организациях. Однако, снижение доли человеческого фактора и внедрение искусственного интеллекта в этот процесс, требует нового подхода к созданию резюме и портфолио. Практически полная алгоритмизация первичного подбора не оставляет шанса на трудоустройство тем, кто при составлении резюме в большей степени ориентируется не на количественную информацию, а на качественную. Более того, сам процесс внедрения новых технологий имеет неоднозначные последствия на рынке труда. Уже достаточно много примеров, что ряд задач гораздо эффективнее выполняют машины, а это прямой путь к сокращению рабочих мест и безработице. С другой стороны, предоставляются новые возможности для создания и развития новых отраслей и областей занятости. Поэтому у общества возникает серьезная задача – баланс потребностей работодателей в сотрудниках с новыми компетенциями и конечного продукта сферы образования.

Для понимания процессов трансформации занятости необходимо систематизировать движущие силы, побудительные факторы и тенденции, определяющие формирование новых форматов трудовых отношений.

Уровень и скорость развития и трансформация занятости определяется двумя видами движущих сил – мотивами и стимулами. В качестве основных мотивов преобразований в организации выступают конкурентоспособность и эффективность работы в цифровой среде. На базе этого выстраиваются лояльные взаимоотношения с сотрудниками и партнерами, определяются оптимальные технологии для реализации необходимых бизнес-процессов в условиях цифровизации. При этом конкурентное давление, инновационные преобразования и возможности являясь факторами внешней среды, оказывают стимулирующее воздействие на организацию [2, С. 120].

Социально-технические (гибридные) движущие силы развития современных социально-экономических систем, как правило, основываются на применении больших данных для решения текущих задач, облачные хранилища для совместной работы и хранения информации, цифровые платформы для выстраивания трудовых взаимоотношений между заказчиками и исполнителями и концепции интернета вещей для ускорения процессов взаимодействия в процессе решения оперативных задач.

Главными побудительными факторами занятости в цифровой экономике выступают автоматизация, цифровизация, использование цифровых платформ, появление и расширение дистанционных отношений, трудности в долгосрочном планировании профессионального пути, рост спроса на специальные цифровые компетенции [1, С. 33].

В силу этого можно выявить основные тенденции развития новых форматов занятости в цифровой экономике. Это дистанционная и гибридная занятость, платформенная занятость, создание «жидких» или «сверхмобильных» команд, что дает сотрудникам больше возможностей для реализации своего потенциала, расширяя территориальные границы и выстраивая гибкий график с учетом личных потребностей в балансе между отдыхом и работой. Например, платформенная занятость позволяет расширить географию поиска заказов и клиентов, совмещать основную работу с дополнительным заработком, сокращать издержки времени на поиск работы и перемещение к месту работы. Однако, именно это не всегда может гарантировать стабильность доходов и предоставление социальной защиты и гарантий. Эффекты использования новых форматов занятости могут включать.

Таким образом, проектирование нового формата занятости в условиях цифровых трансформаций предполагает, что реализация трудовых функций возможна в одном из четырех форматах – дистанционном, гибридном, мобильном или виртуальном форматах. При том локация трудовой деятельности утрачивает жесткую привязку к стационарному рабочему месту. Временные параметры работы характеризуются вариативностью режимов, включая гибкие графики, нерегулярную, сезонную или вызывную занятость. Содержательная сторона трудового процесса все чаще описывается через призму автономии исполнителя, проектного подхода, краткосрочных трудовых циклов и полизадачности. Соответственно, социально-правовой статус

работника эволюционирует в сторону моделей самозанятости, свободного предпринимательства, а также контрактных и платформенных форм занятости.

Новые формы занятости, которые возникают в условиях высокотехнологичного производства, включают передачу части функций внешним исполнителям. Трансформация занятости проявляется в вытеснении части рабочей силы за границы формального штатного расписания. Возникает феномен децентрализованного выполнения множества разнотипных задач, опосредованного электронными платформами. Формируется модель платформенного обмена, где доступ к услугам и товарам открывается клиенту по его прямому запросу через цифровые каналы. Помимо этого, сохраняется и воспроизводится практика привлечения исполнителей к эпизодическим проектам или краткосрочным поручениям с выплатой вознаграждения.

Все это требует трансформации трудовых отношений с целью создания благоприятных условий для сотрудников, обеспечивая стабильность дохода и гарантируя социальную защиту. Такая ситуация требует комплексного подхода, включающего:

– активное включение в процесс трансформации региональных органов власти в части разработки стратегий по модернизации и развитию системы образования с целью сокращения разрыва необходимыми и существующими компетенциями у сотрудников;

– разработка новых нормативно-правовых актов, регулирующих новые форы занятости с целью сохранения социальных гарантий для всех субъектов рынка труда;

– создание единой системы передачи и хранения обучающих материалов с целью более быстрой адаптации любого сотрудника к цифровой реальности;

– прямое взаимодействие учебных заведений с работодателями в целях подготовки специалистов необходимого профиля, обладающего компетенциями для решения задач в будущем [5, С. 272].

Таким образом, в настоящее время для сохранения позитивных тенденций трансформации занятости требуется комплексный подходк решению возникающих задач и снижению социальных рисковчерез взаимное согласование действий институтов на рынке труда и сферы образования с целью обеспечения устойчивого развития занятости и обеспечения достойного уровня социальной защищенности и работника и работодателя.

Список литературы

1. Бовкунова, А.В. Тенденция перехода на удаленную работу и рынок труда в условиях цифровизации / А.В. Бовкунова // Власть. – 2023. –№ 2. – С. 30-36.

2. Зайченко, И.М. Модель взаимодействия драйверов развития бизнеса при преодолении барьеров цифровой трансформации промышленных предприятий / И.М. Зайченко, А.М. Николаева, Чжоу Хаонань, А.Р. Семилетова // Экономика и экологический менеджмент. – 2023. – № 4. – С. 118-127.

3. Колесник, Е.А. Трансформация сферы занятости региона: факторы и особенности / Е.А. Колесник // Социально-трудовые исследования. – 2022. – № 4 (49). – С. 37-48.

4. Полякова, М.В. Влияние цифровой трансформации на рынок труда в Российской Федерации / М.В. Полякова // Прогрессивная экономика. –2025. –№ 5. – С. 266-279

5. Пронин, В.Ю. Трансформация труда в современном обществе: дистанционная работа и другие формы занятости / В.Ю. Пронин // Миссия конфессий. – 2024. – № 74. – С. 97-102.

УДК 331.5

ПРЕКАРИЗАЦИЯ ЗАНЯТОСТИ В КОНТЕКСТЕ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ: НОВЫЕ ФОРМАТЫ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ И ИХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОСЛЕДСТВИЯ

Н.И. Лаас, к.э.н., доцент
Московский городской университет управления Правительства Москвы имени Ю. М. Лужкова

Аннотация. *В статье исследуется взаимосвязь между процессами цифровизации экономики и усилением прекаризации занятости. Автор рассматривает прекаризацию не как автономный феномен, а как следствие структурных сдвигов в организации труда, вызванных распространением цифровых платформ, дистанционных форматов и краткосрочных контрактов.. Обосновывается тезис о том, что цифровые технологии, с одной стороны, расширяют возможности гибкой занятости, а с другой — создают институциональные ловушки, ведущие к утрате социальных гарантий. Предложены направления регулирования, способные смягчить негативные эффекты прекаризации без ущерба для гибкости рынка труда.*

Ключевые слова: *прекаризация, неустойчивая занятость, цифровая экономика, флексибилизация, гибкая занятость, социальные гарантии, рынок труда.*

Цифровая трансформация экономики стала катализатором глубоких изменений в сфере социально-трудовых отношений. Технологические платформы, алгоритмическое управление, дистанционные форматы работы и краткосрочные проекты формируют новую реальность, в которой традиционные модели занятости постепенно утрачивают доминирующее положение. Наблюдающаяся устойчивая тенденция к развитию прекаризации через замену трудовых отношений неустойчивыми формами занятости, такими как фриланс, платформенная занятость, способствует снижению уровня социальной защиты работников и целенаправленному отказу от социальных гарантий [1, С. 88].

Актуальность данного исследования обуславливается расширением сфер, в которых неустойчивая занятость становится не разовым явлением, а системой, способствующей значительно изменить способы взаимодействия работника и работодателя. В условиях цифровизации это стало наблюдаться не только для временных или сезонных работ, но и в образовании (курсы лекций, занятий, дисциплин переводятся в дистанционный формат, а от преподавателя требуется только передача материала для изучения), в медицине, где совместительство и гражданско-правовые отношения остаются на достаточно высоком уровне.

Таким образом, прекаризация занятости в настоящее время приобретает новые формы и является одной из причин дестабилизации в трудовой сфере в силу нестабильности дохода и снижения социальных гарантий для сотрудников.

Следует отметить, что прекаризация – это не новое явление. Исторически, взаимоотношения работодателя и работника, характеризующиеся временными рамками выполнения задач, низкой квалификацией сотрудников и в целом, теневым сектором, возникали и ранее. Но в настоящее время меняется природа этих отношений. Новые цифровые технологии, предоставляющие свободу выбора заказчиков, автоматическое распределение задач и не всегда объективное ранжирование исполнителей, формируют нестабильную занятость с отсутствием социальной защищенности и для высококвалифицированных специалистов [4, С. 266].

К основным особенностям прекаризации можно отнести свободу выбора формы трудовой занятости и гибкость во взаимодействии работника и работодателя. Однако, данные характеристики не всегда благоприятно проявляются в процессе трудовой деятельности. Зачастую самостоятельность в управлении своим рабочим временем и полученными доходами приводит к невозможности выстраивания непрерывной карьеры, а отсутствие социальных гарантий выступает дополнительным риском, возложенным на самого работника. При отсутствии необходимых знаний и опыта это может обернутся против работника, оставив его один на один решать свои социальные проблемы.

Несмотря на усиление государственной политики мерами социальной защиты цифровая экономика с ее развивающимися технологиями укореняет процессы прекаризации через новые форматы занятости.

В силу недостаточного уровня доходов все больше людей ищут возможности реализации своих способностей через платформы, обеспечивая себе дополнительный заработок. Совместительство существовало и раньше, но имело строго официальный трудовой характер и ориентировало работника на выполнение длительных задач. Цифровизация позволила сконцентрироваться на выполнении разовых проектов и задач в свободное время, совершенно другого вида деятельности. Для многих – это возможность попробовать себя в новой сфере с тем, чтобы перепрофориентироваться, но в целом можно сказать, что работник оказывается вовлеченным в несколько неустойчивых отношений одновременно, что увеличивает нагрузку, не обеспечивает стабильности и сокращает время отдыха, регламентированное законодательством и рекомендациями врачей [5, С. 62-63].

Следует отметить, что гибкие условия труда имеют свои положительные эффекты для работодателя, позволяя оптимизировать административные расходы, варьировать структура и численность кадров в зависимости от потребностей рынка, однако, для работника она оборачивается повышением профессиональной мобильности, но одновременно исчезновением гарантий длительной занятости, ростом риска потери работы и снижением социальной защищенности. На макроуровне флексибилизация позволяет снизить остроту

безработицы, вовлекая в трудовые отношения более широкий контингент, однако баланс интересов между работодателем и работником достигается далеко не всегда, так как в условиях асимметрии информации и неравенства переговорных позиций гибкость чаще оборачивается против работника.

Сочетание разных моделей работы, например, частичная занятость в офисе и частичная удаленно, или совмещение наемного труда с самозанятостью, становится все более распространенным. Гибридный формат позволяет работнику маневрировать между различными источниками дохода и условиями труда. Однако он же размывает границы рабочего времени, усиливает нагрузку и затрудняет идентификацию работника с профессиональным сообществом. В гибридной самозанятости человек может одновременно быть наемным работником и предпринимателем, что создает правовую неопределенность и усложняет доступ к социальным гарантиям[3,С. 1359].

Наиболее ярким проявлением цифровой прекаризации является платформенная занятость. Цифровые платформы выступают посредниками между заказчиками и исполнителями, обеспечивая быстрый доступ к заказам и широкую географию клиентов. Однако платформенные работники, как правило, не имеют официального трудового договора, не получают оплачиваемого отпуска и больничного, не защищены от произвольного изменения условий работы со стороны платформы. Алгоритмическое управление, при котором решения о распределении заказов и оценке качества принимаются автоматически, лишает работника возможности оспорить несправедливое решение. Платформенная занятость создает иллюзию самостоятельности, но фактически закрепляет положение работника как уязвимого исполнителя.

Усиление прекаризации в условиях цифровизации обусловлено несколькими взаимосвязанными причинами.

Во-первых, это сокращение рабочих мест с полной занятостью. Работодатели все чаще предпочитают привлекать исполнителей под конкретные задачи, а не содержать постоянный штат. Задачи можно декомпозировать, распределять между исполнителями и контролировать с помощью алгоритмов. Цифровые технологии делают такой подход технически удобным:

Во-вторых, это разрыв между потребностями рынка труда и возможностями системы образования. Технологии меняются быстрее, чем образовательные программы успевают адаптироваться. Работодатели не готовы инвестировать в обучение работников, которых они не планируют удерживать долгосрочно. Работники вынуждены самостоятельно оплачивать обучение, чтобы сохранить конкурентоспособность, но даже это не гарантирует стабильной занятости.

В-третьих, это переход к платформализации трудовых процессов. Платформы берут на себя функции посредника, но не работодателя. Они не несут ответственности за социальные гарантии, не обеспечивают охрану труда и не участвуют в разрешении трудовых споров. Такая модель позволяет

минимизировать издержки, но создает институциональный вакуум, в котором работник оказывается незащищенным.

В-четвертых, это расширение экономики краткосрочных контрактов. Проектная работа, временные контракты, работа по вызову становятся нормой не только в сфере услуг, но и в интеллектуальных профессиях. Краткосрочные контракты позволяют быстро реагировать на изменения спроса, но не обеспечивают работнику ни стабильности, ни возможности планировать будущее[2, С. 139-140].

Таким образом, прекаризация занятости имеет серьезные последствия для работника, организации и общества в целом. Смягчение негативных эффектов прекаризации требует комплексного подхода, объединяющего усилия государства, работодателей и самих работников, включающего совершенствование правового регулирования, развитие системы непрерывного образования, создание информационной инфраструктуры рынка труда и поддержку коллективных действий. Только при условии системной работы можно обеспечить баланс между гибкостью рынка труда и социальной защищенностью работников, что является необходимым условием устойчивого социально-экономического развития.

Список литературы

1. Ермошкина, Е.Н. Тенденции цифровой трансформации рынка труда / Е.Н Ермошкина, К.В. Филиппова // Вестник ТОГУ. – 2024. – № 1 (72). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-tsifrovoy-transformatsii-rynka-truda (дата обращения: 20.09.2026).

2. Манохина, Н.В. Прекаризация занятости в цифровой экономике / Н.В. Манохина, Н.В. Митяева // Изв. Сарат. ун-та Нов.сер. Сер. Экономика. Управление. Право. – 2022. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prekarizatsiya-zanyatosti-v-tsifrovoy-ekonomike (дата обращения: 20.09.2026).

3. Мирзабалаева, Ф.И. Перспективы развития гибридной занятости на современном рынке труда / Ф.И. Мирзабалаева, А.С. Кузьмина // Экономика труда. – 2024. – № 9. – URL: https://cyberleninka.ruA.C./article/n/perspektivy-razvitiya-gibridnoy-zanyatosti-na-sovremennom-rynke-truda (дата обращения: 20.09.2026).

4. Полякова, М.В. Влияние цифровой трансформации на рынок труда в Российской Федерации / М.В. Полякова // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 5. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovoy-transformatsii-na-rynok-truda-v-rossiyskoy-federatsii (дата обращения: 20.09.2026).

5. Покида, А.Н. Вторичная занятость работающего населения на современном рынке труда / А.Н. Покида, Н.В. Зыбуновская, И.А. Покида // Экономическое развитие России. – 2023. – № 1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vtorichnaya-zanyatost-rabotayuschego-naseleniya-na-sovremennom-rynke-truda (дата обращения: 20.09.2026).

УДК 338.24.021.8

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОТКРЫТЫХ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

И.С. Лапшин, аспирант
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты организационно-экономического обеспечения открытых инноваций применительно к предприятиям малого и среднего бизнеса (МСБ). Анализируются концептуальные основы парадигмы открытых инноваций, их отличие от закрытой модели инновационного развития, а также специфика их внедрения в условиях российской экономики. Исследованы организационные формы, экономические механизмы и инструменты финансирования инновационной деятельности МСБ. Выявлены ключевые барьеры и факторы успеха реализации открытых инноваций на малых и средних предприятиях. Предложены рекомендации по формированию эффективной системы организационно-экономического обеспечения открытых инноваций для МСБ с учётом современных российских условий.*

Ключевые слова: *открытые инновации, малый и средний бизнес, организационно-экономическое обеспечение, инновационный менеджмент, инновационная политика, финансирование инноваций, региональная инновационная система.*

Современная экономика характеризуется стремительным усложнением технологических процессов, сокращением жизненных циклов продуктов и нарастанием конкурентного давления как на национальном, так и на глобальном уровнях. В этих условиях способность предприятия к непрерывному инновационному обновлению становится не просто конкурентным преимуществом, но необходимым условием выживания. Особую актуальность данный тезис приобретает применительно к предприятиям малого и среднего бизнеса (МСБ), которые, с одной стороны, обладают высокой гибкостью и способностью к быстрой адаптации, а с другой - существенно ограничены в ресурсах для осуществления полного инновационного цикла самостоятельно. Ответом на этот вызов стала концепция открытых инноваций, предложенная Генри Чесбро в начале 2000-х годов и получившая широкое распространение в мировой практике. Открытые инновации предполагают, что предприятие не замыкается в границах собственных исследований и разработок, а активно привлекает внешние знания, технологии, компетенции и партнёрские связи для создания инновационных продуктов и услуг, одновременно предоставляя собственные разработки во внешнее использование [5].

Для российских предприятий МСБ переход к модели открытых инноваций сопряжён с рядом специфических особенностей, обусловленных как институциональной средой, так и состоянием инновационной инфраструктуры, уровнем доверия между экономическими агентами и доступностью финансовых инструментов поддержки [2]. При этом государственная инновационная политика в последние годы делает всё более чёткий акцент на поддержке малого и среднего предпринимательства как ключевого звена национальной инновационной системы [6].

Таким образом, исследование особенностей организационно-экономического обеспечения открытых инноваций для предприятий МСБ представляет значительный научный и практический интерес. Цель настоящей статьи состоит в комплексном анализе теоретических оснований, организационных форм и экономических механизмов реализации открытых инноваций применительно к малому и среднему бизнесу, а также в выработке практических рекомендаций по формированию эффективной системы их обеспечения.

Концептуальные основы открытых инноваций: теоретический аспект

Понятие «открытые инновации» прочно вошло в научный и управленческий оборот в качестве одной из ведущих парадигм современного инновационного менеджмента. В отличие от традиционной, закрытой модели, при которой предприятие полностью контролирует весь инновационный процесс - от исследований до коммерциализации, - открытая модель базируется на принципе свободного движения знаний через границы организации [5].

Ключевыми характеристиками открытых инноваций являются: во-первых, активное использование внешних источников знаний (университеты, исследовательские центры, стартапы, партнёры по цепочке создания стоимости); во-вторых, готовность компании передавать во внешнюю среду собственные разработки, не нашедшие применения внутри (лицензирование, спин-офф); в-третьих, создание совместных инновационных экосистем, в которых несколько участников разделяют риски и выгоды инновационного процесса. Исследователи выделяют три основных направления потоков знаний в модели открытых инноваций. Первое - входящие потоки (outside-in), когда предприятие целенаправленно ищет и интегрирует внешние знания. Второе - исходящие потоки (inside-out), когда предприятие монетизирует собственные разработки через внешние каналы. Третье - связанные потоки (coupled), предполагающие стратегические альянсы и совместные инновационные проекты [5].

Применительно к предприятиям МСБ особую значимость приобретают входящие потоки знаний, поскольку ограниченность собственных R&D-ресурсов делает внешнюю кооперацию не просто желательной, но объективно необходимой [3]. Малые и средние предприятия, как правило, обладают ограниченным штатом специалистов в области исследований и разработок, что существенно сужает возможности для самостоятельного создания радикальных

инноваций. В то же время они демонстрируют высокую восприимчивость к технологическим новациям и способность к быстрому внедрению заимствованных технологий [3].

Таким образом, открытые инновации для МСБ - это не просто управленческий выбор, но объективная стратегическая необходимость, обусловленная структурными особенностями данного сектора экономики. Понимание теоретических основ этой парадигмы создаёт необходимую базу для анализа организационно-экономических механизмов её реализации.

Специфика инновационного развития малого и среднего предпринимательства в России

Малый и средний бизнес играет ключевую роль в инновационных системах развитых стран, обеспечивая значительную долю новых технологий, рабочих мест и добавленной стоимости. В России, однако, инновационная активность МСБ остаётся существенно ниже среднемировых показателей, что обусловлено комплексом структурных, институциональных и финансовых факторов [3].

По данным актуальных исследований, основными барьерами для инновационного развития российских МСБ являются: недостаточность собственных финансовых ресурсов для осуществления исследований и разработок; ограниченный доступ к внешнему финансированию инновационных проектов; дефицит квалифицированных кадров в области инновационного менеджмента и технологического предпринимательства; слабость механизмов защиты интеллектуальной собственности; недостаточная развитость инновационной инфраструктуры в ряде регионов [3]. Вместе с тем необходимо отметить, что в последние годы ситуация постепенно меняется. Государственная политика в отношении МСБ всё в большей степени ориентируется на стимулирование инновационной активности, создание специализированных институтов поддержки и формирование благоприятной регуляторной среды [6]. Приоритетными направлениями государственной поддержки МСБ в рамках инновационной политики выступают: субсидирование R&D-расходов, налоговые льготы для инновационно активных предприятий, поддержка кластерных и кооперационных форм организации инновационной деятельности, развитие технопарков и бизнес-инкубаторов [6].

Существенным фактором, определяющим специфику инновационного развития МСБ в России, является региональная дифференциация инновационного потенциала. Региональная инновационная политика приобретает всё большее значение как инструмент формирования устойчивых инновационных экосистем на территориальном уровне [4]. При этом регионы с развитой инновационной инфраструктурой демонстрируют значительно более высокие показатели инновационной активности МСБ, что подтверждает важность системного подхода к организационно-экономическому обеспечению инноваций [4].

Инновации, в свою очередь, выступают ключевым инструментом развития предприятия, обеспечивающим не только краткосрочные конкурентные преимущества, но и долгосрочную устойчивость бизнеса [7]. Для МСБ это особенно актуально в условиях нарастающей конкуренции со стороны крупных корпораций, располагающих значительно большими ресурсами.

Организационные формы реализации открытых инноваций в МСБ

Организационное обеспечение открытых инноваций предполагает формирование соответствующих структур, процессов и механизмов взаимодействия, позволяющих предприятию эффективно управлять входящими и исходящими потоками знаний. Для МСБ выбор организационных форм реализации открытых инноваций определяется как стратегическими целями предприятия, так и его ресурсными возможностями.

Среди наиболее распространённых организационных форм открытых инноваций для МСБ можно выделить следующие.

1. Технологическое партнёрство с университетами и научными организациями. Данная форма предполагает заключение соглашений о совместных исследованиях, выполнение заказных НИОКР, участие в совместных грантовых проектах. Для МСБ такое партнёрство особенно ценно, поскольку позволяет получить доступ к передовым научным компетенциям без необходимости содержать собственные исследовательские подразделения [2].

2. Участие в инновационных кластерах и технопарках. Кластерные формы организации создают условия для интенсивного обмена знаниями между предприятиями-участниками, формирования совместных инновационных проектов и доступа к общей инфраструктуре [4]. Технопарки и бизнес-инкубаторы, в свою очередь, обеспечивают МСБ доступ к лабораторному оборудованию, экспертной поддержке и сетям деловых контактов.

3. Краудсорсинг и открытые платформы для генерации идей. Данная форма позволяет предприятию привлекать идеи и решения от широкого круга внешних участников - потребителей, независимых разработчиков, фрилансеров. Цифровые платформы существенно снижают транзакционные издержки такого взаимодействия и делают его доступным даже для небольших предприятий [5].

4. Стратегические альянсы и совместные предприятия. Данная форма предполагает объединение ресурсов нескольких предприятий МСБ для реализации совместных инновационных проектов, разделение рисков и результатов. Стратегические альянсы особенно эффективны при необходимости разработки сложных технологических решений, требующих компетенций, которыми не располагает ни одно из предприятий-участников в отдельности [2].

5. Лицензирование технологий и управление интеллектуальной собственностью. Для МСБ, обладающего оригинальными технологическими разработками, лицензирование является важным механизмом монетизации интеллектуальной собственности и источником дополнительных доходов. В

рамках открытой инновационной модели предприятие может одновременно выступать как лицензиатом (приобретая права на использование чужих технологий), так и лицензиаром (предоставляя права на собственные разработки) [5].

Выбор оптимальной комбинации организационных форм определяется отраслевой спецификой, стадией инновационного развития предприятия и его стратегическими приоритетами. Важно подчеркнуть, что наибольший эффект достигается при системном использовании нескольких форм, образующих целостную инновационную экосистему предприятия [7].

Экономические механизмы и инструменты финансирования открытых инноваций МСБ

Финансовое обеспечение инновационной деятельности является одним из ключевых факторов, определяющих возможности МСБ в реализации стратегии открытых инноваций. Традиционные источники финансирования - собственные средства и банковские кредиты - в данном случае часто оказываются недостаточными или недоступными вследствие высоких рисков инновационных проектов и сложности их оценки. В современных условиях система финансирования инновационной деятельности МСБ включает несколько ключевых элементов [1].

Государственное финансирование в форме грантов и субсидий занимает особое место в системе поддержки инновационного МСБ. В России функционирует ряд специализированных институтов, осуществляющих грантовую поддержку инновационных проектов МСБ: Фонд содействия инновациям (программы «Умник», «Старт», «Развитие», «Интернационализация»), Российский фонд развития информационных технологий, региональные фонды поддержки инноваций. Грантовое финансирование обладает принципиальным преимуществом - оно не предполагает возвратности и не требует передачи доли в капитале предприятия. Венчурное финансирование и инструменты рискового капитала являются важнейшим источником финансирования для инновационных МСБ на ранних стадиях развития. Венчурные инвесторы предоставляют не только капитал, но и управленческую экспертизу, деловые связи и стратегическое сопровождение, что особенно ценно для малых предприятий с ограниченными управленческими компетенциями [1].

Краудфандинг как инструмент финансирования инновационных проектов МСБ приобретает всё большее значение. Платформы коллективного финансирования позволяют предприятиям привлекать средства от широкого круга мелких инвесторов, одновременно тестируя рыночный спрос на инновационный продукт. Данный инструмент органично вписывается в логику открытых инноваций, поскольку предполагает активное вовлечение внешних участников в инновационный процесс. Налоговые льготы и преференции для инновационно активных МСБ являются важным элементом государственной инновационной политики. Налоговые вычеты на R&D-расходы, льготные

режимы налогообложения результатов интеллектуальной деятельности, ускоренная амортизация инновационного оборудования - всё это создаёт дополнительные экономические стимулы для инновационной активности МСБ [6].

Государственно-частное партнёрство в инновационной сфере открывает для МСБ возможности участия в крупных инфраструктурных и технологических проектах, реализуемых с привлечением государственных ресурсов. При этом малые и средние предприятия могут выступать как субподрядчиками крупных инновационных проектов, так и самостоятельными участниками консорциумов [6].

Особого внимания заслуживает вопрос оценки экономической эффективности открытых инноваций для МСБ. В отличие от традиционных инвестиционных проектов, инновационные проекты характеризуются высокой степенью неопределённости результатов, длительными сроками окупаемости и значительными внешними эффектами, которые сложно поддаются количественному измерению. В рамках открытой инновационной модели к стандартным финансовым показателям (NPV, IRR, ROI) добавляются специфические метрики: коэффициент использования внешних знаний, число установленных партнёрств, количество лицензионных соглашений, объём генерированной интеллектуальной собственности [7].

Барьеры реализации открытых инноваций в российском МСБ и пути их преодоления

Несмотря на очевидные преимущества модели открытых инноваций для малого и среднего бизнеса, её практическая реализация в российских условиях сопряжена с рядом существенных барьеров, преодоление которых требует системных усилий как со стороны самих предприятий, так и со стороны государства и институтов инновационной инфраструктуры. Совокупность этих барьеров формирует устойчивую систему ограничений, блокирующих полноценное включение российского МСБ в глобальные и национальные инновационные процессы. Понимание природы каждого из барьеров и разработка адекватных механизмов их преодоления представляют собой ключевую задачу как для исследователей инновационной проблематики, так и для практиков - руководителей предприятий и регуляторов [2].

1. Первый и наиболее значимый барьер на пути к открытым инновациям в российском МСБ – информационная асимметрия и устойчивый дефицит доверия между участниками инновационного процесса. Данная проблема носит системный характер и проявляется сразу в нескольких измерениях. С одной стороны, малые и средние предприятия зачастую не располагают достаточной информацией о потенциальных партнёрах, доступных технологиях, действующих мерах государственной поддержки и инструментах инновационной инфраструктуры. Такая информационная закрытость существенно сужает горизонт возможностей для предприятий и препятствует установлению продуктивных инновационных связей [2].

С другой стороны, именно дефицит доверия оказывается одним из наиболее трудно преодолимых факторов. Руководители МСБ нередко опасаются несанкционированного использования своих разработок партнёрами, утечки коммерчески значимой информации, а также недобросовестного поведения контрагентов при реализации совместных проектов. Эти опасения не являются беспочвенными: практика российского предпринимательства содержит достаточное число примеров нарушения партнёрских договорённостей, что создаёт устойчивую поведенческую установку на закрытость и самодостаточность вместо кооперации.

Преодоление данного барьера требует комплексного подхода. Необходимо развитие специализированных цифровых платформ, агрегирующих информацию о потенциальных партнёрах, технологических предложениях и запросах, доступных инструментах поддержки. В российском контексте подобные платформы могут создаваться как на базе действующих институтов инновационной инфраструктуры – технопарков, центров кластерного развития, - так и в рамках отраслевых ассоциаций [2]. Принципиально важно формирование механизмов репутационного подтверждения участников инновационных взаимодействий: рейтингов надёжности, систем верификации, независимых отзывов. Развитие подобных инструментов позволяет снижать воспринимаемые риски сотрудничества и создавать стимулы к добросовестному партнёрству. Существенную роль могут сыграть посреднические организации – инновационные брокеры, – выступающие гарантами соблюдения договорённостей и содействующие установлению первичного контакта между потенциальными партнёрами.

2. Второй барьер – несовершенство системы охраны интеллектуальной собственности – представляет собой один из наиболее болезненных институциональных дефектов российской инновационной среды. Для МСБ, вступающего в партнёрства в рамках открытых инноваций, надёжная защита результатов интеллектуальной деятельности является абсолютно критичным условием. Именно интеллектуальные активы – разработки, ноу-хау, технические решения – нередко составляют ключевое конкурентное преимущество малого инновационного предприятия, и их утрата или несанкционированное использование может привести к полной потере рыночных позиций [5].

Несовершенство правовой базы в данной сфере проявляется в нескольких аспектах. Прежде всего, действующее законодательство об интеллектуальной собственности в России, хотя и претерпело значительные улучшения в последние десятилетия, по-прежнему содержит ряд пробелов и коллизий, затрудняющих эффективную охрану результатов совместной инновационной деятельности. Особенно остро эта проблема стоит применительно к объектам, созданным в рамках партнёрств с участием нескольких сторон: распределение прав, порядок использования и коммерциализации совместно созданных технологий нередко становятся предметом споров. Не менее существенным

ограничением являются высокие транзакционные издержки патентования. Для субъектов МСБ стоимость патентной защиты, включающая пошлины, расходы на патентных поверенных, а также затраты времени, зачастую оказывается непосильной. В результате многие малые предприятия отказываются от формальной охраны своих разработок, что делает их уязвимыми в рамках открытых инновационных взаимодействий. Решение данной проблемы требует как дальнейшего совершенствования нормативно-правовой базы в части регулирования совместной интеллектуальной деятельности, так и создания доступных специализированных сервисов правовой поддержки для инновационных МСБ – льготных патентных услуг, консультационных центров при технопарках и бизнес-инкубаторах, типовых договорных форм для оформления инновационных партнёрств [5].

3. Третий барьер носит кадрово-компетентностный характер и связан с недостаточным уровнем управленческих компетенций руководителей и сотрудников малых и средних предприятий в области инновационного менеджмента. Управление открытыми инновационными процессами представляет собой специфическую управленческую задачу, качественно отличающуюся от традиционного операционного менеджмента. Она предполагает навыки выстраивания и поддержания партнёрских сетей, оценки технологических возможностей, управления интеллектуальной собственностью, организации совместных исследовательских проектов и коммерциализации их результатов [7].

Исследования показывают, что значительная часть руководителей российских МСБ не имеет систематической подготовки в данной области и вынуждена действовать методом проб и ошибок, что существенно повышает риски при реализации инновационных проектов. Недостаточный уровень инновационной культуры проявляется и в установке на закрытость, самодостаточность и избегание рисков, характерной для многих российских предпринимателей, – установке, которая исторически формировалась в условиях нестабильной институциональной среды и неэффективной защиты прав собственности.

Преодоление данного барьера требует целенаправленного развития образовательных и консалтинговых программ, ориентированных на формирование инновационной культуры и управленческих компетенций в МСБ. Перспективным направлением здесь является интеграция модулей по открытым инновациям в программы бизнес-образования – MBA, программы повышения квалификации, – а также создание практикоориентированных инструментов: акселерационных программ, менторских сетей, инновационных лабораторий на базе технопарков [7]. Немаловажную роль может сыграть и целенаправленная пропаганда успешных кейсов открытых инноваций в российском МСБ, формирующая образцы для подражания и снижающая психологические барьеры перед инновационным партнёрством.

4. Четвёртый барьер отражает глубокую пространственную неоднородность российской инновационной системы. Концентрация инновационных ресурсов, институтов и компетенций в нескольких крупнейших агломерациях – прежде всего в Москве, Санкт-Петербурге и ряде других городов – создаёт значительные диспропорции в доступе к возможностям открытых инноваций для МСБ, расположенных в регионах с менее развитой инновационной средой [4]. Предприятия, находящиеся за пределами ведущих инновационных центров, оказываются в существенно менее благоприятных условиях: они имеют ограниченный доступ к технологическим партнёрам, исследовательской инфраструктуре, венчурному финансированию и квалифицированным кадрам.

Данная диспропорция усиливается центростремительными тенденциями в размещении ключевых инновационных институтов – технопарков, инжиниринговых центров, центров трансфера технологий, – которые преимущественно создаются в крупных городах. В результате региональный МСБ лишается доступа к инфраструктуре, без которой эффективное участие в открытых инновационных процессах крайне затруднено.

Решение данной проблемы требует целенаправленной региональной инновационной политики, ориентированной на создание территориально распределённых инновационных экосистем. Ключевыми инструментами здесь могут выступать поддержка региональных технопарков и центров кластерного развития, формирование межрегиональных инновационных сетей, развитие цифровой инфраструктуры, позволяющей региональным МСБ участвовать в открытых инновационных процессах дистанционно [4]. Важную роль должны сыграть и программы межрегионального взаимодействия, содействующие установлению партнёрских связей между предприятиями из различных регионов страны.

5. Пятый барьер – финансовый – связан с ограниченностью ресурсов МСБ для покрытия специфических транзакционных издержек, порождаемых участием в открытых инновационных процессах. Выстраивание партнёрских сетей, проведение переговоров, юридическое оформление соглашений о сотрудничестве, организация совместных исследовательских проектов и управление ими – всё это требует дополнительных временных и финансовых затрат, которые нередко оказываются для МСБ непосильными [1]. В отличие от крупных корпораций, располагающих специализированными подразделениями по инновационному партнёрству и развитию бизнеса, малые предприятия вынуждены нести эти издержки в рамках крайне ограниченного бюджета.

Проблема усугубляется тем, что транзакционные издержки инновационного партнёрства нередко сосредоточены на начальном этапе взаимодействия - до того, как партнёрство начинает генерировать какую-либо отдачу. Это создаёт серьёзный барьер для входа, особенно для предприятий с ограниченным оборотным капиталом. Существующие меры государственной поддержки инноваций ориентированы преимущественно на финансирование

непосредственно исследовательских и опытно-конструкторских работ, тогда как транзакционные издержки партнёрства остаются за рамками большинства грантовых и субсидиарных инструментов [1].

Формирование специализированных субсидий на покрытие транзакционных издержек инновационного партнёрства могло бы стать эффективным и относительно малозатратным инструментом государственной поддержки. Такие субсидии могли бы покрывать расходы на участие в инновационных форумах и выставках, привлечение инновационных брокеров, юридическое сопровождение партнёрских соглашений. Дополнительными инструментами могут служить налоговые льготы на расходы, связанные с формированием инновационных партнёрств, а также создание коллективных инфраструктурных решений – инновационных клубов, отраслевых консорциумов, – позволяющих распределять транзакционные издержки между несколькими участниками [1].

Формирование эффективной системы организационно-экономического обеспечения открытых инноваций МСБ: рекомендации

На основе проведённого анализа можно сформулировать ряд практических рекомендаций по созданию эффективной системы организационно-экономического обеспечения открытых инноваций для предприятий МСБ.

На уровне предприятия рекомендуется, прежде всего, проведение аудита внутренних инновационных компетенций и ресурсов с целью определения оптимального баланса между внутренними и внешними источниками инноваций. Необходимо формирование специализированной функции управления внешними знаниями и партнёрствами, даже если она реализуется в рамках существующих подразделений. Целесообразна разработка политики управления интеллектуальной собственностью, регулирующей условия совместного использования результатов инновационной деятельности с партнёрами [5]. Помимо этого, важно выстраивать долгосрочные партнёрские отношения с университетами, исследовательскими центрами и другими предприятиями, формируя устойчивые инновационные сети [2].

На уровне государственной политики представляется целесообразным совершенствование системы финансовой поддержки МСБ в части стимулирования именно кооперативных, открытых форм инновационной деятельности [1]. Необходимо развитие информационных платформ, обеспечивающих «умный» поиск и подбор партнёров для совместных инновационных проектов [4]. Требуется совершенствование правовой базы регулирования совместной интеллектуальной деятельности и механизмов защиты прав участников открытых инноваций [5]. Перспективным является формирование региональных инновационных экосистем, обеспечивающих МСБ комплексную организационную, финансовую и экспертную поддержку [4].

На уровне инновационной инфраструктуры необходимо развитие технопарков и бизнес-инкубаторов нового поколения, ориентированных не

просто на предоставление помещений и базовых сервисов, но на создание реальных условий для кооперации и обмена знаниями между резидентами [6]. Важно формирование специализированных акселерационных программ для МСБ, ориентированных на развитие компетенций в области открытых инноваций [7]. Целесообразно создание центров трансфера технологий, способных эффективно выступать посредниками между генераторами знаний (университетами, НИИ) и их потребителями (МСБ) [2].

Заключение

Открытые инновации представляют собой стратегически обоснованную и объективно необходимую модель инновационного развития для предприятий малого и среднего бизнеса, испытывающих системные ресурсные ограничения для осуществления полного инновационного цикла в рамках закрытой модели. Концептуальные основы данной парадигмы хорошо разработаны в мировой науке и управленческой практике, однако их адаптация к условиям российской экономики требует учёта специфических институциональных, финансовых и организационных факторов.

Организационно-экономическое обеспечение открытых инноваций для МСБ представляет собой многоуровневую систему, включающую организационные формы взаимодействия предприятий с внешними партнёрами, экономические механизмы финансирования инновационной деятельности и инструменты государственной политики, создающие благоприятную среду для развития кооперативных инноваций.

Ключевыми направлениями совершенствования данной системы являются: развитие механизмов защиты интеллектуальной собственности в рамках партнёрских взаимодействий, формирование специализированных финансовых инструментов поддержки открытых инноваций МСБ, развитие региональных инновационных экосистем и инфраструктуры трансфера технологий, повышение управленческих компетенций МСБ в области инновационного менеджмента.

Реализация предложенных рекомендаций позволит существенно повысить инновационную активность российского МСБ, усилить его роль в национальной инновационной системе и обеспечить устойчивые конкурентные позиции малых и средних предприятий в условиях динамично меняющейся экономической среды.

Список литературы

1. Аубекиров И.И., Анисимов А.Ю. Финансирование инновационной деятельности предприятий малого и среднего бизнеса в современных условиях // Вестник евразийской науки. – 2024. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/finansirovanie-innovatsionnoy-deyatelnosti-predpriyatiy-malogo-i-srednego-biznesa-v-sovremennyh-usloviyah (дата обращения: 15.06.2026).

2. Егорова Н.Е., Ступачев С.А. Перспективы использования механизма открытых инноваций в современных российских условиях // ЕГИ. – 2023. – № 6 (50). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-ispolzovaniya-mehanizma-otkrytyh-innovatsiy-v-sovremennyh-rossiyskih-usloviyah (дата обращения: 15.06.2026).

3. Исаева П.Г., Мисриханова З.Г. Особенности инновационного развития малого и среднего предпринимательства в России // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № S2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-innovatsionnogo-razvitiya-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii (дата обращения: 15.06.2026).

4. Королев А.И. Концептуальные основы формирования современной региональной инновационной политики в России // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-formirovaniya-sovremennoy-regionalnoy-innovatsionnoy-politiki-v-rossii (дата обращения: 15.06.2026).

5. Куличкина И.П., Ицаков Е.Д. «Открытые инновации» – парадигма современного инновационного менеджмента // Московский экономический журнал. – 2024. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otkrytye-innovatsii-paradigma-sovremennogo-innovatsionnogo-menedzhmenta-1 (дата обращения: 15.06.2026).

6. Симонов С.В., Осипов В.С. Приоритетные направления поддержки малого и среднего предпринимательства в рамках инновационной политики // Управление. – 2023. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/prioritetnye-napravleniya-podderzhki-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-ramkah-innovatsionnoy-politiki (дата обращения: 15.06.2026).

7. Хусаинова Е.А., Серкина Н.А. Инновации как инструмент развития предприятия // РППЭ. – 2025. – № 3 (173). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-kak-instrument-razvitiya-predpriyatiya (дата обращения: 15.06.2026).

УДК 331.461; 331.463

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ТРАВМАТИЗМ В КОНТЕКСТЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Г.П. Литвинцева, д.э.н., профессор
Е.В. Малышева, к.э.н., доцент
Новосибирский государственный технический университет

Аннотация. *Концепция устойчивого развития предполагает, что безопасность труда и снижение производственного травматизма (ПТ)взаимосвязаны с его целями и становятся частью корпоративных стратегий. Необходима адекватная количественная оценка уровня ПТ. В статье проведено сравнение методологий его подсчета в мире (МОТ) и в России (Росстат). Сопоставлены показатели ПТ в России в разрезе рассмотренных методологий. Сделаны выводы о потенциале их применения.*

Ключевые слова: *цели устойчивого развития, показатели производственного травматизма, МОТ, Росстат, Социальный фонд России.*

Концепция устойчивого развития (Sustainable Development) как главное направление развития стран в XXI в. объединяет проблемы экономического роста, социальные и экологические проблемы, а также устанавливает семнадцать глобальных целей устойчивого развития (ЦУР) [1]. Традиционно показатели безопасности на производстве относятся к социальной составляющей (компонент «S») в моделях ESG-оценки предприятий. Безопасность труда выступает связующим звеном между экономическим ростом компании и заботой о людях, а снижение травматизма коррелирует с успешностью интеграции принципов устойчивого развития в корпоративную стратегию.

Политика охраны труда, а также показатели предотвращения травматизма (включая общий и травматизм со смертельным исходом) напрямую интегрированы в следующие цели устойчивого развития.

ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост

Именно к этой цели в первую очередь относится статистика ПТ. Прямо призывается защищать трудовые права и содействовать обеспечению безопасных условий труда для всех трудящихся. Действительно, невозможно говорить о поступательном и всеохватном экономическом росте, если этот рост достигается ценой здоровья работников. Сведение к нулю тяжелого и смертельного травматизма (концепция Vision Zero) признается главным инструментом реализации ЦУР 8 на промышленных предприятиях.

ЦУР 3: Хорошее здоровье и благополучие

Вторая по значимости цель для специалистов по охране труда направлена на снижение числа заболеваний и смертей от воздействия опасных

производственных факторов (химических веществ, загрязнений воздуха, шума и т.п.). Профилактика несчастных случаев и профессиональных заболеваний на рабочем месте вносит огромный вклад в обеспечение здорового образа жизни для населения, так как напрямую снижает нагрузку на национальные системы здравоохранения.

Косвенная цель ЦУР 12: Ответственное потребление и производство

Переход к рациональным моделям производства требует внедрения эффективных систем управления профессиональными рисками. Ответственное производство невозможно при игнорировании базовых норм безопасности персонала [2].

Косвенная цель ЦУР 9:Индустриализация, инновации и инфраструктура

Если ЦУР 8 (Достойная работа) и ЦУР 3 (Здоровье) определяют, что нужно сделать для защиты работников, то ЦУР 9 отвечает на вопрос, как это реализовать на практике за счет капитальных инвестиций и новых технологий.

Проанализируем взаимосвязь ЦУР 9 с модернизацией и охраной труда.

1. Одной из задач ЦУР 9 является модернизация инфраструктуры и переоборудование промышленных предприятий. На практике это означает вывод из эксплуатации устаревшего, изношенного оборудования, которое является главным источником физических опасностей и аварий. Инвестиции в экологически чистые технологии и ресурсосбережение ведут к снижению токсичных выбросов в рабочую зону, улучшению вентиляции и снижению шумового загрязнения, что важно для предотвращения профессиональных заболеваний.

2. Другая задача – развитие инноваций. Современные исследования показывают, что внедрение технологий искусственного интеллекта, промышленного интернета вещей, роботизация способно снизить уровень производственного травматизма. Использование смарт-датчиков, носимых устройств для мониторинга состояния здоровья сотрудников в реальном времени, а также автоматизация опасных процессов полностью выводят человека из зон высокого риска (например, при работе на высоте, в замкнутых пространствах или с агрессивными химикатами). Это формирует так называемый «человекоцентричный подход» к техносферной безопасности.

3. Третья задача – инвестиции в устойчивую инфраструктуру. Создание надежной инфраструктуры касается не только глобальных дорог или сетей, но и базовых условий на самих предприятиях (освещение, структурная целостность зданий, безопасные логистические маршруты внутри цехов). Невозможно обеспечить нулевой травматизм в зданиях, находящихся в аварийном состоянии, или без инвестиций в современные системы пожаротушения и эргономичные рабочие пространства.

Таким образом, ESG инвестиции в ЦУР 9 рассматриваются как необходимое условие для успешного достижения показателей ЦУР 8 (ликвидация травматизма) и ЦУР 12 (безопасное и ответственное производство). Без технологической трансформации отраслей дальнейшее

снижение показателей смертельного травматизма на старых предприятиях проблематично. Интеграция показателей травматизма в ЦУР кардинально меняет подход бизнеса. Если раньше политика охраны труда часто воспринималась предприятиями исключительно как инструмент соблюдения законов во избежание штрафов, то сегодня – это параметр долгосрочной деятельности бизнеса. Инвесторы и рейтинговые агентства рассматривают нулевой смертельный травматизм как обязательное условие для получения высоких оценок корпоративного управления [3-6].

Межстрановый анализ производственного травматизма – сложная задача, так как методология подсчета в мире (которую ведет Международная организация труда (МОТ)) и в России (Федеральная служба государственной статистики (Росстат) и Социальный фонд России (СФР)) существенно различается. МОТ использует математическое экстраполирование для оценки реальной картины с учетом теневого сектора экономики, тогда как Росстат опирается исключительно на официальную отчетность средних и крупных предприятий. Кроме того, статистические показатели СФР (страховые случаи) традиционно выше показателей Росстата, так как включают в себя более широкий спектр организаций и учитывают все страховые выплаты, а не только крупные и средние предприятия, охваченные выборкой Росстата. В России статистика смертности от накопленных профессиональных заболеваний учитывается медицинскими ведомствами (Минздрав, Роспотребнадзор) отдельно от статистики несчастных случаев. Однако глобальная тенденция состоит в том, что современная охрана труда смещает фокус с расследования уже случившихся травм на предиктивную аналитику, борьбу со скрытыми угрозами (например, переработками) и автоматизацию опасных производств [7-10].

МОТ устанавливает стандарты статистики ПТ, которые позволяют сопоставлять данные между различными странами и отраслями (табл. 1).

Использование представленных коэффициентов – это инструмент управленческого анализа. Традиционный подход к отчетности, основанный на абсолютных цифрах (количество травм за год), не дает представления о реальной безопасности. Например, снижение числа травм на крупном заводе может быть связано не с улучшением условий труда, а с сокращением штата. Коэффициенты МОТ, напротив, нормируют данные. Частота (КЧТ) позволяет выявить «узкие места» в технологических процессах. Если КЧТ растет при стабильном выпуске продукции, это сигнал о росте износа оборудования или снижении дисциплины. Тяжесть (КЗТ) – это индикатор качества первой помощи и эффективности реабилитационных процессов. Высокий КЗТ при низкой частоте инцидентов может свидетельствовать о том, что существующие системы безопасности не предотвращают критические сбои, а лишь фиксируют их последствия. Индекс инцидентности (ИИН) ложится в основу нефинансовой отчетности компаний, стремящихся соответствовать мировым стандартам устойчивого развития. Использование формул МОТ в автоматизированных

системах управления позволяет в реальном времени отслеживать риски травматизма [11].

Таблица 1 – Основные показатели производственного травматизма по методологии МОТ

№ п/п	Название показателя	Формула расчета	Пояснение и особенности
1	Коэффициент частоты травматизма (КЧТ)	КЧТ = N * 10^6 / H	N – число травм; H – общее кол-во отработанных часов. Позволяет сравнивать предприятия с разной численностью персонала
2	Коэффициент тяжести травматизма (КЗТ)	КЗТ = D * 10^3 / N	D – число дней нетрудоспособности; N – число травм. Отражает среднюю «цену» одной травмы для производства
3	Индекс инцидентности (ИИН)	ИИН = = N *10^5 / L	L– среднесписочная численность персонала.Указывает, какой риск получения травмы несет один среднестатистический работник
4	Коэффициент смертельного травматизма (КСТ)	КСТ = F * 10^5 / L	F – число смертельных случаев. Фокусируется исключительно на фатальных инцидентах, наиболее критичен для ESG-рейтингов

Примечание: множители 10^6, 10^5 и 10^3 используются для приведения результатов к удобному для восприятия масштабу.

Российская государственная статистика при расчете показателей производственного травматизма использует методологию, закрепленную в нормативных документах по федеральному статистическому наблюдению. Показатели Росстата сфокусированы на оценке деятельности конкретных предприятий и отраслей в рамках национальной системы охраны труда (табл. 2).

Таблица 2 – Основные показатели производственного травматизма по методологии Росстата

№	Название показателя	Формула расчета	Пояснение и особенности
1	Коэффициент частоты травматизма (Кч)	Кч = Т* 1000 / Р	Т – число пострадавших за год; Р – среднесписочная численность работников. Показывает число травмированных на 1000 работающих
2	Коэффициент тяжести травматизма (Кт)	Кт = Д /Т	Д – общее число дней временной нетрудоспособности; Т – число травм. Характеризует среднюю длительность лечения одного пострадавшего
3	Коэффициент травма-тизма со смертельным исходом (Ксм)	Ксм = Тс * 10^5 / Р	Тс – число погибших на производстве. Показывает число погибших на 100 000 работников
4	Частота травматизма по тяжелым случаям (Ктж)	Ктж = Тт *1000 / Р	Тт – число тяжелых несчастных случаев. Применяется для оценки риска получения инвалидизирующих травм

Примечание: множители 10^5 и 10^3 используются для приведения результатов к удобному для восприятия масштабу.

Специфика методологии Росстата состоит в том, что является инструментом государственного контроля. В отличие от подходов МОТ, Росстат, а также СФР и Минтруд РФ оперирует данными официальной отчетности по травматизму [12-14].Ниже представлена сравнительная таблица, которая демонстрирует концептуальные и математические различия между подходами МОТ и Федеральной службы государственной статистики РФ (табл. 3).

Таблица 3 – Сравнительный анализ методологий расчета производственного травматизма МОТ и Росстата

Критерий сравнения	МетодологияМОТ	Методология Росстата
1. Базовая единица нормирования	Человеко-часы (Н). Расчет ведется на фактическое время нахождения в условиях производственного риска (база: 10^6 отработанных часов)	Среднесписочная численность (Р). Расчет ведется на физическое количество работников (база: 10^3 или 10^5 человек)
2. Учет скрытого/теневого сектора	Да. Применяются методы математической экстраполяции и моделирования для оценки неформальной занятости	Нет. Учитываются исключительно официально трудоустроенные граждане
3. Охват предприятий	Всеобщий. Включает самозанятых, микропредприятия, малый бизнес	Ограниченный. Статистика собирается преимущественно по крупным и средним предприятиям (малый бизнес часто исключен из выборки)
4. Чувствительность к графику труда	Высокая. Учитывает сверхурочные часы, сменность и реальную интенсивность труда работников	Низкая. Не отражает разницу между сотрудником на полставки и сотрудником, работающим сверхурочно
5. Смертность от профзаболеваний	Интегрируется в общие отчеты по потерям человеческого капитала на производстве	Учитывается отдельно другими ведомствами (Роспотребнадзор, Минздрав), вне рамок несчастных случаев
6. Целевая аудитория данных	Международные инвесторы, составители ESG-рейтингов, глобальные институты развития (ООН и другие)	Государственные органы: Министерство труда и социальной защиты РФ (Минтруд России),Федеральная служба по труду и занятости (Роструд),Социальный фонд России (СФР)

Источник: составлено по [7, 11, 12, 14, 15].

Главный вывод заключается в том, что показатели Росстата и МОТ невозможно сопоставлять напрямую без предварительного математического пересчета. Российский коэффициент частоты (Кч), показывающий число травм на 1000 работников, является более статичным. Он удобен для государственного планирования бюджетов социального страхования, однако маскирует реальную интенсивность рисков. Например, если на предприятии ввели сверхурочные смены (производственный риск вырос), среднесписочная

численность (Р) останется прежней, и российский Кч может не показать роста опасности. Международный коэффициент МОТ (КЧТ), привязанный к миллиону отработанных часов, мгновенно отреагирует на изменение графика работы, зафиксировав реальное положение дел в области безопасности. Показатель Кт (коэффициент тяжести) является центральным в российской отчетности, так как он напрямую связан с объемом социальных выплат и компенсаций, осуществляемых СФР. В российскую отчетность попадают крупные и средние предприятия, что создает статистический разрыв при сравнении с оценками МОТ, учитывающими малый бизнес и теневую занятость. В табл. 4 представлены разные значения показателей травматизма в РФ.

Таблица 4 – Сопоставление показателей производственного травматизма в РФ за 2024 год в разрезе ведомств и методологий

Критерий сравнения / Показатель	Данные Росстата (по выборке крупных и средних предприятий)	Данные СФР (по совокупности страховых случаев)	Официальные показатели МОТ (по базе данных ILOSTAT)
Общее число пострадавших на производстве, тыс. чел.	21,40	38,20	19,30*
Число несчастных случаев со смертельным исходом, тыс. чел.	1,04	1,80	1,036
Коэффициент частоты травматизма (Кч)	1,00	0,78	0,95*
Коэффициент травматизма со смертельным исходом (Ксм)	5,00	3,66	5,03

* в 2022 г.

Источник: составлено по [8, 16, 17].

Данные Росстата, СФР и МОТ различаются подходами к учету показателей производственного травматизма. Официальные базы МОТ не содержат независимой аналитики по России, а используют данные Росстата по крупным и средним предприятиям, обновляются с запозданием. СФР фиксирует случаи производственного травматизма в малом бизнесе и по всем видам экономической деятельности. Нормированные коэффициенты СФР оказываются ниже, поскольку при расчете учитываются все застрахованные работники. Из-за разницы в методиках расчета данные СФР показывают рост общего числа пострадавших на производстве на 79 %, а числа несчастных случаев со смертельным исходом на 73 %. При этом коэффициенты частоты травматизма и травматизма со смертельным исходом оказываются ниже на 22 % и 27 % соответственно.

Для использования статистики по производственному травматизму на уровне предприятий, нужно учитывать особенности источников. От СФР взять широту охвата всех категорий работников, от методологии МОТ – привязку рисков к реально отработанным человеко-часам. Такой подход даст

возможность оценить, насколько эффективны вложения в новые технологии и внедрение концепции VisionZero.В России интеграция методик МОТ осложняется спецификой учета, ноих использование интересно для компаний, интегрирующихся в глобальные цепочки создания ценности. Российские предприятия (особенно входящие в ESG-рейтинги) все чаще совмещают обе методологии: методики Росстата – для выполнения требований российского законодательства, а подходы МОТ – для предоставления данных международным инвесторам и нефинансовой отчетности. Использование обеих систем позволяет точнее оценивать эффективность инвестиций в модернизацию инфраструктуры и создание безопасных условий труда, превращая статистику в стратегический инструмент управления организациями.

Список литературы

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1) / United Nations. UN General Assembly. – 2015. – 35 p. – URL: https://docs.un.org/en/A/RES/70/1 (accessed 20.07.2026).

2. Milea, A., Moraru R.-I., Cioca L.-I. Occupational Risk Management Through the Lens of the Sustainable Development Goals (SDGs): An Integrated Approach to Promoting Sustainability in the Workplace // Sustainability. – 2025. – Vol. 17 (5). – 1864. – URL: https://doi.org/10.3390/su17051864 (accessed 18.08.2026).

3. Samper Rivas, M., Salcines C., López-Roldán P., Rosa S., Monge Martín D. and Colino E. Contribution of universities health and safety services in achieving the sustainable development goals // Frontiers in Public Health. – 2025. – No. 13, 1604003. – URL: https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1604003 (accessed 18.08.2026).

4. Ihimbazwe Ndanguza, A. P. Managerial Competence in Integrating Industry 4.0 with Corporate Social Responsibility for Enhanced Safety Culture in Manufacturing // Sustainability. – 2025. – Vol. 17(10). – 4678. – URL: https://doi.org/10.3390/su17104678 (accessed 18.08.2026).

5. Rojas M., Maldonado-Romo J., Mendez J. I., Ponce P., Molina A. Smart interfaces to assist the operator in the context of industry 4.0 with a 5S human-centric approach // Wearable Technologies. – 2024. – Vol. 5. – e24. – URL: https://doi.org/10.1017/wtc.2024.17 (accessed 18.08.2026).

6. Discovering Business Value in the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs). S&P Global Ratings / S&P Global. Trucost ESG Analysis. 2018. – URL: https://www.spglobal.com/content/-dam/spglobal/mi/en/documents/general/Discovering-Business-Value-in-the-SDGs-12.11.18.pdf (accessed 18.08.2026).

7. Safety and health at work: A vision for sustainable prevention. ILO Publishing / International Labour Organization. 2014. – URL: https://www.ilo.org/publications/safety-and-health-work-vision-sustainable-prevention (accessed 20.08.2026).

8. Условия труда / Федеральная служба государственной статистики. 2026. – URL: https://rosstat.gov.ru/working_conditions (дата обращения: 20.08.2026).

9. Обязательное социальное страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний / Социальный фонд России. 2026. – URL: https://sfr.gov.ru/employers/oss_proizvodstvo/ (дата обращения: 20.08.2026).

10. Охрана труда в России: итоги 2025 года и перспективы на 2026 год / Институт прогрессивных технологий, 19 декабря 2025 г. – URL: https://www.mostrudexpert.ru/infocentr/ohrana-truda-v-rossii-itogi-2025-goda-i-perspektivy-na-2026-god-chast-1/ (дата обращения: 20.08.2026).

11. Statistics on safety and health at work / International Labour Organization (ILOSTAT). 2024. – URL: https://ilostat.ilo.org/topics/safety-and-health-at-work/ (accessed: 20.08.2026).

12. Приказ от 31 июля 2023 г. № 361 «Об утверждении форм федерального статистического наблюдения с указаниями по их заполнению для организации федерального статистического наблюдения в сфере здравоохранения, за травматизмом на производстве и профессиональными заболеваниями» (с изменениями и дополнениями 2024, 2025 годов) / Федеральная служба государственной статистики. 2025. – URL: https://docs.cntd.ru/document/1304416242 (дата обращения: 20.08.2026).

13. Расследование и учет несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний, экспертиза для проверки наступления страхового случая / Социальный фонд России. 2025. – URL: https://sfr.gov.ru/employers/oss_proizvodstvo/Rassledovanie_i_uchet_neschastnih_sluchaev_/?ysclid=mrhm9es15453558986 (дата обращения: 20.08.2026).

14. Приказ от 28 декабря 2021 г. № 926 «Об утверждении рекомендаций по выбору методов оценки уровней профессиональных рисков и по снижению уровней таких рисков» / Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. 2021. – URL: https://mtuf.ru/upload/iblock/5c0/5c096823c45a7068c04434e5d0d1ec2f.pdf?ysclid=mrhmknaygn997882816 (дата обращения: 20.08.2026).

15. GRI 403: Occupational Health and Safety 2018. GRI Standards / Global Reporting Initiative. 2021. – URL: https://www.globalreporting.org/-pdf.ashx?id=12565&page=9 (accessed 20.08.2026).

16. Годовой отчет Фонда пенсионного и социального страхования Российской Федерации за 2025 год / Социальный фонд России. – URL: https://sfr.gov.ru/press_center/annual_report/ (дата обращения: 10.09.2026).

17. Safety and health at work: Occupational Safety and Health Statistics / ILOSTAT: International Labour Organization Database. – URL: https://ilostat.ilo.org/data/?cat_mode=subject (дата обращения: 10.09.2026).

УДК 334.02

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ АВТОКОМПОНЕНТОВ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ГРУППА КОМПАНИЙ «НИКОС»)

В.И. Мужак, магистр
Е.А. Волкова, к.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В статье рассмотрены особенности стратегического управления отрасли автокомпонентов, характеристика деятельности ООО «Группа компаний «Никос», проведен анализ действующей внешней и внутренней среды, выбрана стратегия развития предприятия и определены основные направления развития, даны рекомендации по дальнейшему стратегическому развитию фирмы.*

Ключевые слова: *стратегия, стратегический менеджмент, автомобильная промышленность, автокомпоненты.*

В текущее время деятельность автомобильной промышленности закрепляется «Стратегией развития автомобильной промышленности в РФ до 2035 года», которая учитывает современные вызовы, возникшие после 2022 года. Большим ударом для компаний стали санкции и уход иностранных производителей, потянувшие за собой не только экономические проблемы: рост цен и инфляция около 20%, изменение структуры торговли (сокращение экспорта на 14%, импорта на 11%), ослабление рубля (в диапазоне от 70 до 120 рублей за доллар); но и технологические трудности: зависимость от аналогов низкого качества, дефицит квалифицированных кадров, сложности логистики.

Всё это повлияло на осознание необходимости пересмотра стратегии компании, стремящейся стабилизировать положение в отрасли и повысить конкурентоспособность продукта. Стратегия предприятия является элементом перспективного планирования, основанным на её ресурсном потенциале и возможностях, с учетом изменений внешней и внутренней среды.

В своих научных трудах Виханский О.С. концентрирует свое внимание на том, что стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям [1, с. 44].

Проблема, сопровождающая отрасль автокомпонентов с 2022 года, заключается в зависимости отечественных автопроизводителей от иностранных поставщиков компонентов. Это произошло из-за неконкурентного качества местных компонентов, а также отсутствия локального производства [5].

Вопрос поддержания и повышения конкурентоспособности автомобильной промышленности заключается в постоянном совершенствовании качества автомобилей, достичь которого позволяют качественные компоненты. Стремление к собственной системе менеджмента качества и внедрению методов управления качеством, должно быть одним из основных требований при разработке и реализации стратегии предприятия. Стратегическое планирование является необходимым для существования предприятия, так как оно включается в себя не только определение долгосрочных целей, но и разработку путей их достижения.

Стратегическое управление предприятия, относящиеся к отрасли производства автокомпонентов, рассматривается через призму комплексного подхода. В данном случае учитывается не только потребность рынка, но и государственное регулирование, нормативные акты, программные документы.

ООО «Группа компаний Никос» – это российский производитель автокомпонентов для автомобилей группы УАЗ. Работает под торговой маркой «РСТ». Предприятие функционирует на рынке уже более 15 лет и является официальным поставщиком для Ульяновского автомобильного и Заволжского моторного заводов.

Компания имеет собственное производство, правильная организация складской и транспортной логистики позволяет держать на складе более четырех тысяч наименований продукции.

Группа компаний «Никос» выпускает следующие виды продукции:

1. Узлы и детали подвески: вкладыш шкворня (2 усика латунь), вкладыш шкворня (2 усика пластмасса), стремянка гайка + гровер, стремянка + гайка с нейлоновой вставкой, стремянка гайка + гровер и другие.

2. Тормозные системы автомобиля: цилиндр главный тормозной в сборе с сигнальным устройством, цилиндр главный тормозной без сигнального устройства, цилиндр главный тормозной в сборе с датчиком, цилиндр тормозной «патриот», цилиндр тормозной рабочий передний левый, цилиндр тормозной рабочий передний правый и другие.

3. Элементы трансмиссии: Механизм управления переключения передач в сборе, лапки сцепления, болт карданный черный, кронштейн промежуточных рычагов и другие.

4. Электронные блоки управления двигателем: блок управления двигателя (Патриот), блок управления двигателя (Буханка) и другие.

Основными поставщиками компании являются предприятия, расположенные на территории Ульяновской области и близлежащих регионов. Например, ООО «Техма» занимается производством гофрокартона, упаковки, также предоставляет полиграфические услуги и другие. Данное производство для Ульяновской области является уникальным, так как оно не имеет конкурентов в регионе. Организация является поставщиком полиграфических услуг и картонных упаковок продукции.

Основные экономические показатели деятельности предприятия являются относительно стабильными (табл. 1). Так, выручка с 2022 года по 2025 год увеличилась на 101,6 % и составила 76,6 млн. руб. Чистая прибыль увеличилась на 194,7% – 1397 тыс. руб. в 2025 году [4]. При этом стоит отметить, что увеличились и затраты предприятия: налог на прибыль, расходы по обычной деятельности, а именно из-за себестоимости продаж, прочие расходы и другое.

Таблица 1 – Анализ экономических показателей деятельности ООО «Группа компаний «Никос» за 2022-2025 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Темпы роста, %			
					2023-2022 гг.	2024-2023 гг.	2025-2024 гг.	2025-2022 гг.
Выручка, млн.руб.	38	40,6	47,8	76,6	106,8	117,7	160,3	201,6
Чистая прибыль, тыс.руб.	474	381	468	1397	80,4	122,8	298,5	294,7
Рентабельность продаж, %	1,2	0,9	1,0	1,8	75,0	111,1	180,0	150,0
Налог на прибыль, тыс. руб.	119	95	-117	-446	79,8	-123,2	381,2	-374,8
Расходы по обычной деятельности, млн. руб.	33,8	32,7	36,1	63,5	96,7	110,4	175,9	187,9
Себестоимость продаж	33,8	32,7	36,1	63,5	96,7	110,4	175,9	187,9
Численность персонала, чел.	35	37	38	41	105,7	102,7	107,9	117,1

Для разработки стратегии были проведены стратегические анализы: анализ внешней среды PEST, анализ внутренней среды SNW, анализ 5 сил конкуренции по М. Портеру, анализ-составление профиля-среды, SWOT-анализ, матрица БКГ, продуктово-маркетинговая стратегия. На основе полученных данных были выделены следующие уязвимые элементы:

1. Слабая маркетинговая политика и низкое количество «свободных» потребителей. Проблема заключается в отсутствии географии расширения продукции. Бренд «РСТ» знают только в узких кругах, многие потребители не обращают внимания на незнакомый продукт из-за сопутствующего недоверия. Низкое количество новых потребителей также связано с косвенным методом сбыта продукции. Дилер самостоятельно принимает решение по продвижению продукции в сетевых магазинах, а также на маркетплейсах.

С точки зрения хозяйственной деятельности отказ от маркетинговых затрат обоснован высокими показателями себестоимости продаж. В большей степени компания ориентирует свою деятельность на крупные заказы потребителей, в частности розничные центры автозапчастей и элеткроники, дилерским центрам и другим компаниям. То есть за счёт крупных заявок от

знающих продукцию потребителей, закрывается потребность в развитии маркетинговой политики.

2. Зависимость от поставщиков. Зависимость умеренная, несильно явная, но в дальнейшем может оказать колоссальную нагрузку на предприятие. В данное время в Ульяновской области остро стоит вопрос квалифицированных кадров в области литейного производства. На предприятии есть возможность в будущем организовать данное рабочее место, но из-за отсутствия кадров это делать нерентабельно.

Таблица 2 – Анализ 5-сил по М. Портеру – рыночная власть поставщиков

Поставщики	Оценка
Дифференциация ресурсов	4
Значение заказов для поставщиков	3
Уровень концентрации поставщиков	3
Влияние цены	4

Согласно данным из официального сайта Автомеханического техникума г. Ульяновска на данный момент существует программа подготовки «Техник металлургического производства (по видам деятельности, 23.02.08)» со средним количеством бюджетных мест в год – 15 человек. Многие выпускники отказываются работать и развиваться в профессии из-за личных обстоятельств, тем самым лишая рынок квалифицированной рабочей силы [6].

3. Необходимость актуализации структурированных знаний менеджмента, стратегического управления и риск-менеджмента. Анализ руководителя предприятия показал высокое понимание технологического процесса, теории управления качества, планирования и организации деятельности предприятия. Однако, для эффективного управления организацией необходимы узконаправленные знания основ теории управления и инструментов стратегического планирования.

Предприятию для реализации была предложена стратегия развития рынка из списка эталонных стратегий (категория – стратегии концентрированного роста). Даны рекомендации для ее реализации:

1. Сделать упор на поиск новых рынков для уже произведенного продукта. Возможность предприятию выйти на рынок станций технического обслуживания и напрямую осуществлять поставки продукции. Это будет способствовать поиску новых потребителей и заказчиков продукции, а также повышению узнаваемости торговой марки.

2. Поиск новых сегментов аудитории с использованием маркетинговых инструментов. Трансляция главных конкурентных преимуществ продукции потребителям: качество и цена. Рассмотреть возможность проведения исследования о выходе продукции на новых потребителей за счёт рекламы. Пронаблюдать результат и принять окончательное решение о способе продвижения продукции.

С точки зрения развития кадрового потенциала компания может обратить свое внимание на процесс агитации в учебных заведениях. Начинать работу с

потенциальным работником необходимо на этапе его обучения. Для начала хорошей точкой отсчета считается создание официальных групп в социальных сетях. Публикации будут направлены не только на освещение вопроса ремонта автомобилей, особенности автозапчастей и их подбором, но и общей деятельности предприятия, выставление вакансий на рабочие места и другое.

Возможность взаимодействия со студентами непосредственно в самом учебном заведении на мероприятиях, например, мастер-классы, бизнес-игры. Студенты, заинтересованные в работе, смогут показать себя и получить ответное предложение от организации.

Анализ предприятия ООО «Группа компаний «Никос» показал наличие уязвимых элементов и необходимость изменений. Для осуществления предложенных мероприятий одним из основных этапом является структуризация знаний. Системная и структурированная информация всегда будет способствовать упрощению при выполнении необходимых действий.

Стоит отметить, что стратегическое управление способствует уклонению от закостенения организационных устоев. Нельзя надеяться на абсолютное лидерство в условиях вакуума, так как современный рынок характеризуется существенным расширением номенклатуры новых продуктов и услуг, развитием новых технологий, которые со временем становятся комбинированными и взаимозависимыми [2].

Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.

2. ГОСТ Р 54147-2010. Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения: национальный стандарт Российской Федерации: издание официальное/ Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии. – Москва: Стандартинформ, 2011. – 28 с.

3. Дубровский Н.А., Лещенко П.И. Жизненный цикл товара и его использование в исследованиях рыночной экономики // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2011. – № 6. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/zhiznennyy-tsikl-tovara-i-ego-ispolzovanie-v-issledovaniyah-rynochnoy-ekonomiki (дата обращения: 03.05.2026).

4. РБК Компании. ООО «Группа Компаний «Никос». – URL: https://companies.rbc.ru/id/1217300011004-obschestvo-s-ogranichennoj-otvetstvennostyu-gruppa-kompanij-nikos/ (дата обращения: 03.05.2026).

5. Распоряжение Правительства РФ от 28.12.2022 № 4261-р (ред. от 21.10.2024) «Об утверждении Стратегии развития автомобильной промышленности Российской Федерации» до 2035 года. – URL: https://sudact.ru/law/rasporiazhenie-pravitelstva-rf-ot-28122022-n-4261-r/strategiia-razvitiia-avtomobilnoi-promyshlennosti-rossiiskoi/(дата обращения: 03.05.2026).

6. Ульяновский государственный университет. Автомеханический колледж. – URL: https://www.ulsu.ru/ru/page/page_1589/ (дата обращения: 03.05.2026).

УДК 658.71

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ ЗАКУПОК: АНАЛИЗ ПРАКТИКИ ФАС РОССИИ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

В.И. Мухинько, магистр
Научный руководитель - к.э.н., доцент Е.Н. Почекутова
Сибирский федеральный университет

Аннотация. *В статье рассматривается методологический подход Федеральной антимонопольной службы Российской Федерации к оценке эффективности государственных и муниципальных закупок на основе системы индикаторов, закреплённых приказом ФАС России № 1523/18. Проведён анализ типовых нарушений, выявляемых контрольным органом в 2024-2025 гг., и на конкретных примерах показано их влияние на ключевые показатели эффективности. Сформулированы предложения по переходу от реактивной модели контроля к превентивной, включая внедрение технологий искусственного интеллекта, стандартизацию документации и развитие риск-ориентированного подхода.*

Ключевые слова: *государственные закупки, эффективность, ФАС России, контроль, нарушения, искусственный интеллект, конкуренция, контрактная система.*

Оценка эффективности закупочной деятельности является одной из центральных задач контрактной системы Российской Федерации. Федеральная антимонопольная служба (далее - ФАС России), осуществляя контроль в сфере закупок, опирается на комплекс индикаторов, позволяющих не только измерять результативность процедур, но и выявлять типовые нарушения, снижающие экономический и конкурентный эффект. Цель настоящей статьи – проанализировать методологические основы оценки эффективности закупок, систематизировать практику выявления нарушений и предложить направления совершенствования контрольной деятельности.

Государственные и муниципальные закупки являются не только механизмом удовлетворения публичных нужд, но и мощным экономическим регулятором, особенно значимым для малых городов и сельских территорий. Контрактная система, будучи одним из крупнейших каналов расходования бюджетных средств, способна перераспределять финансовые потоки в пользу локальных производителей и поставщиков, стимулируя занятость, развитие местной производственной базы и расширение налоговых поступлений в региональные бюджеты. В этом контексте закупочная деятельность выступает как инструмент пространственного развития: размещение заказов у местных субъектов малого и среднего предпринимательства (далее – МСП),

обеспечивает мультипликативный эффект – средства остаются в экономике региона, поддерживая смежные отрасли и потребительский спрос. Законодательство о контрактной системе прямо закрепляет этот приоритет: статья 30 Федерального закона № 44-ФЗ обязывает заказчиков осуществлять определённый объём закупок у субъектов МСП, а также предусматривает специальные преференции для таких участников. Следовательно, оценка эффективности закупок не может ограничиваться только показателями бюджетной экономии и процедурной корректности - она должна учитывать и вклад закупочной деятельности в социально-экономическое развитие территорий.

Нормативную базу подхода ФАС России формируют постановление Правительства РФ № 814 от 27.05.2021 «О мониторинге закупок» [1] и приказ ФАС России № 1523/18 от 12.11.2018, утвердивший перечень показателей эффективности закупок [2]. Ключевыми индикаторами являются: экономия бюджетных средств по результатам конкурентных процедур; среднее количество заявок на одну закупку; доля заявок, допущенных к участию; доля обоснованных жалоб; индексы нулевых и отклонённых заявок; доля освоенных бюджетных средств. Принципиальная особенность подхода – это использование не одного агрегированного показателя, а системы разнородных индикаторов, отражающих экономический, конкурентный и правовой аспекты.

Индикаторы выполняют двойную функцию: с одной стороны, они измеряют эффективность, с другой стороне выступают диагностическими маркерами нарушений. Например, высокий индекс отклонённых заявок может указывать на избыточные требования в документации или ошибки закупочной комиссии, а рост доли обоснованных жалоб - на системные дефекты процедур. Таким образом, каждое типовое нарушение может быть квалифицировано через его измеримое влияние на конкретный показатель.

Масштаб контрольной деятельности подтверждается статистикой. В 2024 году в ФАС России поступило 39 201 жалоба (снижение на 27,3% из-за исключения «профессиональных жалобщиков»), из них по существу рассмотрено 31 769, обоснованными признаны 12 659 (39,8%). В ходе плановых и внеплановых проверок проанализировано 33 917 процедур, выявлено 17 637 нарушений (52%) [3]. В 2025 году тренд изменился: поступило 51 586 жалоб, обоснованными признаны 16 311 (38,9%), выдано 14 380 предписаний, возбуждено 31 783 административных дела, наложено штрафов на 141,9 млн руб. Нарушения выявляются на всех стадиях - от планирования до приёмки результатов, что свидетельствует об их системном характере [4].

Наиболее значимые группы нарушений и их связь с индикаторами эффективности можно проиллюстрировать конкретными делами ФАС России.

В первом деле заказчик потребовал от участников на этапе подачи заявок представить 163 образца спецодежды при ремонте двигателей «Caterpillar» на судах. ФАС России (постановление от 22.07.2025 № 28/04/7.32.3-3453/2025) признала требование незаконным, указав, что оно создаёт непреодолимые

барьеры для участников, особенно для субъектов МСП, и несоразмерно предмету закупки [5]. Что касается влияния на эффективность закупок, то среди них: резкое снижение среднего количества заявок из-за высоких затрат на подготовку, ослабление ценового давления и, как следствие, снижение экономии.

Во втором деле правительство Москвы объединило в одном аукционе услуги по уборке 150 офисов МФЦ с НМЦК около 2,15 млрд руб. ФАС России (решение от 14.02.2023 № 28/06/105-298/2023) установила нарушение п. 1 ч. 2 ст. 42 Закона № 44-ФЗ, так как укрупнение искусственно ограничило число участников: организации, способные выполнить часть работ, не могли претендовать на контракт целиком [6]. Среди потенциальных негативных эффектов – сокращение круга потенциальных исполнителей, снижение конкуренции и вероятности экономии.

В третьем деле в ходе открытого конкурса на экспертно-аналитические услуги (НМЦК 900 млн руб.) заказчик установил избыточные квалификационные требования (наличие учёных степеней) и непрозрачный порядок расчёта опыта. ФАС России (решение от 26.09.2023 № 28/06/105-2184/2023) признала нарушение, а конкурс был признан несостоявшимся – подана лишь одна заявка, контракт заключён по начальной цене. Среднее количество заявок снизилось до единицы, экономия бюджета отсутствовала, доля обоснованных жалоб возросла [7].

Приведённые примеры демонстрируют, что нарушения в документации, при формировании лотов и критериев оценки напрямую воздействуют на индикаторы эффективности, приводя к снижению конкуренции и экономического результата закупки.

Направления повышения эффективности закупочной деятельности. Анализ показывает, что все рассмотренные нарушения закладываются на стадии формирования закупочной документации, до её публикации. Традиционный контроль ФАС работает в реактивной модели – после поступления жалобы или проведения проверки. Перспективным является переход к превентивному контролю с использованием технологий искусственного интеллекта (далее – ИИ).

В нашей стране уже реализуются подобные проекты. ГИС «Антикартель», оператором которой является ФАС России, автоматически обрабатывает 9,6 млн торгов по 20 критериям, а внедрение алгоритмов машинного обучения запланировано на начало 2026 года. Система должна охватить 100% открытых государственных торгов. Опыт Москвы (речь идет о чат-боте AISTA в ЕАИСТ, автоматическая генерация сводок контрактов) показывает практическую эффективность ИИ-инструментов, а планы предусматривают передачу до 30% операций в сфере закупок технологиям ИИ к 2030 году.

На основе выявленных проблем предлагается внедрение ИИ-ассистента, интегрированного в Единую информационную систему (далее – ЕИС), который

на этапе подготовки извещения и документации мог бы в автоматическом режиме проверять:

описание объекта закупки на признаки подготовки под конкретного производителя (сопоставление с КТРУ, выявление избыточных характеристик);

требования к участникам на соразмерность предмету и НМЦК;

структуру лота на технологическую и функциональную взаимосвязь позиций;

критерии оценки заявок на сбалансированность и отсутствие дискриминационных условий.

Система должна носить рекомендательный характер: она информирует заказчика о рисках, но не блокирует закупку. Если заказчик игнорирует предупреждение, это фиксируется и повышает риск-профиль процедуры для последующего контроля.

Технологические меры должны дополняться организационными и правовыми. Во-первых, необходима обязательная стандартизация закупочной документации для наиболее массовых категорий (строительство, клининг, медизделия и др.), что сократит пространство для ошибок. Во-вторых, целесообразно усилить персональную ответственность должностных лиц заказчика: при накоплении однотипных нарушений – направлять на обязательное повышение квалификации. В-третьих, развитие риск-ориентированного мониторинга (уже частично реализованного в ЕИС) должно быть перенесено на предварительный этап: заказчики с определенным количеством нарушений могли бы подвергаться предварительному анализу документации до публикации.

Экономия, достигаемая в результате конкурентных закупок, для малых регионов является не просто статистическим показателем, а реальным источником дополнительных бюджетных ресурсов. Каждый процент снижения цены контракта высвобождает ассигнования, которые могут быть направлены на социальные программы, благоустройство, поддержку образования и здравоохранения. В условиях ограниченной доходной базы муниципальных образований этот эффект приобретает стратегическое значение: средства остаются в распоряжении местных властей и работают на развитие территории, а не переплачиваются неэффективным поставщикам. Следовательно, повышение эффективности закупочной деятельности напрямую ведёт в укрепление финансовой самостоятельности и устойчивости региональных бюджетов.

Наконец, заслуживает обсуждения идея расширения возможностей предварительного обжалования - предоставление участникам рынка права направлять в ФАС запросы о проверке проекта закупочной документации до её утверждения. Это позволит устранять нарушения на самых чувствительных, начальных этапах закупки, не приостанавливая уже запущенные процедуры.

Важно учитывать ограничения ИИ. Качество алгоритмов зависит от полноты и непротиворечивости данных ЕИС, которые пока содержат

ошибки и неструктурированную информацию. Алгоритмы машинного обучения непрозрачны, что затрудняет верификацию решений. Существует риск формального подхода: заказчики могут подгонять документацию под критерии ИИ-фильтра, не устраняя реальные проблемы. Поэтому ИИ должен рассматриваться как вспомогательный инструмент, усиливающий профессиональное суждение специалиста, а окончательные решения о квалификации нарушений должны приниматься должностными лицами контрольного органа.

Предложенные в статье меры – внедрение ИИ-ассистента для проверки документации, обязательная стандартизация типовых закупок, усиление риск-ориентированного мониторинга и расширение предварительного обжалования - имеют прямое отношение к региональному развитию. Превентивный контроль на этапе формирования извещения позволит заказчику ещё до публикации выявлять и устранять условия, которые неоправданно ограничивают участие малых предприятий: избыточные квалификационные требования, несоразмерный размер обеспечения, необоснованное объединение разнородных позиций в один лот. Стандартизация документации снизит издержки участников на подготовку заявок, что особенно важно для субъектов МСП с ограниченным административным ресурсом. В результате увеличится не только количество заявок и экономия бюджетных средств, но и доля контрактов, заключаемых с местными поставщиками, что является самостоятельным критерием эффективности с точки зрения устойчивого развития территорий.

Важно подчеркнуть, что рост экономии не должен достигаться ценой снижения качества исполнения контрактов. Эффективная система контроля, усиленная ИИ-инструментами, позволяет не только добиваться снижения цен, но и предотвращать демпинг, который впоследствии приводит к срыву обязательств и дополнительным расходам бюджета на повторные закупки. Таким образом, цифровые технологии в совокупности с риск-ориентированным мониторингом обеспечивают устойчивый и сбалансированный рост эффективности: экономия становится не разовым результатом, а системным фактором оздоровления региональных финансов и повышения качества государственных и муниципальных услуг.

Типовые нарушения, выявляемые ФАС России, имеют прямые измеримые последствия для ключевых индикаторов: среднего количества заявок, экономии бюджетных средств, доли обоснованных жалоб. Переход от реактивного контроля к превентивному на основе технологий искусственного интеллекта, стандартизации документации и риск-ориентированного подхода позволит повысить эффективность контрактной системы и укрепить доверие участников рынка. Дальнейшее развитие должно сопровождаться совершенствованием качества данных в ЕИС, разработкой нормативной базы для использования ИИ и обеспечением баланса между автоматизацией и содержательным контролем.

Таким образом, повышение качества контрольной деятельности и цифровизация закупок должны рассматриваться не как самоцель, а как условие превращения государственных и муниципальных закупок в действенный инструмент поддержки малого бизнеса и выравнивания экономических возможностей регионов.

Список литературы

1. О мониторинге закупок: постановление Правительства РФ от 27.05.2021 № 814 // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: http://pravo.gov.ru (дата обращения: 01.09.2026).

2. Об утверждении перечня показателей эффективности закупок: приказ ФАС России от 12.11.2018 № 1523/18 // Официальный сайт ФАС России. – URL: https://fas.gov.ru/documents/ (дата обращения: 01.09.2026).

3. Доклад о результатах контрольной деятельности Федеральной антимонопольной службы в сфере закупок за 2024 год / ФАС России. – М., 2025. – 86 с. – URL: https://fas.gov.ru (дата обращения: 01.09.2026).

4. Доклад о результатах контрольной деятельности Федеральной антимонопольной службы в сфере закупок за 2025 год / ФАС России. – М., 2026. – 92 с. – URL: https://fas.gov.ru (дата обращения: 01.09.2026).

5. Постановление ФАС России от 22.07.2025 № 28/04/7.32.3-3453/2025 по делу о нарушении законодательства о закупках // Официальный сайт ФАС России. – URL: https://br.fas.gov.ru (дата обращения: 01.09.2026).

6. Решение ФАС России от 14.02.2023 № 28/06/105-298/2023 по делу о нарушении законодательства о контрактной системе // Официальный сайт ФАС России. – URL: https://br.fas.gov.ru (дата обращения: 01.09.2026).

7. Решение ФАС России от 26.09.2023 № 28/06/105-2184/2023 по делу о нарушении законодательства о контрактной системе // Официальный сайт ФАС России. – URL: https://br.fas.gov.ru (дата обращения: 01.09.2026).

УДК 005

МОЛОДЁЖНАЯ ПОЛИТИКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ И ЕЁ НАБОР ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ

М.С. Писарев, аспирант
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В данной статье рассматривается механизм управления государственной молодёжной политикой. В ходе проводимого исследования автором составлена наглядная модель механизма управления молодёжной политикой на основе имеющегося взглядов и мнений учёных и исследователей данной отрасли. При составлении подобной модели автором включён инструмент социального инвестирования, как один из новых актуальных в настоящее время методов управления молодёжной политикой. В рамках представленного материала сформулировано авторское понятие молодёжной политики, а также её субъекта и объекта управления. Помимо этого анализируется вопрос взаимодействия уровней управления. Описываются основные функции управленческих уровней. Ключевой идеей данной работы является достижение системного использования набора инструментов управления государственной молодёжной политикой с использованием социального инвестирования, как инструмента способствующего повышению эффективности управления государственной молодёжной политикой.*

Ключевые слова: *молодёжь, молодёжная политика, инструменты управления, социальное инвестирование, субъекты и объекты молодёжной политики, политические системы, результативность и эффективность молодёжной политики.*

В настоящее время в Российской Федерации всё большее внимание со стороны государственных органов власти уделяется вопросам развития молодёжной политики и молодёжи в целом. Из года в год возникают различные социальные программы поддержки молодых семей, молодых специалистов, начинающих предпринимателей. Запускается реализация целого национального проекта «Молодёжь и дети». Реализуется широкий диапазон мер социальной поддержки и проектов по улучшению молодёжной инфраструктуры. Всё это говорит о том, что в наши дни вопросы качественного профессионального многоуровневого управления молодёжной политикой в Российской Федерации как никогда актуальны.

Согласно Федеральному закону от 30 декабря 2020 года № 489-ФЗ «О молодёжной политике в Российской Федерации», молодёжь – это социально-демографическая группа лиц в возрасте от 14 до 35 лет включительно, имеющих гражданство Российской Федерации [17]. В свою очередь данная социальная группа характеризуется широким спектром интересов, жизненных ориентиров, принципов. Более того, молодёжь является наиболее динамично

развивающейся частью российского общества, которой свойственна высокая восприимчивость новых технологий, тенденций, трендов.

На основе этого динамичного развития и постоянного изменения данной категории граждан важно и понимание понятия «молодёжная политика». К определению данного понятия предпринимались попытки разных авторов. К примеру, исследователь И.В. Клипакова отмечала, что молодёжная политика в современной России рассматривается как стратегическое направление политической жизни, направленное на создание условий для успешной социализации молодёжи, её включения в социально-политическую, экономическую и культурную жизнь общества [9, С. 167]. В свою очередь М.А. Парфиненко характеризует молодёжную политику как особое направление деятельности государства, политических партий, общественных объединений и других субъектов общественных отношений, у которых есть цель определенным образом воздействовать на социализацию и социальное развитие молодежи [13, С. 25].

Помимо этого, исследователь А.В. Нимирюк считает, что молодёжная политика – это деятельность государства, равно как и других политических институтов, осуществляющих собственную политику в отношениях с молодым поколением, направленную на создание необходимых экономических, политико-правовых, социальных, организационных и других предпосылок для социализации молодых граждан [12, С. 104].

На наш взгляд, опираясь на изученный материал, под государственной молодёжной политикой сегодня следует понимать профессиональный вид управленческой деятельности государственных органов, направленный на поэтапное развитие и поддержку молодого поколения в вопросах самореализации социального, экономического и политического плана с учётом особенностей формирования у молодого поколения высокого уровня социальной ответственности и чувств любви к Родине.

Субъектом такого управления выступает органы власти на местном, региональном и федеральном уровне. В свою очередь в качестве объекта управления рассматривается молодёжь и все её возможные видообразования в качестве групп и категорий, формальных и неформальных сообществ, частных лиц и т.п.Описание субъектов управление государственной молодёжной политикой с кратким пояснением их функций представлено в таблице 1.

Таблица 1 – субъекты управления государственной молодёжной политикой и их функции

Уровень управления	Орган управления	Функции
Федеральный	Федеральное агентство по делам молодёжи (Росмолодёжь)	- разработка нормативно-правовой базы, регулирующей реализацию молодёжной политики; - разработка и реализация молодёжных проектов; - разработка и реализация стратегий, программ по поддержке молодёжи; - информационное обеспечение молодёжной политики;

		- вовлечение молодёжи страны в патриотическую деятельность и деятельность по сохранению исторического наследия России и т.д.
Региональный	Органы государственной власти субъекта России, отвечающие за развитие сферы молодёжной политики (министерство или иное ведомство регионального Правительства)	- нормативно-правовое регулирование молодёжной политики с учётом региональных особенностей; - создание молодёжной инфраструктуры в рамках межведомственного сотрудничества; - координация деятельности молодёжных НКО (иных молодёжных общественных объединений); - организация деятельности специалистов сферы молодёжной политики; - мониторинг реализации молодёжных проектов и инициатив на региональном уровне и т.д.
Муниципальный	Органы муниципальной власти, отвечающие за развитие сферы молодёжной политики на уровне муниципалитета (управления / отделы городской, районной, поселковой администрации)	- реализация муниципальных программ по поддержке молодого населения; - обеспечение межведомственного взаимодействия по улучшению качества реализуемой молодёжной политики; - разработка муниципальных нормативно-правовых актов в сфере молодёжной политики и т.д.

Анализируя данные, представленные в таблице видно, что для достижения положительного эффекта в вопросах разработки, реализации, оценки эффективности и результативности отечественной молодёжной политики данные субъекты управления помимо реализации своих функций нуждаются в системной работе. Проще говоря между всеми тремя уровнями управления необходимо взаимодействие.

Однако если мы обратимся к региональной и муниципальной практике мы заметим практические сложности. К примеру, не во всех муниципалитетах страны существуют самостоятельные административные подразделения органов местного самоуправления, которые реализуют проекты и программы молодёжной политики. Зачастую такие отделы осуществляют управление и в сфере спорта и в сфере образования. Помимо этого, возникает проблема и с финансированием данной отрасли. В особо отдалённых от регионального центра муниципалитетах поддержка молодёжи за счёт средств муниципального бюджета осуществляется «по остаточному принципу».

Другая немаловажная проблема заключается в том, что региональное Министерство молодёжного развития, как орган управления молодёжной политикой субъекта России не контролирует деятельность специалистов этой отрасли на муниципальном уровне, что затрудняет процесс охвата максимального числа молодёжи всего субъекта, за исключением территории регионального центра и ближайших к нему муниципальных образований [10, С. 78].

Данное утверждение позволяет сделать вывод о том, что для достижения целей управления государственной молодёжной политикой ключевым остаётся системный подход в деятельности органов государственной и муниципальной власти. Аналогичного мнения придерживается и кандидат экономических наук М.В. Зайцева, которая отметила, что в условиях усиливающейся глобализации и изменения социально-экономических реалий молодежь сталкивается с новыми вызовами, требующими не только своевременных и четко организованных мероприятий, но и комплексного подхода со стороны как муниципальных, так и региональных властей [6, С. 178].

Говоря о молодёжи как об объекте управления в рамках молодёжной политики, стоит сказать, что хоть молодёжь и составляет порядка 25% от общего числа населения России, сегодня данная категория граждан наиболее многослойна. Выделить все подкатегории достаточно непростая задача. Однако рассмотреть классификацию молодёжных групп вполне представляется возможным. Так, исследователь Е.В. Аринин отмечал, что молодёжные группы классифицируются по различным основаниям, исходя из культурных, образовательных, творческих, национальных, гендерных, возрастных и других особенностей каждого индивида [1, С. 204].Представлена классификация молодёжных групп, описывающая молодёжную группу как объект управления государственной молодёжной политики на рисунке 1.



Рисунок 1 – Классификация молодёжной группы как объекта государственной молодёжной политики

На основании этого можно сделать вывод о том, что далеко не все объекты государственной молодёжной политики являются молодёжными группами, которые находятся под воздействием государства. В частности, если такие движения как «Молодая Гвардия Единой России», «Российский союз молодёжи», Молодёжные парламенты и молодёжные правительства при органах власти субъектов Российской Федерации – это формальные большие группы молодёжи деятельность которых выходит в публичное пространство и координируется конкретным субъектом в лице государственной структуры, то с учётом широкого диапазона возможностей существует и масса неформальных групп, деятельность, взгляды, протестное настроение которых государством с точки зрения повестки власти аналогичным образом не регулируется.

Иными словами, выразилась кандидат юридических наук О.В. Шляпникова, специфика данных групп, на наш взгляд, определяется, прежде всего, социально-возрастными и психологическими особенностями подростков. Неформальные группы (компании) удовлетворяют потребность в своеобразном общении, которая в настоящее время очень велика [14, С. 168].

Такое расслоение молодёжных формальных и неформальных групп побуждает государство к формированию различных инструментов управления молодёжной политикой, которые в свою очередь не отделяют одну часть молодёжи от другой, а скорее способствуют равномерному оказанию воздействия на все категории и подкатегории молодёжи.

При этом важно осознание того, что принцип воздействия на молодое поколение как на объект молодёжной политики не должен носить деструктивный характер. Применение инструментов управления молодёжной политикой должны обеспечивать достижение государственных задач и решать проблемы самой молодёжи исходя из общих критериев ценности гражданского общества.

Доминирующей иерархией ценностей молодежи являются здоровье, семья (родные и близкие) и материальный достаток. На втором месте по приоритетности находятся друзья, любовь, дети, душевный покой, а также профессионально-образовательная группа ценностей, включающая интересную работу, знания и карьерную самореализацию [4, С. 393]. Данная иерархия ценностей во многом перекликается с ключевыми задачами молодёжной политики, которые сегодня стоят перед государством. Среди них:

– формирование системы патриотических ценностей;

– внедрение инновационных образовательных и воспитательных технологий;

– создание инфраструктурных условий для физического развития молодёжи, формирование экологической культуры;

– обеспечение реализации потенциала молодёжи в социально-экономической сфере жизни общества;

– минимизация «острых» потребностей молодых семей с учётом внедрения традиционных российских семейных ценностей;

– унификация и обеспечение доступности оказания мер социальной поддержки молодым жителям страны и т.д. [16].

На наш взгляд, сегодня система российской государственности обладает богатым опытом управления государственной молодёжной политикой. К примеру, в советское время менеджмент молодёжной политики был выстроен в рамках жёсткой бюрократической системы. Во многом данный «жёсткий» механизм позволял чётко ориентировать деятельность органов государственной власти. Обеспечивал молодёжь конкретными ступенями управления (октябрята, пионеры, комсомольцы). Управление молодёжной государственной политикой не только формировало жёсткие границы дозволенного и недозволенного, но и обладало конкретной системой поощрения и рычагами воздействия на объекты молодёжной политики. Говоря иными словами, набор инструментов управления был понятен для государственного аппарата, а применение этих инструментов было подкреплено устоявшейся практикой.

Исследователь И.А. Медведев отмечал, что, с одной стороны, благодаря инструментам управления молодёжной политикой в СССР молодежь была уже с детства объединена в систему политических организаций. Такой подход являлся полезным для мобилизации молодых людей на борьбу с любой внешней агрессией. С другой стороны, деятельность молодых людей здесь жестко контролировалась [11, С. 31].

В начале постсоветского периода с учётом массовой демократизации российского общества изменилась и сама молодёжь. Возникла свобода мнения молодёжных масс. В публичное пространство «ворвались» те протестные настроения, которые ранее имели форму мусли молодого поколения. Всё большее влияние на молодёжную политику начали оказывать негосударственные молодёжные объединения и группы, деятельность которых не всегда имела законных характер. Иными словами, при переходе на новую модель системы государственной молодёжной политики старые инструменты управления были уже неактуальны, а новый набор инструментов управления еще не был до конца разработан и апробирован.

Данное утверждение нашло своё отражение в динамике преступности среди молодёжи того периода. Представлена подробная статистика изменения числа преступлений, совершённых в России 90-х годов представлено на рисунке 2.

На росте уровня преступности в 1993 г. сказалось положение дел в обществе. Экономический кризис, начавшийся в 1992 г., отбросил за черту бедности большинство населения страны. Самыми незащищенными слоями населения оказались люди старшего поколения и молодежь. Главной проблемой молодежи стала неподготовленность к новым условиям жизни. Раньше проблемами молодёжи занималось государство, специальные молодежные организации, этому делу служила и государственная идеология[2, С. 12].

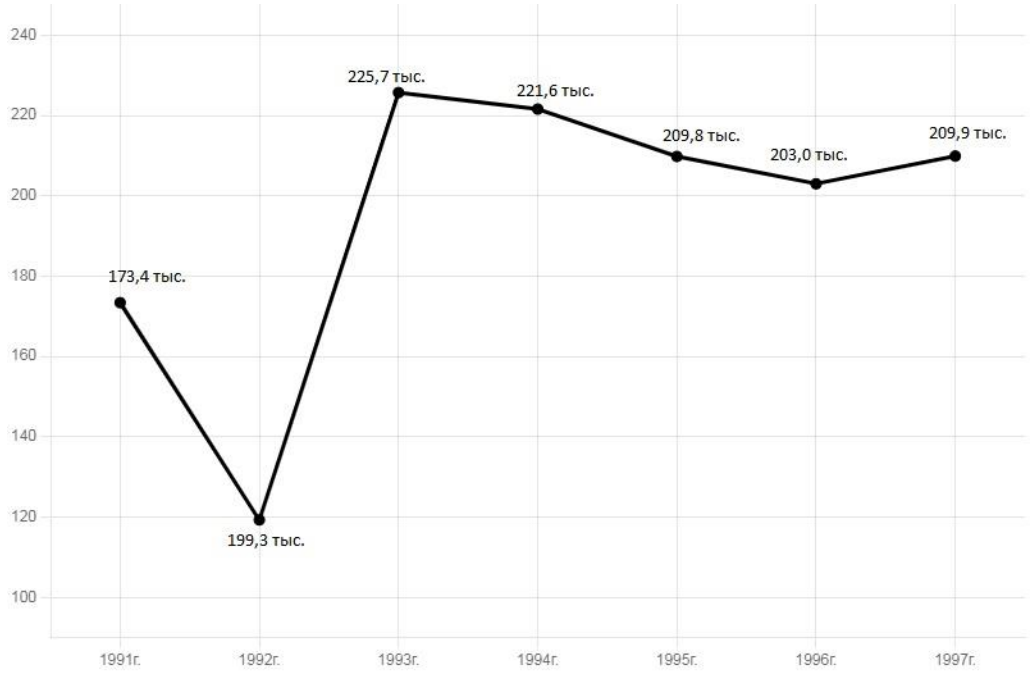


Рисунок 2 – Динамика преступности среди молодёжи
в период с 1991 по 1997 гг.

На современном этапе развития молодёжной политики в нашей стране видны значительные преобразования. От создания широкого спектра различных программ, нормативно-правовых актов, мер поддержки, стратегий и т.д. до формирования обновлённых основ идеологии во главе угла которой содержится ориентир на патриотическое воспитание молодого поколения и традиционные семейные ценности.

В рамках сегодняшнего дня остаётся важный вопрос о разработке и реализации инструментов управления молодёжной государственной политикой. Содержание инструментов государственной молодежной политики прямо зависит от особенностей существующей политической системы. Они воздействуют на нее, в свою очередь, подвергаясь обратному влиянию процессов, развивающихся в общественно-политических отношениях [8, С. 102].

Исходя из этого следует, что современный набор инструментов управления должен соответствовать и решению государственных задач молодёжной политики и обязан способствовать достижению целей управления, о которых мы говорили ранее.

Проводя анализ информационных справок, статей и периодической литературы можно сделать заключение о том, что в настоящее время существует множество мнений авторов о комплексе (наборе) подобного рода инструментах управления государственной молодёжной политикой. При этом мнения исследователей разнятся и в вопросе о приоритетности того или иного инструмента управления.

К примеру, А.А. Зеленин в своих работах отмечал, что полный набор инструментов управления молодёжной политикой формирует некую систему

или конкретный механизм управления. По мнению автора, устойчивая система взаимодействия государственных и общественных институтов по широкому спектру вопросов для удовлетворения актуальных потребностей существующей общественной системы в ее и дальнейшем развитии приводит к созданию подобного механизма [7, С. 56].

Российский исследователь М.М. Бариев разработал собственную систему подобного механизма управления государственной молодёжной политикой. В её основе:

– экономический инструмент, отвечающий за финансовую часть молодёжной политики;

– программный инструмент, отвечающий за программное (проектное) сопровождение молодёжной политики;

– организационный инструмент, отвечающий за проведение конкретных мероприятий по поддержке молодёжи и развитие молодёжной политики [3, С. 34]

С.О. Епишева, расширив представление предыдущего автора дополнила данную структуру следующими инструментами: инструмент институционализации системы ценностных ориентаций; инструмент нормативно-правового регулирования; инструмент создания и совершенствования организационных форм [5, С. 71].

Исходя из различных научных мнений и взглядов, мы приходим к выводу о том, что разные наборы инструментов так или иначе формируют общий механизм управления государственной молодёжной политикой. При этом, как отмечал исследователь О.С. Щербин, при формировании из отдельных составляющих в виде инструментов одного единого механизма управления его значение заключается в информировании всех структурных элементов механизма молодежной политики о принципах, формах, каналах и технологиях его функционирования, а также установления регулярной коммуникации между системой государственного управления, гражданским обществом и молодежью [15, С. 82].

С целью получения наиболее объективного представления о наборе инструментариев механизма управления государственной молодёжной политикой нами разработано авторское представление модели механизма управления государственной молодёжной политикой, представленная на рисунке 3.

Согласно информации, отображённой на рисунке 3 видно, что в общую схему механизма управления государственной молодёжной политикой вошли 9 элементов. Охарактеризуем каждый из них:

1. Административно-командный инструмент, представляющий собой жёсткое вертикальное бюрократическое управление органами власти и иными структурами, осуществляющими деятельность по разработке, внедрению и реализации государственной молодёжной политики. Вносит в механизм

управления элементы жёсткого планирования, координации деятельности между всеми уровнями управления и отчётности.



Рисунок 3 – Модель механизма управления государственной молодёжной политикой в Российской Федерации

2. Инструмент структурного функционального метода, предполагающий рассмотрение управления государственной молодёжной политики в качестве сложной многоуровневой системы с элементами бюрократической модели управления и сетевого взаимодействия с молодёжными общественными группами.

3. Нормативно-правовой инструмент, как система законодательных и подзаконных актов, которые регулируют отношения в сфере молодёжной политики, определяют её цели, принципы, направления и механизмы реализации. Эти документы устанавливают права и обязанности субъектов, участвующих в формировании и реализации молодёжной политики, а также закрепляют меры поддержки молодёжи, молодых семей и молодёжных общественных объединений.

4. Организационный инструмент, включающий в себя элементы, обеспечивающие практическую реализацию молодёжной политики: координацию действий, проведение мероприятий, мониторинг и практическое ресурсное обеспечение.

5. Коммуникативный инструмент, как совокупность методов, каналов и технологий, обеспечивающих двустороннее взаимодействие между органами власти и молодёжью. В качестве ключевой задачи при применении подобного инструмента выступает информирование молодых граждан, вовлечение молодёжи в программы и мероприятия, формирование ценностной ориентации

и получение обратную связь для корректировки государственной молодёжной политики.

6. Финансовый инструмент, как совокупная часть государственного бюджета, частных финансов и государственно-частного партнёрства по вопросам формирования, распределения и использования денежных ресурсов для реализации целей и задач молодёжной политики.

7. Инструмент политических отношений, представляет собой взаимодействие государственного аппарата с элементами гражданского общества в виде молодёжных общественных организаций, движений, объединений и групп лояльных к деятельности власти в вопросах управления и развития государственной молодёжной политики. Помимо этого данный инструментарий призван обеспечивать борьбу с опасными молодёжными объединениями. К таким группам можно отнести: ОПГ, крайние политические молодёжные движения и иные опасные объединения молодых граждан.

8. Программно-целевой инструмент, который основан на разработке и реализации целевых программ, которые объединяют ресурсы, исполнителей и мероприятия для достижения конкретных целей в сфере молодёжной политики. Он предполагает чёткое определение целей, задач, сроков, ответственных и показателей эффективности и результативности государственной молодёжной политики.

9. Инструмент социального инвестирования в виде стратегического вложения ресурсов (финансовых, организационных, информационных и т.д.) в развитие молодёжи как ключевого потенциала государства. Данный инструмент предназначен для создания условий самореализации молодых людей и получения долгосрочного социального эффекта.

При этом социальное инвестирование достаточно новый механизм управления государственной молодёжной политикой. По своей сути он представляет финансовые и нефинансовые вложения в молодёжь, в целях получения положительного социально-экономического последствия. Социальное инвестирование воплощается в различных направлениях. Это и профессиональное развитие молодых специалистов; поддержка молодых семей; культурное, творческое развитие; патриотическое воспитание; улучшение инфраструктуры молодёжных учреждений и пространств; меры поддержки незащищённых слоёв молодёжи и т.д.

В общей совокупности осуществление управления молодёжной политикой в рамках подобного механизма может способствовать наибольшему охвату направлений реализации молодёжной политики. Но эффективность и результативность подобного управления возможна лишь при системном подходе к использованию данных инструментов.

Разработанный набор инструментов управления государственной молодёжной политикой может быть применим для корректировки управления молодёжной политикой, как на государственном, так и на региональном уровнях управления. Здесь важно понимать, что основная часть элементов

данного механизма ненова. Каждый из инструментов при апробации имеет свои сложности и проблематику. Однако инструмент социального инвестирования сегодня является неким новым способом управления. Данный инструментарий фактически добавляет и совершенствует использование других инструментов, делая их более ориентированными на развитие управления молодёжной политикой и в тоже время способствует эффективности и результативности принимаемых управленческих решений.

Список литературы

1. Аринин, Е.В. Классификация молодежных групп на современном этапе развития общества / Е.В. Аринин // Историческая и социально-образовательная мысль. – 2024. – № 6. – С. 204.

2. Блясова, К.В. Проблемы профилактики преступности и правонарушений молодёжи в постсоветский период / К.В. Блсова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2022. – № 27 (281). – С. 12.

3. Бариев, М.М. Институционализация государственной молодежной политики в Республике Татарстан: дис. канд. полит. наук. Казань, 2006. С. 34.

4. Верич, А.А. Развитие молодёжных инициатив как фактор позитивного диалога с властью / А.А. Верич // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2026. – № 2 (95). – С. 393.

5. Епишев, С.О.Молодежь как объект социализации и манипуляций / С.О. Епишев // Государство и власть. – 2015. – № 3. – С.71.

6. Зайцева, М.В. Механизм взаимодействия органов местного самоуправления с региональными органами власти по вопросам реализации государственной молодежной политики / М.В. Зайцева // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – № 2 (58). – С. 178.

7. Зеленин, А.А. Государственная молодежная политика Российской Федерации: концептуальные основы, стратегические приоритеты, эффективность региональных моделей: дис. на соискание ученой степени доктора полит. наук. Н. Новгород. 2009. С. 56.

8. Кретов, К.К. Механизмы государственной молодежной политики в Российской Федерации: проблемы практической реализации / К.К. Кретов // Вестник поволжского института управления. – 2019. – № 6. – С. 102.

9. Клипакова, И.В. Институциональная архитектура молодежной политики в современной России: структура, субъекты и механизмы реализации / И.В. Клипакова // PolitBook. – 2026. – № 1. – С.167.

10. Мухаметшин, Н.Е. Государственная молодёжная политика в России как инструмент развития общества: аналитический обзор / Н.Е. Мухаметшин // Казанский социально-гуманитарный вестник. – 2024. – № 1 (64). – С.78.

11. Медведев, И.А. Молодежная политика в СССР: достижения и просчеты / А.К. Медведев // Гуманитарный вестник. – 2019. – № 4. – С.31.

12. Немерюк, А.В. О молодёжной политике в современной России / А.В. Немерюк // Власть. – 2019. – № 4. – С. 104.

13. Парфиненко, М.А. Молодежная политика в современной России / М.А. Парфиненко // Государственное и муниципальное управление. – 2024. – № 2. – С.25.

14. Шляпникова, О.В. Детерминанты групповой подростково-молодежной преступности / О.В. Шляпникова // Вестник Саратовской государственной юридической академии. – 2022. – № 6 (89). – С.168.

15. Щербин, О.С. Механизм государственной молодежной политики в Российской Федерации: современное состояние и тенденции развития: автореф. дис. канд. полит. наук. Черкесск, 2024. С. 82.

16. Стратегия реализации молодёжной политики в Российской Федерации на период до 2030 года [Электронный ресурс]. – URL: http://static.government.ru/media/files/jBrmuJi7 WMLGBOFtXWhrMIzKFCgIgqO7.pdf (дата обращения 20.05.2026).

17. ФЗ от 30.12.2020 г. № 489-ФЗ «О молодёжной политике в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank /46328 (дата обращения 20.05.2026).

УДК 378.1

АКСИОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ ОБРАЗОВАНИЯ

Ю.Е. Распевалова, аспирант
В.Н. Лазарев, д.э.н., профессор
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В статье проводится анализ ценностно-смысловых проблем, рожденных цифровизацией образования. Автор систематизирует основные аксиологические проблемы, раскрывая их суть. Рассмотрены феномены цифровой эпохи – факторы негативного влияния цифровой трансформации в области образования*

Ключевые слова: *цифровизация, ценностно-смысловые проблемы цифровизации образования, факторы негативного влияния цифровой трансформации, проблемы образования, феномены цифровой эпохи*

Философы и футурологи давно ведут дискуссию о двойственной природе прогресса. Пока Э. Тоффлер предупреждал о парализующем «шоке будущего», а М. Хайдеггер призывал заглянуть в саму сущность техники, мир продолжал ускоряться. Несмотря на концепции «четвертой промышленной революции» К. Шваба, анализ цифровых угроз от Э. Шмидта и Дж. Коэна, а также мрачные прогнозы Дж. Каплана относительно судьбы интеллектуального труда, темпы социальных экспериментов только растут. И сегодня главной ареной для тестирования этих прорывных идей остается система образования.

Влияние «цифры» на школу и университет находится под прицелом ученых еще с конца 90-х. Еще тогда Д. Тапскотт выделил феномен «сетевого поколения», обладающего уникальным стилем мышления. В то же время Н. Негропонте подверг процесс цифровизации глубокому критическому разбору, предостерегая от поверхностного внедрения технологий. Сегодня эти идеи развиваются в работах А. Коллинза, который настаивает: в цифровую эпоху мы нуждаемся не просто в новых гаджетах, а в полном переосмыслении самой концепции образования [8].

Модернизация образования находится под строгим контролем государства, ее стимулирование опирается на нормативно-правовую базу, сформированную административными ведомствами. Однако разрыв между управленческими решениями и ожиданиями педагогического сообщества указывает на дефицит системного подхода. Политике цифровизации не хватает единого ценностно-смыслового вектора, который мог бы консолидировать всех участников образовательного процесса.

Проанализировав работы современных исследователей [1, 4, 9] выделим три ценностно-смысловых проблемы цифровизации образования (табл. 1).

Таблица 1 – Основные ценностно-смысловые проблемы цифровизации

Дегуманизация человека и социальных отношений	Кризис идентичности	Кризис интеллектуальной культуры
1. формирование зависимости человека от технических средств; 2. утрата способности к самостоятельному творчеству; 3. усиление контроля за идеями и «фильтрации» информации; 4. возможность манипуляции действиями субъекта с помощью алгоритмов, заложенных в компьютерные программы; 5. утрата нравственных ориентиров; 6. ухудшение физического и психического здоровья.	1. потеря субъектом связи с социальной реальностью; 2. неспособность определить «свое» и «чужое»; 3. утрата смысла жизни и появлении безразличия к будущему своей национальной культуры, родной страны.	1. исчезновение творчески мыслящей личности; 2. постоянное обращением современного человека к услугам Интернета; 3. создает искаженное представление о характере познавательного процесса; 4. утрата самой способности к творчеству; 5. неумение думать, анализировать, делать самостоятельные выводы.

Рассмотрим источники этих аксиологических проблем как факторы негативного влияния цифровой трансформации в области образования. Назовем их новыми феноменами, рожденными цифровой эпохой.

Феномен № 1 – удаленка. Первой внезапной проблемой в образовании эпохи цифровой трансформации, с которой мы столкнулись, стала удаленка. Трансформация характера коммуникаций стала катализатором глубокого образовательного кризиса. Переход на удаленное взаимодействие разрывает связь человека с социальной реальностью, лишая его интеллектуальных стимулов, присущих очному общению. Поскольку человеческий мозг является «эмотивным» [6], дистанционное обучение не способно стать полноценной альтернативой профессору. Без эмоциональной окраски знания и живого примера системного мышления возникает «эмоциональный голод». Последствия этого дефицита разрушительны: от падения качества подготовки до системной деградации когнитивных способностей учащихся.

Феномен № 2 – клиповое мышление и гугл-эффект. Поколение «Альфа» и поздние зумеры способны фиксировать своё внимание на одном предмете не более 8 секунд. Исследования показывают [1, 2, 3, 5, 7] особенности детей, имевших доступ к гаджетам с раннего возраста, у которых сформировалось клиповое мышление:

1. неспособность читать и понимать большие по объёму тексты;
2. ограниченность лексики;
3. смешение реального и виртуального пространств («плавающая картина мира»);
4. слабо развитое творческое воображение;
5. иллюзия «обратимости жизни»;

6. бедность сенсорного опыта;

7. упрощённая картина реальности;

8. восприятие реальной жизни как «слишком скучной» и «слишком медленной»;

9. нетерпеливость и потребность в немедленном вознаграждении;

10. неспособность к систематическому упорному труду;

11. гугл-эффект – атрофируется долговременная память.

Феномен № 3 – дистальный провал. Характеризует разрыв связи между мелкой моторикой руки и мыслительным процессом. Неужели «Кнопочные» дети хуже соображают? Современные лекции с презентациями ускоряют подачу информации. Студенты перестали конспектировать, ведь материалы всегда под рукой в электронном виде. Но пассивное прослушивание и наличие файла создают лишь иллюзию знания [2]. Только активный запись от руки подключает интеллект и обеспечивает реальное усвоение материала. Современные обзоры подтверждают, что перенос функций памяти на внешние устройства, смартфоны снижает когнитивную нагрузку, что у детей и подростков может привести к «ментальной атрофии» из-за недостатка «умственных упражнений» в период пластичности мозга.

Я уже ни один раз убеждалась в том, что, если студент не записывает лекцию от руки, успех на экзамене будет стремиться к нулю. Мои наблюдения подтверждает эксперимент, изучавший влияние «простого присутствия» мобильного телефона на когнитивную деятельность, был проведен исследовательской группой под руководством Билла Торнтона и опубликован в 2014 году [11]. Суть эксперимента такова: участники слушали лекцию, группа 1: использовала телефоны во время лекции, группа 2: положила телефоны лицевой стороной вниз на стол, группа 3: оставила телефоны за пределами аудитории. Выводы были таковы:

1. Группа, использовавшая телефоны, показала наихудшие результаты по запоминанию материала.

2. Даже простое присутствие телефона на столе (вторая группа) оказывало негативный эффект на когнитивные функции и качество конспектирования по сравнению с группой, которая полностью удалила телефоны из поля зрения.

3. Исследование подчеркивает, что мобильные устройства отвлекают внимание, даже когда ими активно не пользуются.

Феномен № 4 – «цифровое слабоумие». Самый пугающий факт влияния цифры на детей. Оказывается, наш мозг в процессе взаимодействия с экраном претерпевает вполне конкретные физические изменения. Исследование ученых из Шэньсийского педагогического университета в Китае [10] установило связь между зависимостью от смартфонов и снижением активности префронтальной коры головного мозга. Ими было обнаружено, что у лиц с зависимостью от смартфонов наблюдается значительное снижение активации в префронтальной коре и височных областях во время выполнения когнитивных задач, что напрямую коррелирует с трудностями в контроле импульсов и снижением

способности к креативному мышлению и генерации идей. Так что digitaldementia – научно удостоверяемый факт [9], который характеризуется:

1. общим снижением умственной работоспособности;
2. утратой некоторых элементарных навыков мышления;
3. неспособностью к критической оценке фактов;
4. трудностью с личностной идентификацией.

Тем не менее, я не говорю об абсолютном вреде цифровых технологий. Исследования показывают, что применение техники старшим поколением наоборот снижает риск деменции. Следовательно проблема заключается в том, что человек, использующий цифровые технологии для обучения должен иметь устойчивое мировоззрение с устоявшимся набором ценностей и самостоятельно контролировать количество цифры в своей жизни, чтобы она не принесла существенный урон его физическому и моральному здоровью. Роль образования в цифровую эпоху и заключается в воспитании и обучении такой полноценной личности.

При этом, я считаю, что педагога нельзя рассматривать как простого ретранслятора контента, который может быть заменен аудио и видео техникой. Преподаватель – это эксперт-навигатор, ответственный за «становление человеческого в человеке» через фильтрацию и интерпретацию знаний. Этот вызов требует немедленной модернизации системы педагогического образования: преподаватель нового типа должен обладать не только технической грамотностью, но и уникальными компетенциями смыслообразования.

Цифровые ценности в российском образовании пока остаются разрозненными фрагментами: без объединяющего ценностного стержня они не способны сложиться в единую культуру. Именно поэтому на первый план выходит аксиологический подход. В его логике именно выбор ценностей определяет вектор развития новых культурных явлений. Наиболее устойчивые, базовые ценности отечественной культуры концентрируются в образовании, ценности новой эпохи их обогащают. Совокупность этих ценностей можно рассматривать в качестве основания для проведения гуманитарной экспертизы внедряемых технологических новаций.

Список литературы

1. Блинов, В.И. Проект дидактической концепции цифрового профессионального образования и обучения / В.И. Блинов, М.В. Дулинов, Е.Ю. Есенина, И.С. Сергеев. – Москва: Перо, 2019. – 72 с.

2. Горбачева, А.Г. Социально-философский анализ влияния конвергирующих НБИКС-технологий на человека: специальность 09.00.11 «Социальная философия»: диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук / А.Г. Горбачева Анна Геннадьевна; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск, 2016. – 174 с.

3. Карпов, А.В. Цифровизация и развитие психики ребенка: вызовы нового времени / А.В. Карпов, Т.А. Воронова // Человеческий капитал. – 2021. – № 8 (152). – С. 22-28.

4. Налетова, Н.Ю. Цифровизация образования: «за» и «против», текущие и имманентные проблемы / Н.Ю. Налетова // Педагогика. – 2020. – № 1. – С. 42-47.

5. Семеновских, Т.В. Феномен «клипового мышления» в образовательной вузовской среде / Т.В. Семеновских // Науковедение: интернет-журнал. – 2014. – № 5 (24). – URL: naukovedenie.ru (дата обращения: 05.01.2026).

6. Симонов, П.В. Эмоциональный мозг / П.В. Симонов. – Москва: Наука, 1981. – 216 с.

7. Степин, В.С. Цивилизация и культура / В.С. Степин. – Санкт-Петербург: СПбГУП, 2011. – 408 с.

8. Строков, А.А. Цифровая культура и ценности российского образования: специальность 09.00.13 «Философская антропология, философия культуры»: диссертация на соискание ученой степени кандидата философских наук / А.А. Строков; Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина. – Нижний Новгород, 2021. – 165 с.

9. Шпитцер, М. Антимозг: цифровые технологии и мозг / М. Шпитцер; пер. с нем. А.Г. Гришина. – Москва: АСТ, 2014. – 284 с.

10. Li, X. Reduced brain activity and functional connectivity during creative idea generation in individuals with smartphone addiction / X. Li, Y. Li, X. Wang, W. Hu // Social Cognitive and Affective Neuroscience. – 2023. – Vol. 18, iss. 1. – Art. nsac052. – DOI: 10.1093/scan/nsac052. – URL: https://academic.oup.com/scan/article/18/1/nsac052/6712258 (дата обращения: 04.01.2026).

11. Thornton, B. The mere presence of a cell phone may be distracting: Implications for college classrooms / B. Thornton, R. Faires, M. B. Robbins, A. Rollins // Judgment and Decision Making. – 2014. – Vol. 9, no. 5. – P. 478-489. – URL: journal.sjdm.org (дата обращения: 04.01.2026).

УДК 338.24

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ: ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ В УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ

Д.Н. Расторгуев, старший преподаватель
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В статье рассматривается программно-целевой подход как способ управления, при котором ресурсы концентрируются на ключевых направлениях развития. На примере Ульяновской области анализируются действующие государственные программы, их целевые индикаторы и фактические результаты. Отдельное внимание уделено тому, как выстроено взаимодействие между уровнями власти, как ведётся мониторинг исполнения и как оценивается эффективность программных мероприятий. В работе показаны сильные стороны программно-целевого управления в регионе, а также его слабые места и ограничения. По итогам анализа предложены меры по совершенствованию этой модели. Полученные результаты могут быть полезны органам исполнительной власти при подготовке и корректировке региональных программ, а также в научно-образовательной работе по государственному и муниципальному управлению, региональной экономике.*

Ключевые слова: *программно-целевой подход, социально-экономическое развитие, государственные программы, Ульяновская область, целевые индикаторы, эффективность управления.*

Программно-целевой подход (ПЦП) один из базовых инструментов государственного управления. Его логика проста: сначала задаются конкретные цели, затем под них выстраиваются мероприятия, подбираются ресурсы и назначаются ответственные исполнители. Такой подход особенно полезен там, где бюджет ограничен, а задач много. Он помогает не распылять средства, делает распределение ресурсов более понятным и связывает стратегические ориентиры с повседневной управленческой работой.

Тема остаётся актуальной из-за необходимости повышать качество региональной политики и подстраивать управленческие инструменты под новые условия. На экономику влияют демографические сдвиги, технологические изменения, санкционное давление и конкуренция регионов за инвестиции и человеческий капитал. Ульяновская область в этом смысле показательная: у неё диверсифицированная экономика и сильная промышленная база, поэтому на её примере удобно рассматривать практику применения программно-целевых методов.

Цель статьи раскрыть содержание и механизм реализации программно-целевого подхода в социально-экономическом развитии

Ульяновской области, оценить его результативность и обозначить направления улучшения. Для этого нужно решить несколько задач:

- определить теоретические основы программно-целевого подхода;
- охарактеризовать нормативно-правовую базу и систему государственных программ региона;
- проанализировать ключевые программы и их вклад в развитие области;
- выявить проблемы и ограничения реализации ПЦП;
- предложить меры по повышению эффективности программно-целевого управления.

В основе исследования лежат системный и сравнительный анализ, статистическая обработка данных, а также контент-анализ нормативных актов и отчётных материалов органов власти Ульяновской области.

Программно-целевой подход строится на принципе целеполагания. Сначала формулируются цели — чаще всего в виде измеримых показателей. Потом разрабатывается набор взаимосвязанных мероприятий, определяются ресурсы и ответственные лица. У ПЦП есть несколько обязательных элементов:

- **цели и задачи** – чёткие, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени, то есть соответствующие SMART-критериям;
- **мероприятия** – конкретные действия, которые ведут к достижению целей;
- **ресурсы** – финансовые, материальные, кадровые и информационные;
- **сроки реализации** – этапы работы и контрольные точки;
- **механизмы контроля и оценки** – мониторинг исполнения, корректировка программы, анализ эффективности.

В российской практике ПЦП реализуется через государственные и муниципальные программы, национальные проекты и федеральные целевые программы. Правовую основу составляют Бюджетный кодекс РФ, Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации», а также региональные нормативные акты.

У этого подхода есть очевидные плюсы:

- ресурсы можно сосредоточить на приоритетных задачах;
- расходование средств становится более прозрачным;
- результаты проще оценивать по количественным показателям;
- программу можно корректировать по ходу реализации.

Но есть и слабые места:

- цели и индикаторы иногда формулируются формально;
- межведомственное взаимодействие нередко оказывается сложным;
- многое зависит от качества планирования и прогнозов;
- отчётность может подгоняться под плановые значения.

Ульяновская область активно использует программно-целевые методы управления. Система государственных программ охватывает экономику, социальную сферу, инфраструктуру, образование, здравоохранение, культуру, спорт, сельское хозяйство и другие направления. Все программы привязаны к

документам стратегического планирования региона, включая Стратегию социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года.

Основу этой системы составляют:

- **государственные программы** – главный инструмент реализации стратегии;
- **подпрограммы** – они детализируют работу по отдельным направлениям;
- **целевые индикаторы** – количественные показатели, по которым видно, достигаются ли цели;
- **ответственные исполнители** – органы исполнительной власти, учреждения и организации;
- **мониторинг и отчётность** – ежеквартальные и годовые отчёты, публичные доклады.

Среди заметных программ можно выделить:

- развитие транспортной системы: строительство и ремонт дорог, развитие общественного транспорта;
- поддержку малого и среднего предпринимательства: субсидии, гранты, консультационные услуги;
- развитие образования и науки: оснащение школ, поддержка научных исследований, профориентация;
- здравоохранение: модернизацию медучреждений, привлечение кадров, профилактику заболеваний;
- жилищное строительство и ЖКХ: расселение аварийного жилья, капитальный ремонт, развитие коммунальной инфраструктуры.

Финансирование идёт из областного бюджета, федерального бюджета в рамках софинансирования и внебюджетных источников. Существенную роль играют национальные проекты: они задают общие ориентиры, а регион уже адаптирует их под местные условия через собственные программы.

Координация строится через:

- рабочие группы и проектные офисы;
- межведомственные комиссии;
- публичные обсуждения и общественные советы;
- цифровые платформы мониторинга исполнения программ.

Эффективность программно-целевого подхода обычно оценивают по нескольким параметрам:

- степень достижения целевых индикаторов;
- соотношение затрат и результатов;
- влияние на социально-экономические показатели региона такие как ВРП, доходы бюджета, уровень безработицы, доходы населения и др.;
- удовлетворённость граждан качеством услуг.

По данным официальной статистики и отчётов правительства Ульяновской области, по ряду направлений можно говорить о положительной динамике: растут объёмы промышленного производства, увеличивается число

субъектов МСП, улучшаются показатели в образовании и здравоохранении. Но проблем тоже хватает.

Во-первых, исполнение программ идёт неравномерно. По отдельным направлениям показатели не достигаются из-за задержек финансирования, срывов контрактов или слабой проработки мероприятий.

Во-вторых, межведомственная координация не всегда работает без сбоев. Из-за этого появляются дублирующие действия или, наоборот, провалы в реализации комплексных проектов.

В-третьих, качество самих индикаторов вызывает вопросы. Некоторые показатели слабо отражают реальный эффект и носят скорее формальный характер.

Есть и ресурсное ограничение. Дефицит средств мешает масштабировать удачные решения. Кроме того, общественность вовлечена в процесс недостаточно: граждане не всегда знают, какие программы работают и к каким результатам они приводят. Механизмы обратной связи здесь тоже нуждаются в доработке.

Чтобы повысить эффективность, стоит:

- усилить межведомственную координацию через единые проектные офисы и цифровые платформы управления;
- пересмотреть систему индикаторов и сместить акцент на показатели конечного эффекта, а не только выполненных объёмов;
- внедрить риск-ориентированный подход к планированию, чтобы программы можно было корректировать при изменении внешних условий;
- расширить участие граждан и бизнеса в разработке и мониторинге программ через общественные обсуждения, опросы и цифровые сервисы обратной связи;
- усилить аналитическую поддержку, создав систему регулярного анализа лучших практик и их тиражирования в муниципалитетах.

Программно-целевой подход подтвердил свою востребованность как инструмент социально-экономического развития Ульяновской области. Он помогает решать сложные задачи последовательно, концентрировать ресурсы и оценивать результаты не на словах, а по конкретным показателям. При этом для дальнейшего роста эффективности нужно совершенствовать планирование, координацию и контроль, а ещё – выстраивать более плотную обратную связь с обществом. Если добавить современные управленческие практики, в том числе цифровые технологии и риск-менеджмент, программно-целевое управление станет гибче и заметно результативнее. В итоге это будет работать на устойчивое развитие региона.

Список литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации.

2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

3. Стратегия социально-экономического развития Ульяновской области до 2030 года. – URL: https://ulmeria.gosuslugi.ru/netcat_files/userfiles/Investory/Strategiya/Postanovlenie_Pravitelstva_Ulyanovskoy_oblasti_ot_13_07_201.pdf).

4. Сводный доклад о ходе реализации государственных программ Ульяновской области за 1 квартал 2026 года. – URL: https://minfin73.gosuslugi.ru/app/uploads/2026/05/e779e3_ezhekvartalnyj-svodnyj-doklad-o-hode-realizaczii-gosudarstvennyh-programm-ulyanovskoj-oblasti-po-itogam-1-kvartala-2026-goda.pdf.

УДК 331.103.6

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА КАК КЛЮЧЕВОГО ФАКТОРА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ

М.В. Рыбкина, к.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В данной статье определяется сущность человеческого капитала, который составляет основу инновационного потенциала предприятия. Его развитие посредством генерации идей и знаний, непрерывного обучения и развития, мотивации и вовлеченности, создания инновационной культуры и эффективного управления талантами позволяет региональным предприятиям адаптироваться к изменениям, создавать новые продукты и услуги и повышать конкурентоспособность региона.*

Ключевые слова: *человеческий капитал, инновационный потенциал, малое предприятие, взаимосвязь.*

Связь между человеческим капиталом и инновационным потенциалом двусторонняя и очень тесная. Человеческий капитал – это фундамент, на котором строится инновационный потенциал предприятия, а тот, в свою очередь, становится драйвером развития всего региона. Поэтому успешная стратегия регионального развития должна учитывать не только создание благоприятных условий для бизнеса, но и системную работу по развитию самого человеческого капитала – образование, науку, поддержку талантов

Человеческий капитал как основа инновационного потенциала. Без наличия у людей определённого уровня знаний, компетенций и креативности невозможно создание инноваций. Именно люди генерируют новые идеи, разрабатывают технологии и управляют процессами их коммерциализации. Таким образом, человеческий капитал создаёт базу, на которой строится инновационный потенциал.

Инновационный потенциал как катализатор развития человеческого капитала. Успешная инновационная деятельность, в свою очередь, повышает производительность труда, развивает новые компетенции и стимулирует дальнейшее накопление человеческого капитала.

Взаимосвязь человеческого капитана и инновационного потенциала предприятия показана на рисунке 1.

Из рисунка 1 видно, что это интеллектуальный капитал, капитал образования и знаний и предпринимательский капитал.

Очень важно для предприятий, особенно для малых государственная поддержка. Сюда относится организационно-управленческий компонент. Механизм государственной поддержки инновационного потенциала малых предприятий Ульяновской области осуществляется на основе комплексного

подхода, включающего нормативно-правовое регулирование, стратегическое планирование, формирование инфраструктуры, поддержку субъектов инновационной деятельности и развитие кластерных инициатив.



Рисунок 1 – Взаимосвязь человеческого капитана и инновационного потенциала предприятия

Государственная поддержка малого инновационного включающих финансовую помощь, налоговые льготы, инфраструктурную и консультационную поддержку. Эти меры реализуются как на федеральном, так и на региональном уровнях, дополняя друг друга.

Государственная поддержка инновационной деятельности малых предприятий включает:

– предоставление государственных гарантий по обязательствам;

– предоставление имущества в собственность или пользование на льготных условиях;

– содействие в получении образовательных услуг работниками инновационных компаний;

– организационную и информационную поддержку (например, по организации выставок, конференций, форумов).

Также могут предоставляться субсидии, бюджетные инвестиции, налоговые льготы. Существуют еще и *дополнительные меры:* популяризация

инновационной деятельности через СМИ и интернет-ресурсы; развитие кадрового потенциала – организация обучающих семинаров, курсов, тренингов для предпринимателей и специалистов в инновационной сфере; участие в федеральных инициативах, например, в проектах Фонда «Сколково» и «РОСНАНО». Инструменты государственной поддержки малого инновационного предпринимательства в Ульяновской области показаны на рисунке 2.

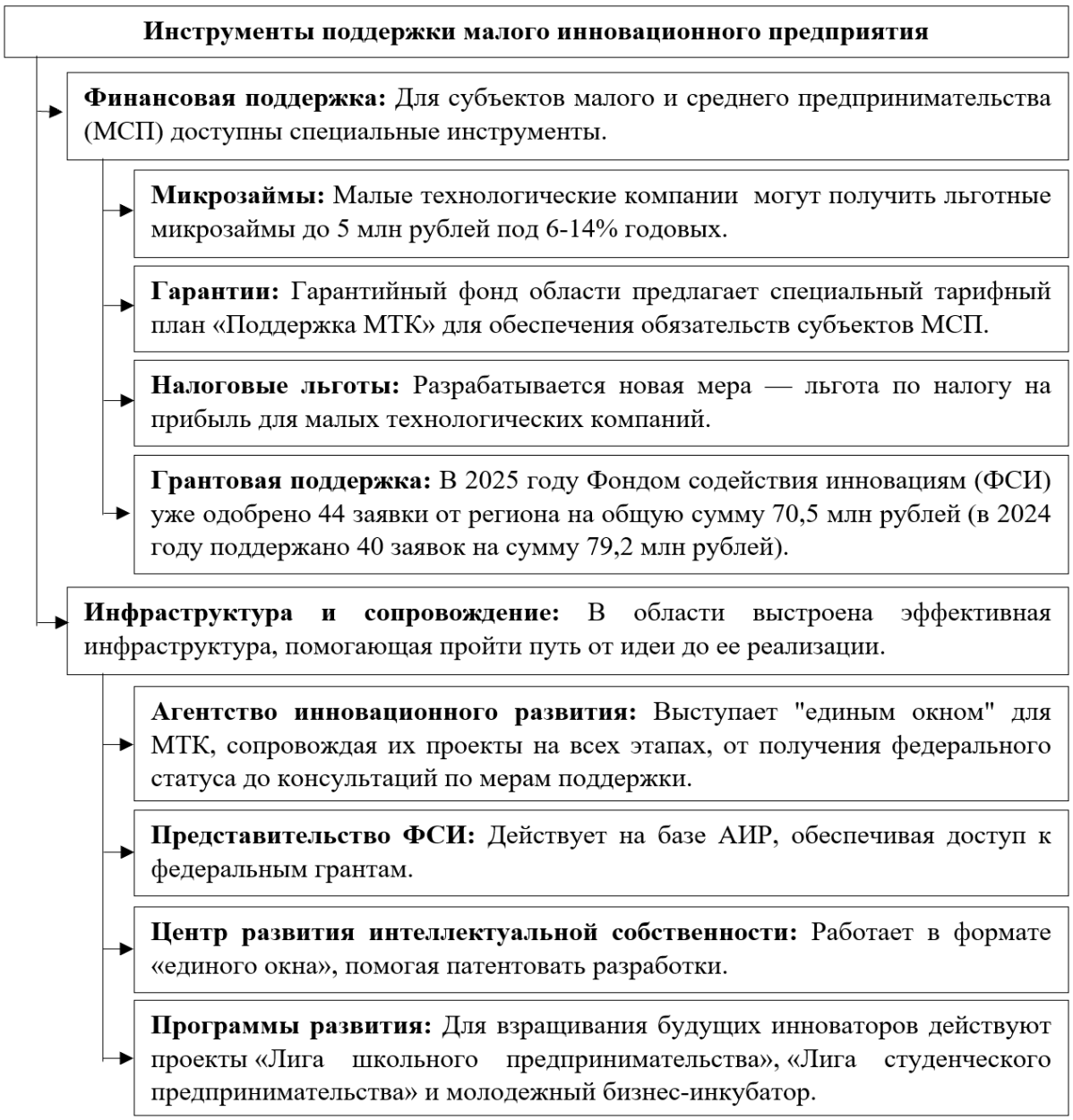


Рисунок 2 – Инструменты государственной поддержки малого инновационного предпринимательства в Ульяновской области

Программа включает финансовые, нефинансовые и инфраструктурные механизмы, направленные на стимулирование инновационной деятельности, технологического развития и поддержки малых технологических компаний.

Инструменты государственной поддержки малого инновационного предпринимательства в Ульяновской области представлены на рисунке 2.

Государственная поддержка малого предпринимательства Ульяновской области показана на рисунке 3. Из рисунка 3 видно, что инструменты государственной поддержки малого инновационного предпринимательства включает финансовые меры поддержки.



Рисунок 3 – Государственная поддержка малого предпринимательства

На рисунке 3 представлена иерархическая классификация целей государственной поддержки малого предпринимательства, разделенная на общие (создание условий, контроль, распределение полномочий, бюджетная прозрачность, информирование) и специальные, конкретизирующие первые через отраслевые и функциональные механизмы регулирования.

Также существует двухконтурная модель, объединяющая нормативно-институциональную среду поддержки малого предпринимательства (верхний блок) и последовательный управленческий цикл (нижний блок). Верхняя часть схемы фиксирует внешние системные условия: информационное, правовое, ресурсное, кредитно-страховое и контрольное обеспечение. Нижняя часть отражает внутреннюю логику принятия решений – от формирования миссии и целеполагания до выбора источников финансирования и итогового контроля.

Такое построение позволяет рассматривать государственную поддержку не как набор разрозненных мер, а как замкнутый процесс управления, ориентировочный на устойчивое воспроизводственное развитие сектора МП.

Компоненты и логика управления устойчивым развитием малого предпринимательства показаны на рисунке 4.



Рисунок 4 – Компоненты и логика управления устойчивым развитием малого предпринимательства

Таким образом, человеческий капитал является ключевым фактором, определяющим инновационный потенциал предприятий региона. Эта взаимосвязь проявляется в том, что знания, навыки, опыт, мотивация и творческие способности сотрудников напрямую влияют на способность организации генерировать, внедрять и масштабировать инновации, что, в свою очередь, определяет её конкурентоспособность и перспективы развития предприятий и региона.

Человеческий капитал выступает основой инновационного потенциала предприятия. Его развитие через генерации идей и знаний, непрерывное обучение и развитие, мотивацию и вовлеченность, создание инновационной культуры и эффективное управление талантами позволяет предприятиям региона адаптироваться к изменениям, создавать новые продукты и услуги, повышать конкурентоспособность. Реализация стратегического национального приоритета заключается в повышении качества жизни

населения регионов путем обеспечения высоких стандартов жизнеобеспечения [1, С. 758].

Характер и масштаб воздействия малых инновационных предприятий на развитие человеческих ресурсов показан на рисунке 5.

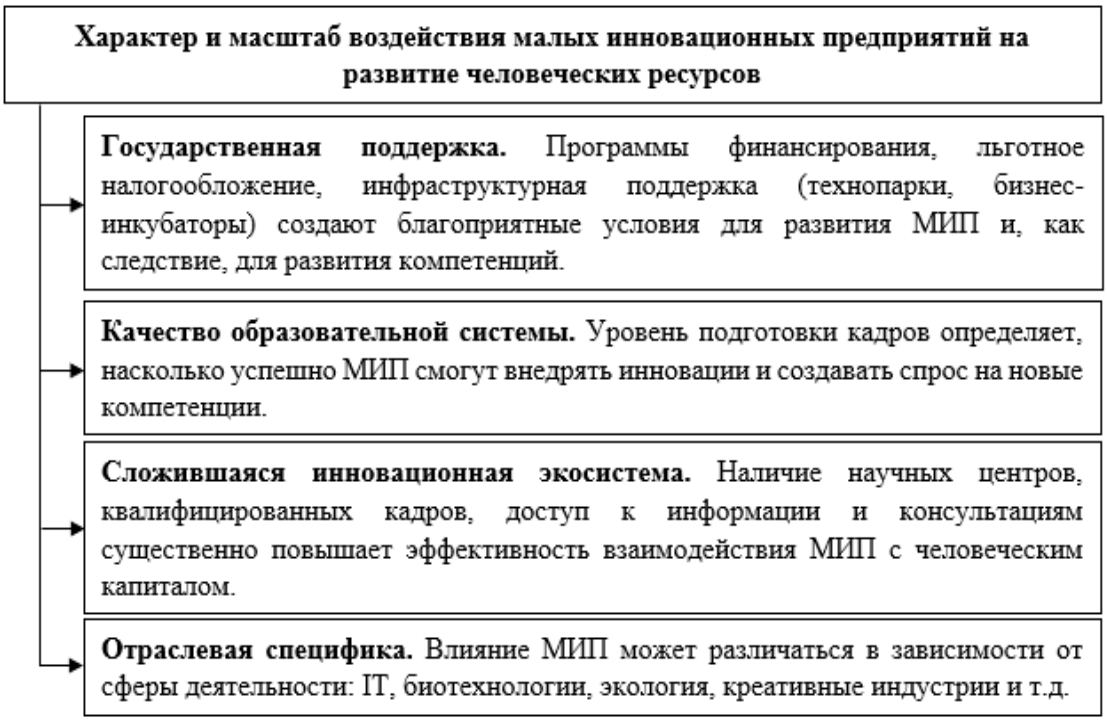


Рисунок 5 – Характер и масштаб воздействия малых инновационных предприятий на развитие человеческих ресурсов

Инновации выступают катализатором для экономического подъема предприятия, а человеческие ресурсы – фактором инновационного прогресса предприятия. Это является причиной не только конкурентного преимущества на экономическом рынке, но и человеческого развития при помощи инвестиций [2]. Может быть и обратное: нехватка квалифицированного персонала, отсутствие системы развития человеческого капитала и негативная культура инноваций ограничивают возможности компании в области инноваций.

Таким образом, инвестиции в человеческий капитал – это стратегический инструмент повышения инновационного потенциала и обеспечения долгосрочного успеха предприятий в регионе.

Список литературы

1. Ананьева Н.А., Рыбкина М.В. Влияние социально-демографических факторов на воспроизводство трудовых ресурсов в регионах // Управленческий учет. – 2022. – № 10. – URL: https://uprav-uchet.ru/index.php/journal/article/view/2628/1869 (дата обращения: 02.07.2026).

2. Петкова Т.А. Человеческий капитал как основной фактор инновационного развития предприятий // Вестник ЧелГУ. – 2020. – № 6 (440). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-kak-osnovnoy-faktor-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiy (дата обращения: 02.07.2026).

УДК 334.012.64

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ПРЕДПРИЯТИЙ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ РЕГИОНА

М.В. Рыбкина, к.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *Актуальность данной темы связана с влиянием потенциала малых и средних предприятий на социально-экономическое развитие региона. Инновационный потенциал способствует появлению новых отраслей и бизнес-моделей, снижая зависимость региона от традиционных секторов. Внедрение инноваций приводит к созданию высокотехнологичных вакансий, что напрямую влияет на занятость, доходы населения и качество жизни. Успешные инновационные проекты и развитая инновационная инфраструктура делают регион более привлекательным для инвесторов.*

Ключевые слова: *потенциал, малые и средние предприятия, регион, социально-экономическое развитие.*

Инновационный потенциал малых предприятий – это совокупность ресурсов, возможностей и компетенций, которые позволяют предприятиям генерировать, внедрять и коммерциализировать инновации. В его основе лежат несколько ключевых составляющих:

– человеческий капитал – квалификация сотрудников, их способность к творчеству и обучению, наличие идей;

– финансовые ресурсы – возможности инвестировать в исследования, разработку продуктов или процессов, приобретение технологий;

– производственный и технологический потенциал – наличие оборудования, инфраструктуры, доступа к передовым технологиям;

– организационные и управленческие условия – культура инноваций внутри компании, наличие стратегий, партнёрств (с научными организациями, другими бизнесами, институтами поддержки);

– внешняя среда – качество инфраструктуры (технопарки, центры прототипирования), доступность грантов и льготных кредитов, уровень взаимодействия с крупными игроками и научным сообществом.

Инновационный потенциал малых предприятий Ульяновской области характеризуется высоким уровнем научно-технического потенциала, развитой инфраструктурой и стратегическими направлениями развития региона.

Динамика малых предприятий в Ульяновской области за 2022-2024 гг. представлены в таблице 1 [2, 3].

Таблица 1 – Динамика малых предприятий в Ульяновской области за 2022–2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. к 2022 г. (+, -), %	
				Абс.	%
Юридических лиц	1 297	1 279	1 332	35	2.7
Индивидуальных предпринимателей	271	263	242	-29	-11
Всего	1 568	1 542	1 574	6	0.3

Анализируя данные в таблице 1, необходимо отметить, что количество малых предприятий зафиксировано в 2024 году – 1 542 ед.

В Ульяновской области малые предприятия занимаются различными видами деятельности, включая производство, торговлю, услуги и инновации, которые представлены в таблице 2 [2, 3].

Таблица 2 – Деятельность малых (без микро) предприятий Ульяновской области за 2024 год

Показатели	Средне-месячная заработная плата работников, рублей	в % к январю – декабрю 2023 года	Оборот организации (без НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей), млн..рублей	в % к январю – декабрю 2024 года
Всего по обследуемым видам экономической деятельности	62748,3	115.2	262273.1	108.3
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	58620.2	126.3	29517.5	132.7
Добыча полезных ископаемых	86744.7	94.0	1301.9	43.9
Обрабатывающие производства	55786.7	110.0	57838.6	96.6
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	87684.6	121.2	2101.7	76.0
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	58137.4	117.9	3940.2	118.0
Строительство	80630.0	133.1	23154.6	108.6
торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	54379.4	122.1	100590.8	112.5
Транспортировка и хранение	54552.5	104.0	11731.8	105.3
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	44340.1	123.4	3553.8	92.1
Деятельность в области информации и связи	121948.5	94.4	7300.9	118.6

Деятельность финансовая и страховая	45781.3	119.1	–	–
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	52954.5	106.5	9784.9	105.1
Деятельность профессиональная, научная и техническая	70755.0	111.1	2262.1	116.3
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	41858.3	123.0	2847.7	117.4
Образование	56735.8	118.9	148.8	97.6
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	83409.9	139.5	5951.4	126.1
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	43327.1	132.9	140.5	37.0
Предоставление прочих видов услуг	29780.1	127.4	106.7	72.1

В Ульяновской области малые предприятия представляют собой преимущественно юридические лица. Деятельность малых (исключая микро) предприятий в Ульяновской области за 2024 год представлена в таблице 2. Таблица 2 показывает, что среднемесячная заработная плата работников по обследованным видам хозяйственной деятельности малых предприятий в Ульяновской области в 2024 году составила 62 748,3 рубля, что на 115,2% выше, чем в 2023 году. Оборот организации (без учета НДС, акцизных налогов и аналогичных обязательных платежей) составил 262 273,1 млн рублей, что на 108,3% выше в 2024 году, чем в 2023 году.

Среднемесячная заработная плата работников сельского хозяйства, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства составляет 58 620,2 рубля. Доля заработной платы в общем доходе с января по декабрь 2023 года составила 126,3%. Оборот организации составляет 29 517,5 млн рублей. Индекс товарооборота за январь-декабрь 2023 года составил 132,7%.

Следующим по значимости видом экономической деятельности является горнодобывающая промышленность: среднемесячная заработная плата составила 86 744,7 рубля, при этом на заработную плату приходится 94,0% от оборота организации в 1 301,9 млн рублей (43,9%).

В обрабатывающей промышленности среднемесячная заработная плата составила 55 786,7 рубля, при этом на заработную плату приходится 110,0%. Оборот организации составил 57 838,6 млн рублей. Индекс товарооборота за январь-декабрь 2023 года составил 96,6%.

Малые инновационные предприятия в Ульяновской области являются важной частью малого предпринимательства. В Ульяновской области есть инновационные малые предприятия в разных сферах: авиастроении, ядерной энергетике, медицине и информационных технологиях, молекулярно-генетической сфере, альтернативной энергетике и другие направления. Основные составляющие инновационного потенциала малых предприятий Ульяновской области показаны на рисунке 1.

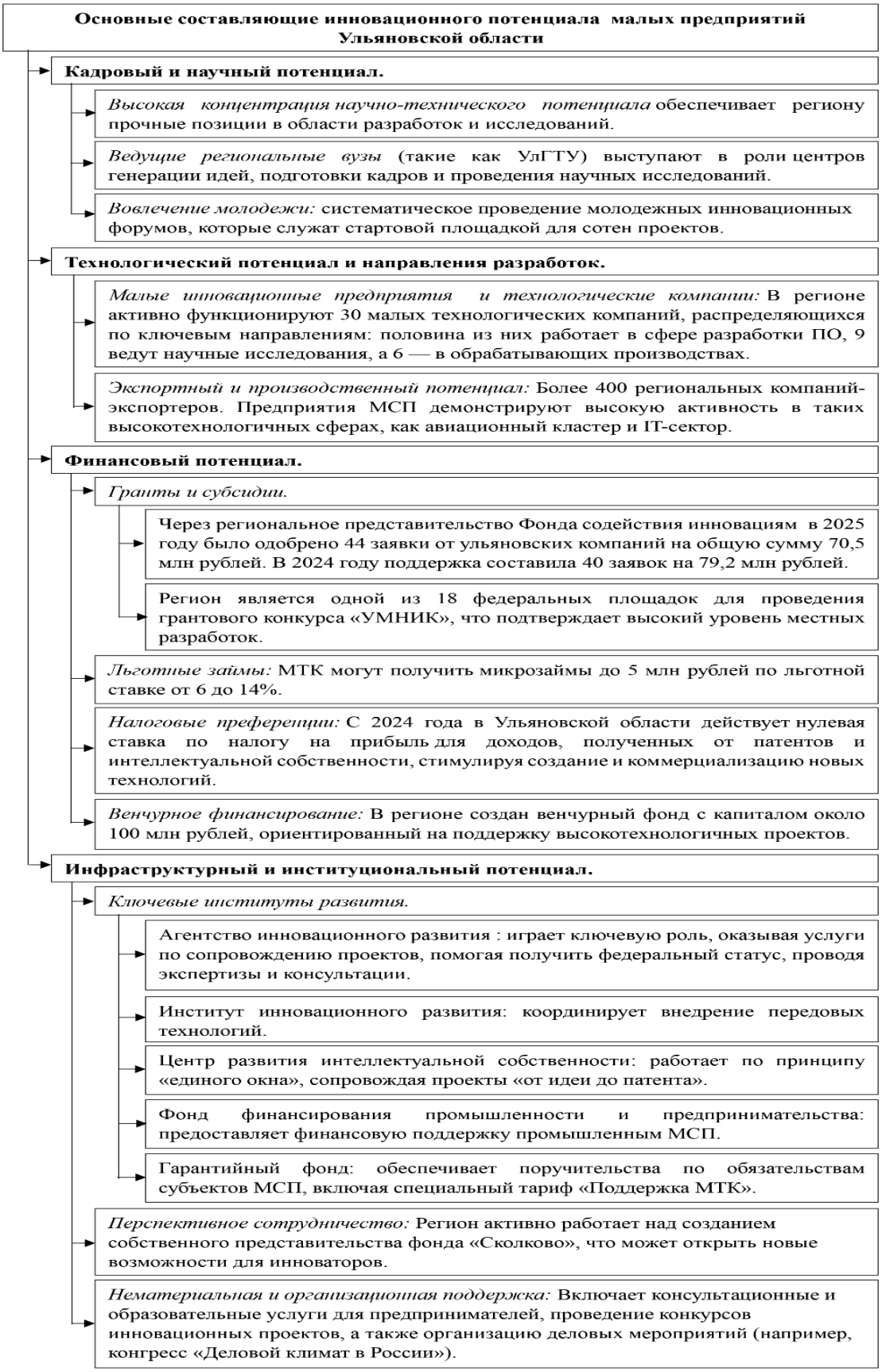


Рисунок 1 – Основные составляющие инновационного потенциала малых предприятий Ульяновской области

Из рисунка 1 видно, что к основным составляющим инновационного потенциала малых предприятий Ульяновской области входят кадры и наука, технологии и разработки, финансы и инвестиции и инфраструктура и поддержка.

Поддержка малого инновационного бизнеса в Ульяновской области осуществляется через Агентство инновационного развития Ульяновской области и Ульяновский нанотехнологический центр ULNANOTECH.

Малые технологические компании в Ульяновской области специализируются на разработке программного обеспечения, ведут научные исследования и работают в сфере обрабатывающих производств. В 2025 г. года, в регионе активно функционируют 30 МТК, из них половина специализируется на разработке программного обеспечения, 9 ведут научные исследования, а 6 работают в сфере обрабатывающих производств.

Таблица 3 – Инновационные малые предприятия Ульяновской области

Малые предприятия	Инновационные продукты
«Малое инновационное предприятие «Уникальные системы и технологии»»	Занимается научными исследованиями и разработками в области естественных и технических наук.
ООО «Атомтехсервис»	Производит высокоплотные керамические изделия из неметаллических порошков для использования в системах управления защитой атомных реакторов на быстрых нейтронах. В 2019 году компания вошла в перечень поставщиков технологичной продукции госкорпорации «Росатом».
Ядерная энергетика ООО НПФ «Сосны»	Занимается исследованиями и разработками в области атомной энергетики, специализируется на решении нестандартных задач по обращению с отработавшим ядерным топливом.
Информационные технологии ООО «МИП УСТ».	Малое инновационное предприятие «Уникальные системы и технологии». Зарегистрировано в Ульяновске, основной вид деятельности – научные исследования и разработки в области естественных и технических наук. По состоянию на 5 марта 2026 года компания действует.
ООО «СимбирСофт»	Работает в сфере информационных технологий, к флагманским технологиям и продуктам относится интегрированная система по управлению талантами в компании.
АО «ГНЦ НИИАР» (Научно–исследовательский институт атомных реакторов)	Радиофармпрепараты: Производство сырья для диагностики и лечения онкологических заболеваний (обеспечивает до 90% потребностей российского рынка). Ключевой продукт – «Молибден–99»
Компания «ТестГен»	Занимается разработкой и производством тест–систем для молекулярной генетики по различным направлениям. Например, в 2019 году компания разработала ДНК–тест–системы для определения резус–фактора и пола будущего ребенка по крови беременной женщины.
«Современные технологии»	Разрабатывает и производит медицинские саморастворимые внутрисосудистые импланты.

Компания «Ругаджет»	Разработала прототип инсулиновой помпы – устройства, которое в автоматическом режиме закачивает больному необходимую дозу инсулина раз в три дня.
ФНКЦРиО ФМБА России	Препарат «Ракурс»: Инновационный лекарственный препарат на основе радия-223 для лечения рака предстательной железы (разработка, импортозамещающая немецкий аналог)
НПП «Металл–Композит»	Производство композитных материалов. Осуществляет поставки продукции для ПАО «КамАЗ» (лопасти, детали из композитов)
«Комберри»	Занимается разработкой тонкопленочных покрытий для светопрозрачных конструкций, включая «умные» стекла и решения для хранения энергии. Компания участвовала в проектах с компанией «ФОТОТЕХ» и является участником «Сколково»
«Альтрэн»	Работает в сфере «зеленой» энергетики, занимается проектами в области ветрогенерации и локального энергоснабжения.
RedLab	Предоставляет полный комплекс услуг по разработке ПО – от идеи до внедрения и сопровождения. В 2024 году выручка компании выросла на 144,9%.
«Норд Клан»	Создает программное обеспечение и решения для финансового сектора, медицины и корпоративных стартапов.

Из таблицы 3 видно, что Ульяновской области сконцентрировано большое количество высокотехнологичных малых предприятий в таких отраслях, как машиностроение, автомобилестроение и авиастроение. Малых предприятий, работающих в сферах биотехнологий, энергетики, IT и других высокотехнологичных направлений.

Многие из них связаны с инфраструктурными проектами, такими как Ульяновский наноцентр ULNANOTECH и ядерно-инновационный кластер в Димитровграде. Одно из малых инновационных предприятий Ульяновской области – ООО «МИП УСТ» («Малое инновационное предприятие «Уникальные системы и технологии»»). Оно зарегистрировано в Ульяновске и занимается научными исследованиями и разработками в области естественных и технических наук.

В настоящее время в Ульяновской области действуют 30 малых инновационных предприятий. Половина из них специализируется на разработке программного обеспечения, девять занимаются научными исследованиями, а шесть успешно работают в обрабатывающей сфере, демонстрируя активный прогресс в направлении инновационной экономики. Это свидетельствует о росте активности в сфере малого инновационного бизнеса.

Показатели федерального проекта «Малое и среднее предпринимательство» нацпроекта «Эффективная и конкурентная экономика» выполнены полностью в 2025 г. Сектор малого инновационного предприятия в 2025 году уверенно развивался. Количество субъектов МСП выросло на 4,8% и достигло 46,7 тысяч. Численность самозанятых достигло 100 тысяч человек.

Малые инновационные предприятия в Ульяновской области развиваются и набирают популярность. Малые инновационные предприятия используют

современные инновации для создания продукции и предоставления услуг в различных секторах экономики.

В Ульяновской области 80% малых инновационных предприятий, которые работают с крупными государственными заказчиками, классифицируются как субъекты малого предпринимательства. На долю данных малых предприятий приходится примерно 3,6 тысячи контрактов. Развитие малого и среднего бизнеса напрямую влияет на социально-экономические процессы. Развитие предпринимательской активности в регионе и рождение детей связаны тем, что демографическая ситуация влияет на формирование условий для развития предпринимательства [1, С.151].

Влияние инновационного потенциала малых и средних предприятий на социально-экономическое развитие региона показано на рисунке 2.

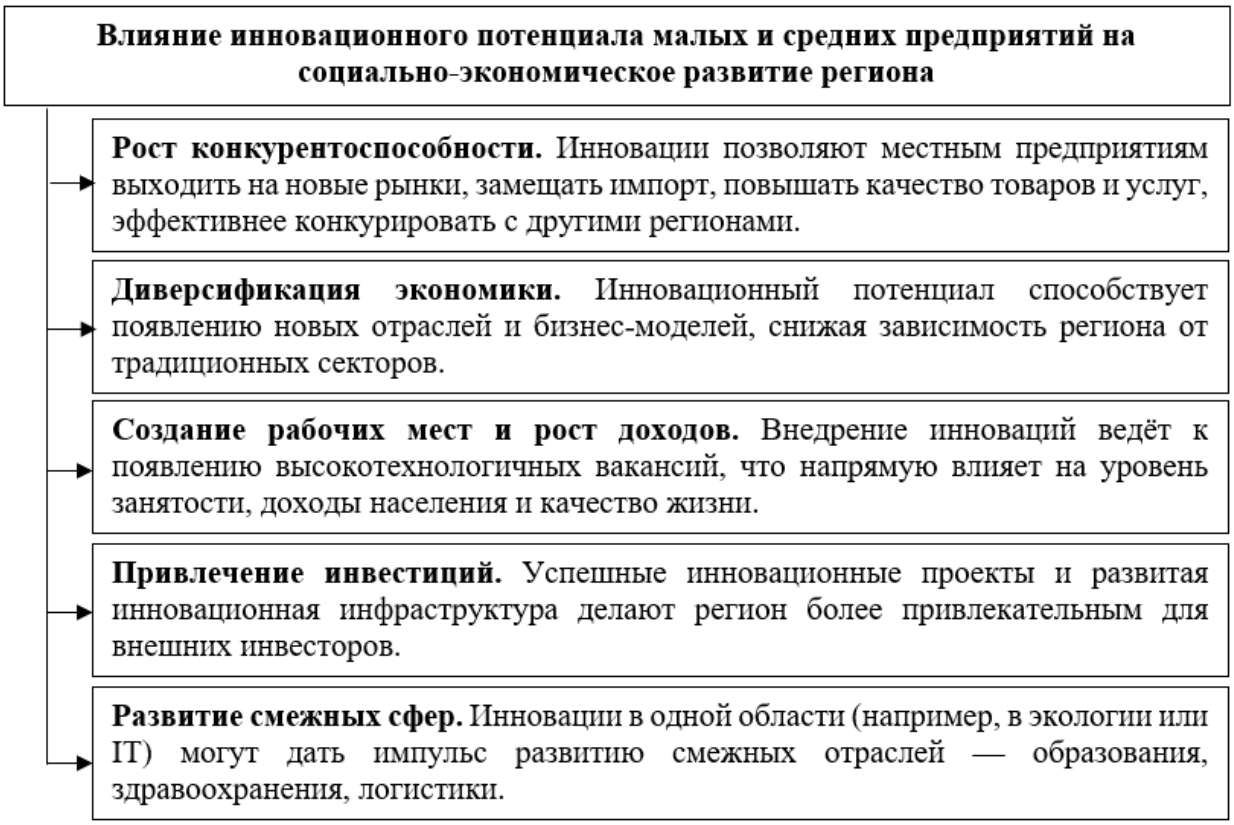


Рисунок 2 – Влияние инновационного потенциала малых и средних предприятий на социально-экономическое развитие региона

Таким образом, из рисунка 2 видно, что инновации позволяют местным предприятиям выходить на новые рынки, замещать импорт, повышать качество товаров и услуг, эффективнее конкурировать с другими регионами. Инновационный потенциал способствует появлению новых отраслей и бизнес-моделей, снижая зависимость региона от традиционных секторов. Внедрение инноваций ведёт к появлению высокотехнологичных вакансий, что напрямую влияет на уровень занятости, доходы населения и качество жизни. Успешные инновационные проекты и развитая инновационная инфраструктура делают регион более привлекательным для внешних

инвесторов. Инновации в одной области (например, в экологии или IT) могут дать импульс развитию смежных отраслей – образования, здравоохранения, логистики.

Таким образом, регион создаёт условия для роста инновационного потенциала МСП, а те, в свою очередь, становятся драйвером его социально-экономического развития.

Потенциал часто не реализуется в полной мере из-за таких барьеров, как нехватка финансовых ресурсов на начальном этапе и для масштабирования, дефицит квалифицированного персонала и трудности с защитой интеллектуальной собственности.

Также наблюдается слабая интеграция в глобальные цепочки создания стоимости и несовершенная институциональная среда (бюрократия, недостаток информационной поддержки).

Для раскрытия этого потенциала необходимы скоординированные усилия со стороны государства: целевые программы поддержки (гранты, налоговые льготы, инкубаторы), развитие инфраструктуры (технологические парки, центры сертификации), стимулирование сотрудничества между бизнесом, наукой и государством, а также со стороны самих предприятий: разработка долгосрочных стратегий, инвестиции в обучение, установление сетевых связей (с университетами и акселераторами стартапов) и решение вопросов защиты инноваций.

Таким образом, регион создает условия для роста инновационного потенциала МСП, которые, в свою очередь, становятся движущей силой его социально-экономического развития.

Список литературы

1. Ананьева Н.А., Рыбкина М.В., Кангро М.В. Влияние социально-экономических показателей на демографический процесс и воспроизводство трудовых ресурсов в регионе // Управленческий учет. – 2025. – № 1. – С. 142-151.

2. Ульяновская область в цифрах. 2025: краткий статистический сборник. – Ульяновск, 2025. – 119 с.

3. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/.

УДК 332.1; 316.4

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА КАК ФАКТОР И РЕЗУЛЬТАТ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БИЗНЕСА

М.В. Рыбкина, к.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В данной статье анализируется текущее социально-экономическое развитие региона, освещаются его перспективы для регионального развития. Рассматривается ряд социально-экономических проблем, негативно влияющих на развитие региона, и даются рекомендации по развитию Ульяновской области.*

Ключевые слова: *регион, социальная сфера, экономическая сфера, развитие, бизнес, взаимосвязь, Ульяновская область.*

Социально-экономическое развитие региона, бизнес и демографическая ситуация сложна и многогранна. В случае Ульяновской области можно выделить два ключевых, взаимосвязанных канала влияния, где бизнес выступает как в роли движущего фактора, так и в роли индикатора развития. региона. Ульяновская область – один из активно развивающихся регионов Приволжского федерального округа Российской Федерации, крупный центр машиностроения, многоотраслевой промышленности, центр федеральных и международных логистических маршрутов.

В Ульяновской области проживает на 1 января 2025 года – 1 164 837 человек. Ключевыми факторами в регионе остаются естественная убыль и рост смертности. При этом в 2024 году удалось частично смягчить миграционную убыль, что стало положительным моментом.

Основное влияние бизнеса на численность население региона заключается в создании рабочих мест и формировании привлекательности региона для жизни.

Ключевая роль бизнеса в Ульяновской области заключается в обеспечении занятости экономически активного населения региона и, таким образом, в содействии социально-экономическому развитию. Основные социально-экономические показатели представлены в таблице 1 [4].

Из таблицы видно, что продукция сельского хозяйства растет с каждым годом. За анализируемый период вырос на 38554,3 млн. руб. Такой рост в первую очередь обеспечило растениеводство – высокая динамика урожая зерна и масличных культур. Продукция растениеводства составила 75 552,8 млн рублей, а животноводства – 19 872,6 млн рублей. В 2025 году валовой региональный продукт составил 785,0 млрд рублей.

Таблица 1 – Основные социально-экономические показатели по Ульяновской области с 2023-2025 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Продукция сельского хозяйства, млн руб.	56 871,1	74 730,0	95425,4
Валовой региональный продукт млрд рублей.	673,6	725,9	785,0
Оборот розничной торговли, млрд руб.	274,4	304,9	344,9
Среднемесячные доходы на душу населения, руб.	35,8	42,6	50,0
Численность рабочей силы, тыс. чел	605,4	594,6	586,8
Среднемесячная начисленная заработная плата работников, тыс. руб.	48,8	56,7	69,6
Численность занятых в экономике, тыс. чел.	569,5	583,2	585,5
Численность безработных, зарегных в органах государственной службы занятости (на конец года), тыс. чел.	3,0	2,1	1,2

Регион занимал четвёртое место в ПФО по темпам роста розничной торговли. Оборот розничной торговли в 2025 году составил 344,9 млрд рублей (+4,3% к уровню 2024 года).

В Ульяновской области наблюдается сокращение численности населения трудоспособного возраста, это проявляется в увеличении доли пожилых и снижении доли детей в общей численности населения региона [2, С. 71].

На рисунке 1 показана численность рабочей силы Ульяновской области [4]. Численность рабочей силы Ульяновской области в 2025 году составила 586 814 чел. В 2025 году численность занятых в экономике Ульяновской области составило 577,4 тыс. человек. Это представляет собой сокращение на 10, тыс. человек за последние три года.В 2025 году уровень безработицы составил 9,4 тыс. человек.

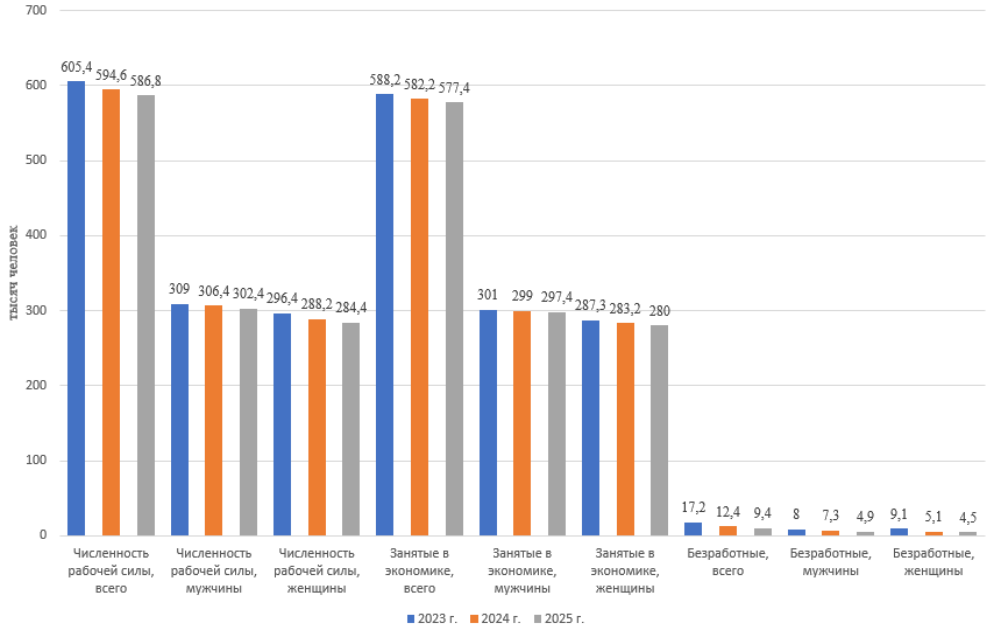


Рисунок1 – Численность рабочей силы Ульяновской области

В настоящее время Ульяновская область переживает ситуацию, когда демографические проблемы оказывают давление на заработную плату. В 2024 году реальный располагаемый доход вырос на 11,5%. В 2025 году рост доходов составил 16,9%, а реальный располагаемый доход — 7,1%. Уровень бедности снизился с 9,3% в 2024 году до 8,4% в 2025 году

Ключевым фактором роста является рост заработной платы на предприятиях оборонной промышленности, выполняющих государственные оборонные контракты. На таких предприятиях, как «Авиастар», «Искра» и «УКПБ», заработная плата в 1,5 раза и более выше, чем в среднем по региону. Средний месячный доход и заработная плата показаны на рисунке 2 [4].

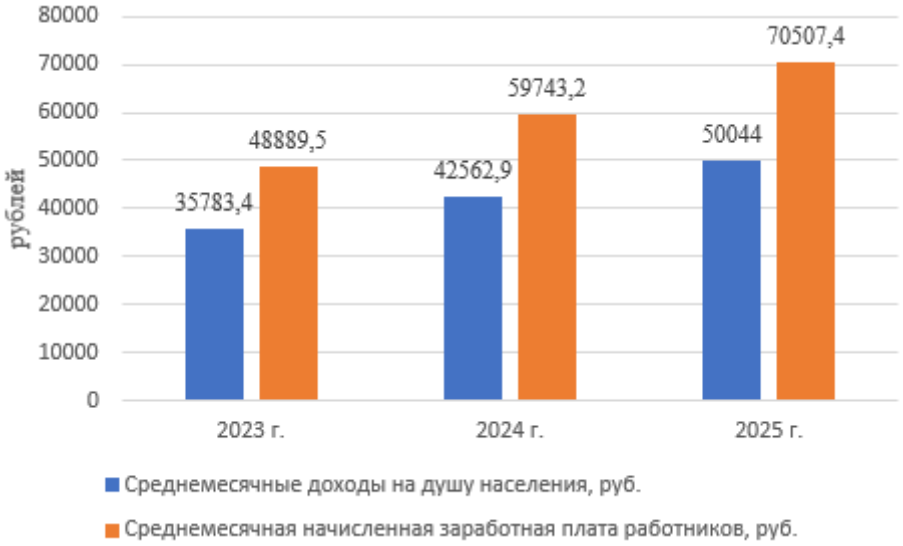


Рисунок 2 – Среднемесячные доходы и заработная плата

В 2025 году средняя месячная заработная плата в регионе составляла 70 507,4 рубля, а среднемесячные доходы на душу населения – 50 044 рубля.

В Ульяновской области социально-экономические развитие региона как фактор и результат функционирования бизнеса идет как связь действительно двусторонняя: с одной стороны, бизнес меняет регион, с другой регион меняется под его влиянием бизнеса.

Предприятия и организации Ульяновской области оказывают непосредственное влияние на социально-экономическую ситуацию в регионе.

К ключевым механизмам этого влиянияотносятся:

– создание рабочих мест. Открытие новых предприятий снижает уровень безработицы и повышает доходы населения региона;

– налоговые поступления. Рост прибыли предприятий увеличивает доходы регионального бюджета, которые можно направлять на развитие социально-культурной сфер;

– инвестиции. Предприятия вкладывают средства в развитие производства, инфраструктуры и технологий. Это модернизирует экономику региона и повышает его конкурентоспособность

– формирование локальных цепочек добавленной стоимости. выстраивают связи с местными поставщиками, что укрепляет экономику «снизу вверх»;

– инновации. Бизнес внедряет новые технологии, что способствует технологическому развитию региона и появлению «точек роста»;

– развитие социальной инфраструктуры. Многие предприятия реализуют корпоративные социальные программы: строят или ремонтируют объекты образования, спорта, культуры, участвуют в решении экологических проблем.

Крупные предприятия часто реализуют масштабные инвестиционные проекты и задают тренды в экономике. Малый и средний бизнес (МСП) отличается гибкостью: он быстрее реагирует на локальные потребности, помогает насытить местный рынок, сглаживает социальные диспропорции.

В Ульяновской области общее количество предприятий по видам экономической деятельности в 2025 году составило 22 156,0 ед., в 2023 году – 22 579,0 ед., а в 2024 году – 22 163,00 ед. За три года наблюдалось снижение на 423 ед. [4].

В 2024 году Ульяновская область заняла первое место в Приволжском федеральном округе и вошла в пятерку лучших регионов России по объему промышленного производства. Итоговый показатель составил 116%, что на 11,4% выше, чем в среднем по России (104,6%).

Обрабатывающая промышленность стала ключевым драйвером роста, на ее долю пришлось 86,6% промышленного сектора, а индекс достиг 117,6% (по сравнению со средним показателем по России в 108,5%). Среди наиболее быстрорастущих отраслей в 2024-2025 гг. году были:

– производство готовых металлических изделий (+60%);

– электроника (+35,4%);

– авиастроение (+25,6%);

– производство мебели (+27,1%).

Значительный вклад в промышленный рост внесли предприятия ОПК, такие как филиал ПАО «Ил» «Авиастар» и АО «АэроКомпозит».

Таким образом, несмотря на сложный макроэкономический фон, связанный с новой волной санкций и жесткой денежно-кредитной политикой, в 2024 г. регион продемонстрировал устойчивость и превысил среднероссийские показатели по целому ряду направлений.

Экономика региона демонстрирует уверенный восстановительный рост после спада 2022 года.

Таким образом, анализируя социально-экономические показатели в 2023–2025 годах Ульяновская область демонстрировала устойчивый рост в промышленном секторе, особенно в обрабатывающих производствах и ОПК.

В то же время социально-экономическое развитие Ульяновской области определяет условия, в которых работает бизнес. На решения предприятий влияют:

– инвестиционный климат. Уровень развития инфраструктуры, доступность ресурсов, административные барьеры, стабильность — всё это решает, куда бизнес направит инвестиции;

– качество человеческого ресурса региона. Наличие квалифицированных кадров, образовательных и научных центров напрямую влияет на выбор локации для высокотехнологичных производств;

– состояние рынка труда. Уровень безработицы, структура спроса на труд, демографические тенденции — эти факторы бизнес учитывает при планировании.

– государственная политика.

Особое внимание уделяется потенциалу малого бизнеса в Ульяновской области, поскольку для малых и средних предприятий характерна гибкость: они быстрее реагируют на местные потребности, способствуют насыщению местного рынка и сглаживают социальные дисбалансы.

По итогам 2024 года в Ульяновской области действовали 44 568 субъектов малого и среднего предпринимательства. По сравнению с предыдущим годом их количество выросло на 2,4%. При этом 8 098 предприятий имели статус «вновь созданные». Динамика малых предприятий в Ульяновской области за 2022–2024 гг. представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика малых предприятий в Ульяновской области за 2022–2024 гг. [4]

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. к 2022 г.	
				Абсолютные, ед	Относительные,%
Юридических лиц	1 297	1 279	1 332	35	2.7
Индивидуальных предпринимателей	271	263	242	-29	-11
Всего	1 568	1 542	1 574	6	0.3

Анализируя данные в таблице 2, необходимо отметить, что количество малых предприятий зафиксировано в 2023 году – 1 542 ед. Это минимальное количество. С 2023 года намечается восходящий тренд: рост с 1 542 до 1 574 в 2024 году. За анализируемый период количество малых предприятий увеличилось на 44 ед.

Ульяновской области в основном малые предприятия составляют юридические лица. За три года произошло увеличение на 64 ед. В форме индивидуальных предпринимателей малые предприятия в 2024 г. составляю 242 ед., что меньше на 29 ед. по сравнению с 2023 г. [4].

Таблица 3 – Деятельность малых (без микро) предприятий Ульяновской области за 2024 год

Показатели	Средне-месячная заработная плата работников, рублей	в % к январю – декабрю 2023 года	Оборот организации (без НДС, акцизов и аналогичных обязательных платежей), млн. рублей	в % к январю – декабрю 2024 года
Всего по обследуемым видам экономической деятельности	62748,3	115.2	262273.1	108.3
Сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	58620.2	126.3	29517.5	132.7
Добыча полезных ископаемых	86744.7	94.0	1301.9	43.9
Обрабатывающие производства	55786.7	110.0	57838.6	96.6
Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	87684.6	121.2	2101.7	76.0
Водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	58137.4	117.9	3940.2	118.0
Строительство	80630.0	133.1	23154.6	108.6
торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	54379.4	122.1	100590.8	112.5
Транспортировка и хранение	54552.5	104.0	11731.8	105.3
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	44340.1	123.4	3553.8	92.1
Деятельность в области информации и связи	121948.5	94.4	7300.9	118.6
Деятельность финансовая и страховая	45781.3	119.1	–	–
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	52954.5	106.5	9784.9	105.1
Деятельность профессиональная, научная и техническая	70755.0	111.1	2262.1	116.3
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	41858.3	123.0	2847.7	117.4
Образование	56735.8	118.9	148.8	97.6
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	83409.9	139.5	5951.4	126.1
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	43327.1	132.9	140.5	37.0
Предоставление прочих видов услуг	29780.1	127.4	106.7	72.1

В таблице 3 показано, что среднемесячная заработная плата работников по обследованным видам хозяйственной деятельности малых предприятий Ульяновской области в 2024 году составляет 62 748,3 рубля, что на 115,2% выше, чем в 2023 году. Оборот организации (без учета НДС, акцизных налогов и аналогичных обязательных платежей) составляет 262 273,1 млн рублей, что на 108,3% выше в 2024 году, чем в 2023 году.

в Ульяновской области разрабатывается новая Стратегия социально-экономического развития до 2036 года. Ее миссия – обеспечение высокого качества жизни на основе устойчивого экономического роста, основанного на технологических инновациях Приоритетами остаются развитие авиа-, авто- и приборостроения, а также создание логистических хабов и новых «точек роста» в муниципалитетах.

В регионе создана современная промышленная инфраструктура: действуют ОЭЗ, территории опережающего развития, индустриальные парки. Предприятиям предоставляются налоговые льготы (вплоть до 0% налога на прибыль), что привлекает инвесторов. Объем инвестиций в основной капитал в 2025 году составил 161,8 млрд руб.

На развитие региона положительно влияет цифровизация (рис. 3).



Рисунок 3 – Положительное влияние цифровизация на региональное развитие

На рисунке 3 показано, что положительное влияние на региональное развитие достигается за счет снижения трудоемкости, увеличения темпов роста, повышения инвестиционной привлекательности региона и повышения эффективности электронных услуг. Цифровая экономика является ключевым сектором, обеспечивающим значительный рост экономики региона, так как она может стимулировать новые исследования и достижения и способствовать созданию новых рабочих мест [1].

Цифровизация может оптимизировать распределение валового регионального продукта и повышает производительность труда. Таким образом, повышается цифровая грамотность населения региона.

Цифровизация требует высококвалифицированных специалистов. Подготовка кадров должна соответствовать современным требованиям рынка труда, стать более гибкой и мобильной, чтобы своевременно реагировать на меняющиеся запросы экономики [1].

Социально-экономическое развитие Ульяновской области действительно сталкивается с комплексом вызовов. Несмотря на устойчивый рост промышленного производства и участие в федеральных программах, ряд проблем сдерживает устойчивое развитие региона.

Главная проблема – демографический кризис, усугубляемый структурными проблемами в экономике и высокой нагрузкой на инфраструктуру. На протяжении нескольких десятилетий Ульяновская область пытается решить демографические проблемы для обеспечения национальной безопасности и развития трудовых ресурсов, которые будут способствовать дальнейшему социально-экономическому развитию региона, страны [3]. Их решение способно стабилизировать рынок труда, способствовать равномерному развитию регионов, дать толчок развитию высокотехнологичных отраслей [2].

Это особенно заметно в сельской местности. Это приводит к деградации социальной инфраструктуры, школ и транспортных сетей в сельских поселениях. Демографические процессы влияют на рынок труда Ульяновской области, при этом существуют как риски, так и возможности для адаптации региона к этим изменениям [3]. Рекомендации по совершенствованию развития демографических процессов Ульяновской области представлен на рисунке 4.

Государство может и должно предпринимать различные действия для повышения уровня благосостояния граждан, поддержки материнства, семьи, детства, повышения уровня образованности населения, укрепления его здоровья, по возрождению духовности и нравственности общества, только таким образом можно способствовать воспроизводству трудовых ресурсов в регионе [2].

Таким образом, для исправления демографической ситуации в Ульяновской области нужно точнее настраивать меры поддержки. Важно не только помогать семьям с детьми материально и улучшать для них условия, но и работать над снижением смертности, пропагандировать здоровый образ жизни, а также делать регион привлекательным для молодёжи и специалистов, чтобы они оставались в регионе [3].

В регионе существуют проблемы, прежде всего низкий уровень инвестиций. Регион испытывает нехватку квалифицированных кадров. Экономика региона сильно связана с несколькими ключевыми организациями (в автомобильной и авиационной отраслях), что делает его уязвимым к внешним потрясениям и изменениям в федеральной поддержке.

В регионе наблюдаются значительные межмуниципальные различия в уровне доходов, качестве социальной инфраструктуры и демографической ситуации.

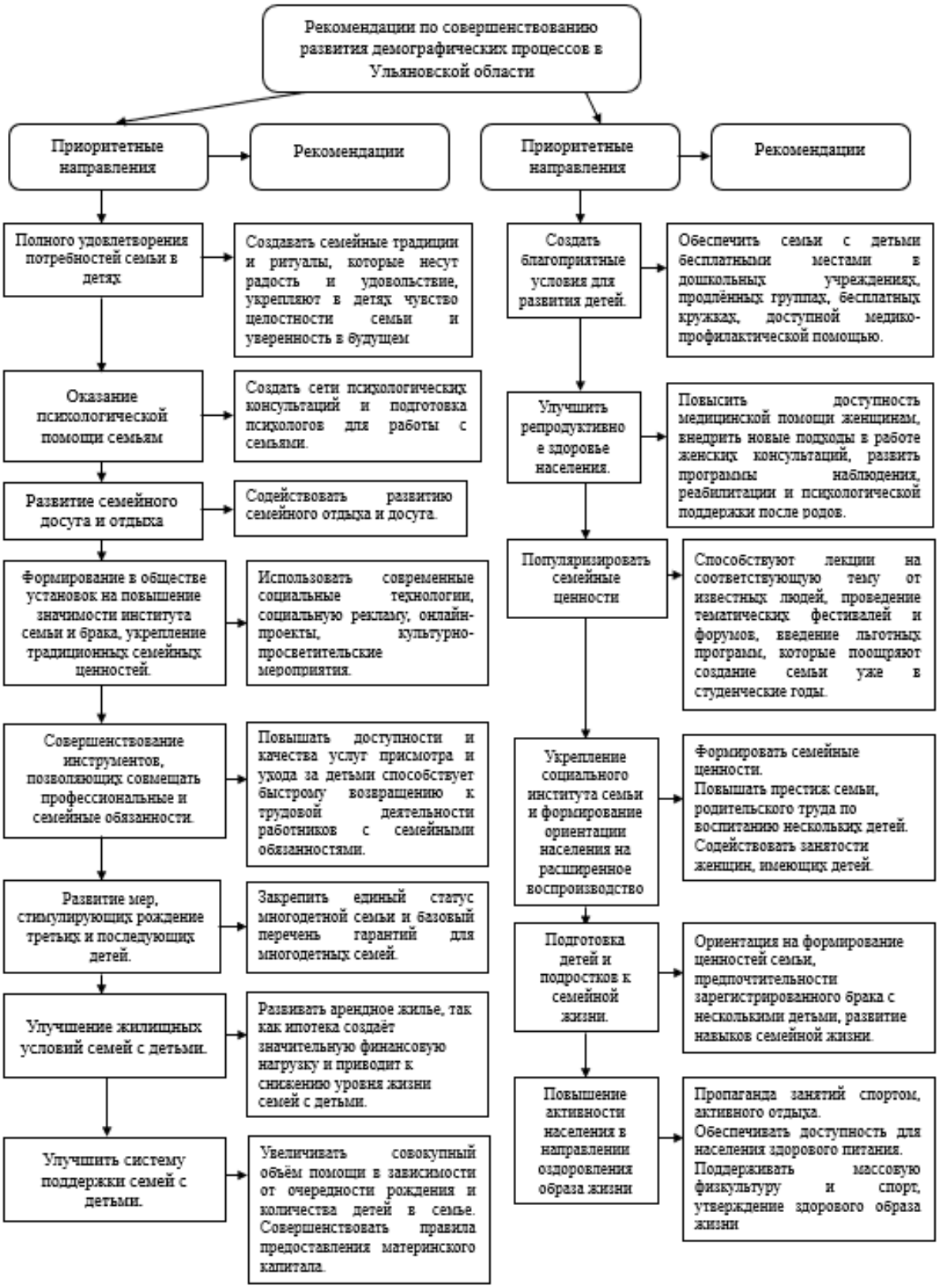


Рисунок 4 – Рекомендации по совершенствованию развития демографических процессов Ульяновской области

Региону необходим комплексный подход: начиная со стимулирования рождаемости, целевых инвестиций в инфраструктуру, программ переподготовки персонала, содействия диверсификации экономики. Развитие программ целевого обучения и дуального образования совместно с предприятиями: это повышает трудоустройство по специальности и снижает структурную безработицу.

Необходимо повышение роли предпринимательской активности, увеличение количества предпринимательских структур и занятого в них населения.

Таким образом, мы видим, что с 2023 по 2025 год Ульяновская область продемонстрировала динамику по ключевым социально-экономическим показателям, сочетая рост в одних областях и вызовы в других. Регион сохраняет свой статус индустриально-аграрного региона с диверсифицированной экономикой, где значительную роль играют промышленность, сельское хозяйство и бизнес.

Список литературы

1. Рыбкина М.В., Ананьева Н.А. Влияние развития цифровой экономики на рынок труда регионов // Управленческий учет. – 2021. – № 6, ч. 3. – С. 823-829. − URL: http://vaael.ru/ru/article/view?id=1134 (дата обращения: 06.08.2026).

2. Рыбкина М.В. Демографическая ситуация и ее влияние на воспроизводство трудовых ресурсов в регионе (на примере Ульяновской области) // Вестник УлГТУ. – 2020. – № 1 (89). – С. 70-76. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/demograficheskaya-situatsiya-i-eyo-vliyanie-na-vosproizvodstvo-trudovyh-resursov-v-regione-na-primere-ulyanovskoy-oblasti (дата обращения: 03.08.2026).

3. Чурашкина А.В., Рыбкина М.В. Демографические процессы и их влияние на рынок труда Ульяновской области: риски и возможности // Вестник Академии знаний. – 2026. – № 1 (72). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/demograficheskie-protsessy-i-ih-vliyanie-na-rynok-truda-ulyanovskoy-oblasti-riski-i-vozmozhnosti (дата обращения: 03.08.2026).

4. Федеральная служба государственной статистики. – URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/.

УДК 364.4(470.42)

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ ПОЛИТИКИ В РЕГИОНЕ (НА ПРИМЕРЕ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

М.В. Рыбкина, к.э.н., доцент
Р.Э. Щеголев, магистр
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В статье проанализированы итоги развития региональной социальной политики по данным за 2023-2025 гг. (с прогнозами на 2026 г.) Ульяновской области, объемов финансирования отрасли, уровень бедности населения в регионе, особенности осуществления адресных денежных выплат и социальных услуг Рассмотрены вопросы организации социального обслуживания, реализации долговременного ухода, демографических программ национального проекта «Семья», поддержки семей участников специальной военной операции.*

Ключевые слова: *социальная политика, Ульяновская область, социальная поддержка, бедность, социальный контракт, демографическая политика, семьи участников СВО, региональный бюджет, национальный проект «Семья».*

Социальная сфера субъекта Российской Федерации уже не является второстепенной составляющей системы перераспределения ресурсов из центра. Это механизм управления, посредством которого обеспечивается стабильное благосостояние жителей региона, решение его проблем. Основные цели социально-ориентированных мер в Ульяновской области по мнению авторов направлены на помощь наиболее уязвимым слоям населения и создание механизмов адресной социальной поддержки [2]. При этом доминирующее положение государственной составляющей в региональной политике остается неизменным – за счет бюджета определяется ресурсное обеспечение любых соцобязательств [4].

Ульяновская область относится к районам сложного социально-экономического положения. Ограниченная доходность и значительный объем бедных граждан характерны для неё. Особенностью социальной политики в таких субъектах является то, что расходы растут опережающими темпами относительно собственных доходов бюджета [17]. Совершенствование управления отраслью на областном уровне предполагает не только увеличение ассигнований, но и перенастройку самих инструментов помощи [14]. Практика 2023-2025 годов в Ульяновской области подтверждает этот тезис со всей наглядностью.

Финансовую основу отрасли задаёт государственная программа «Социальная поддержка и защита населения на территории Ульяновской

области». На протяжении 2023 г. применялась её редакция по постановлению Правительства Ульяновской области от 14.11.2019 № 26/567-П; с 2024 г. вступила в силу редакция постановления Правительства Ульяновской области от 30.11.2023 № 32/629-П. Региональному министерству социального развития на 2023 г. отвели 18 353,7 млн руб. [10]. Спустя год план почти не сдвинулся, а кассовое исполнение консолидированного бюджета удержалось на отметке 99,8 % [9]. Резкий подъём пришёлся на 2025 г.: полномочия министерства обеспечили суммой 23 798,2 млн руб., из которой освоено 99,8 %, - почти на треть выше старта трёхлетки [8].

Расходные направления 2025 г. оказались разнообразнее прежних. Львиную долю – 12 992,5 млн руб. – поглотили меры социальной поддержки отдельных категорий граждан, причём свыше четырёх пятых этой суммы покрыл областной бюджет, а федеральные средства добавили около 15 % [8]. Модернизация и развитие социального обслуживания и социальной защиты потребовали 427,4 млн руб.; обеспечение реализации программы – 4 102,9 млн руб.; внепрограммные статьи – 6 275,5 млн руб. [8]. Саму программу утвердили в объёме 17 522,7 млн руб. при федеральной доле порядка 13 %, и за двенадцать месяцев её исполнили на 99,8 % [8]. Уже третий год кряду платёжная дисциплина не проседает.

Внутренние пропорции подпрограмм меняются год от года Подпрограмма «Развитие мер социальной поддержки отдельных категорий граждан» в 2023 г. была обеспечена суммой 13 581,6 млн руб., из которых 10 446,2 млн руб. приходились на областной бюджет и 3 135,4 млн руб. – на федеральный [10]. В 2024 г. объём подпрограммы снизился до 12 473,7 млн руб. при региональной части 10 763,8 млн руб. и федеральной 1 709,8 млн руб. [9]. В 2025 г. значение подросло до 12 992,5 млн руб., при этом федеральная доля частично восстановилась [8]. Подпрограмма «Модернизация и развитие социального обслуживания и социальной защиты» прошла обратный путь: 837,5 млн руб. в 2023 г., 538,5 млн руб. в 2024 г. и 427,4 млн руб. в 2025 г. [8; 9; 10]. Сжатие объясняется завершением части капитальных строек.

Дополнительным источником устойчивости служат внебюджетные поступления. Учреждения социального обслуживания и детские дома привлекли в 2024 г. 565,1 млн руб., включая помощь в натуральной форме [9]. В 2025 г. поступления выросли до 629,3 млн руб.: рост на 64,2 млн руб. (11,4 %) [8]. Доходы социальных учреждений от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности составили 599,6 млн руб., из них 451,1 млн руб. (75,2 %) обеспечила частичная оплата стационарного обслуживания проживающих [8]. Учреждения зарабатывают сами.

Бюджетное послание главы региона задало вектор на ближайшую трёхлетку. На социальную поддержку жителей области в 2026 г. планируется направить более 22 миллиардов руб. из областной казны и федерального центра [1; 3; 12]. Данные скорректированы с учётом индексации мер поддержки, численности получателей и целевых показателей по среднемесячной зарплате и

МРОТ [1]. К концу года регион располагал более 130 мерами социальной поддержки для свыше 330 тыс. жителей [15].

Таблица 1 – Бюджетные параметры социальной политики Ульяновской области, тыс. руб.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Средства на полномочия министерства	18 353 725,7	18 588 601,0	23 798 217,8
Реализовано средств консолидированного бюджета	-	18 691 491,5	23 754 857,1
Подпрограмма «Развитие мер соцподдержки отдельных категорий граждан»	13 581 554,1	12 473 679,6	12 992 460,7
- в том числе федеральный бюджет	3 135 401,7	1 709 831,1	1 960 701,1
Подпрограмма «Модернизация и развитие социального обслуживания и социальной защиты»	837 490,8	538 515,6	427 374,7
Внебюджетные поступления (с натуральной помощью)	≈ 479 138,3	565 114,84	629 321,8

Данные таблицы 1 показывают перелом 2025 г. Полномочия министерства за один год прибавили почти 5,2 млрд руб., поскольку с 2025 г. в орбиту отрасли вошли крупные внепрограммные расходы и национальный проект «Семья». Федеральная часть подпрограммы поддержки граждан после провала 2024 г. восстановилась до 1 960,7 млн руб. [8]. Расходы на модернизацию социального обслуживания продолжили снижаться, что связано с завершением капитальных вложений предыдущих лет, в частности строительства жилого корпуса с пищеблоком в с. Водорацк Барышского района. Заявленный на 2026 год рубеж в 22 млрд руб. подтверждает курс на расширение, а не на сжатие социальных обязательств [1].

Семья с детьми остаётся центральной фигурой региональной демографической политики. Нормативную опору здесь дают Закон Ульяновской области от 26.10.2006 № 152-ЗО «О пособиях на детей в Ульяновской области», Закон Ульяновской области от 02.11.2011 № 180-ЗО «О некоторых мерах по улучшению демографической ситуации в Ульяновской области», Закон Ульяновской области от 05.02.2008 № 24-ЗО «О дополнительных мерах социальной поддержки семей, имеющих детей» и Закон Ульяновской области от 09.12.2005 № 154-ЗО «О мерах социальной поддержки многодетных семей на территории Ульяновской области». Перечень многодетных семей растёт без перерыва: 16 069 в 2023 г., 16 927 в 2024 г. и 17 593 на начало 2026 [8; 9]. В этих семьях на начало 2026 г. воспитывалось 55 763 ребёнка [8]. В течение 2025 г. региональную помощь как многодетные получили 16 877 семей, и совокупные выплаты им превысили 452,4 млн руб. [8].

Поворотным для 2025 г. стало развёртывание национального проекта «Семья». Его собрали из пяти федеральных проектов: «Поддержка семьи», «Многодетная семья», «Охрана материнства и детства», «Старшее поколение», «Семейные ценности и инфраструктура культуры» [8]. На региональную часть проекта консолидированный бюджет выделил 1 442,1 млн руб., и более девяти десятых этой суммы пришло из федеральной казны, тогда как область и муниципалитеты добавили оставшееся [8]. К 01.01.2026 кассовое освоение

достигло 98,7 % [8]. Плановые показатели выполнены на девять из двенадцати, результаты – полностью, все четырнадцать, а сводная оценка достижения целей равна 88,46 % [8].

Рождаемость при этом сопротивляется усилиям. Суммарный коэффициент рождаемости при плане 1,348 составил по итогам 2025 г. 1,234, что отвечает 91,54 % планки, а коэффициент рождаемости третьих и последующих детей при плане 0,369 опустился до 0,296, или 80,22 % [8]. Министерство прямо называет причину – сокращение числа женщин фертильного возраста, которых на 01.01.2024 в области насчитывалось 250 948 [8]. За 2024 год в области появилось на свет 8 301 чел. против 8 982 годом ранее, спад на 8 % [9]. Коэффициент рождаемости в расчёте на тысячу жителей в 2024 г. опустился до 7,1 % при общероссийском значении 8,5% [9]. Тенденция устойчивая.

Заметно пополнился демографический инструментарий региона в 2025 г. Указ Губернатора Ульяновской области от 16.12.2024 № 127 «О некоторых мерах, способствующих повышению уровня рождаемости на территории Ульяновской области в 2025-2027 годах» закрепил несколько новых выплат. Единовременную сумму 200 тыс. руб. при ранней постановке на учёт по беременности оформили 177 студенток очной формы; помощь с наймом жилья получили 10 молодых семей; половину затрат на обучение ребёнка с 01.09.2025 возместили 51 семье; а 300 тыс. руб. за рождение третьего ребёнка в молодой семье достались 215 семьям [8].

Ульяновская область насчитывает 387 школ. Оснащённость новым оборудованием заметно различается. У Гимназии № 1 имени В. И. Ленина есть только учебная обсерватория, купленная на государственные средства; пользоваться ей может лишь директор. В МБОУ СОШ № 61 действуют мультстудия, эколаборатория и наборы робототехники, полученные по грантам конкурса «Россия – страна возможностей», их используют ученики основного и дополнительного образования. Оба корпуса гимназии № 34 получили оборудование по тому же гранту и открыты для всех учащихся. Грантовое финансирование, судя по этим примерам, чаще даёт школам более доступную для детей технику, чем прямые бюджетные закупки без сопровождающих программ [12].

По Указу Президента от 07.05.2012 № 606 «О мерах по реализации демографической политики Российской Федерации» ежемесячную выплату на третьего ребёнка в 15 309,0 руб. в 2025 г. перечислили 560 семьям на сумму свыше 47 млн руб. [8]. Ежегодная выплата многодетным на школьную форму – 3 000 руб. на каждого ребёнка – охватила 14 929 получателей при расходах около 113,1 млн руб.; за год число адресатов поднялось примерно на 12 %, а объём финансирования вырос почти вдвое [8; 9].

Таблица 2 – Поддержка семей с детьми и демографические показатели, 2023-2025 гг.

Показатель	2023 г	2024 г.	2025 г.
Многодетные семьи, ед.	16 069	16 927	17 593
Детей в многодетных семьях, чел.	-	56 124	55 763
Число родившихся, чел.	8 982	8 301	-
Выплата на школьную форму многодетным, получателей	12 431	13 277	14 929
Сумма выплаты на школьную форму, млн руб.	49,4	60,6	113,1

Цифры таблицы 2 обнажают противоречие региональной демографии. Количество многодетных семей и объём адресных выплат им растут третий год подряд, тогда как рождаемость падает, а суммарный коэффициент не дотягивает до плана. Это означает, что существующие многодетные семьи поддерживаются мерами социальной поддержки, однако в результате этого пока не изменился общий тренд. [8] Регион пытается ответить на эту проблему, запустив национальный проект «Семья», выделив на него 1,44 млрд рублей и расширив демографическую «повестку», но в министерстве занижают данные, указывая, что вероятность не достижения целевого показателя рождаемости в текущем году (2016) [9] или в 2026 году [8] составляет примерно 90%. При этом число молодых женщин объективно сокращается, что ограничивает потенциальный эффект.

Второй важной группой региональных целевых ориентиров является пожилое население и люди с инвалидностью.

Численность жителей старше трудоспособного возраста в 2024 и 2025 годах держалась на отметке 285,5 тыс. чел., или 24 % населения области, среди них в 2025 г. 41 811 чел. старше 80 лет и 66 долгожителей старше ста лет [8]. Людей с инвалидностью на 01.01.2025 в области насчитывалось 99 576, включая 5 774 ребёнка-инвалида, а на 01.01.2026 – уже 98 333, в том числе 5 291 ребёнок-инвалид [8; 9]. Снижение общей численности сопровождается перестройкой реабилитационной работы.

В последние годы специалисты внедрили систему долговременного ухода. С 2023 г. эта система действует во всех районах области, и четыре комплексных центра социального обслуживания предоставляют помощь людям по месту их жительства [8]. По данным отчетности, объем выделенных денежных средств постоянно увеличивался: 60,1 млн руб. в 2021 г., 106,7 млн руб. в 2023 г., 162,3 млн руб. в 2024 г. и 235,3 млн руб. в 2025 г. [8; 9]. Из федерального бюджета в 2025 г. поступило 97 % от всей суммы, а расчетную величину расходов на одного человека государственные органы увеличили с 335 до 376,7 руб. [8]. На обслуживании находятся 1 230 человек в 2024 г. и 1 241 человек в 2025 г. При этом 620 человек живут в специализированных учреждениях, а 621 человек получает помощь в домашних условиях, из которых 586 человек пользуются бесплатным перечнем услуг по уходу [8]. Для группы людей, которые имеют потребность в такой помощи, значение показателя составило 8,2 % [8]. Исполнение планов по развитию системы позволило создать 141 рабочее место

для помощников по уходу, а также перечислить 50,94 млн руб. в государственные фонды [8].

И наряду с этим увеличивается количество объектов инфраструктуры для активного долголетия. Когда наступил конец 2023 г., работало 276 центров активного долголетия, но их количество увеличилось до 296 в 2024 г. и до 316 в 2025 г. [8; 9]. Систематическими занятиями охвачено более 22 тыс. пожилых жителей, а в «серебряное» добровольчество вовлечено свыше 3,2 тыс. чел. [8]. Мобильные бригады в 2025 г. обследовали на дому 7 914 граждан старше 65 лет и доставили 1 643 из них в медицинские учреждения, тогда как годом ранее эти значения равнялись 11 628 и 4 307 [8]. Работа с ветеранами строится на сокращающейся базе: на начало 2026 в области проживали 2 582 ветерана Великой Отечественной войны против 3 361 годом ранее, а граждан категории «дети войны» осталось 36 638 против 40 971 [8].

Таблица 3 – Поддержка пожилых граждан, инвалидов и система долговременного ухода, 2023-2025 гг.

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Финансирование системы долговременного ухода, тыс. руб.	106 650,3	162 271,03	235 303,5
Граждан в системе долговременного ухода, чел.	1 180	1 230	1 241
Центры активного долголетия, ед.	276	296	316
Обследовано мобильными бригадами (65+), чел.	14 149	11 628	7 914
Численность инвалидов, чел.	105 303	99 576	98 333
Ветераны Великой Отечественной войны, чел.	4 385	3 361	2 582

Таблица 3 отражает зрелость геронтологического блока политики. Финансирование долговременного ухода за период с 2023 по 2025 год выросло более чем вдвое, а сеть центров активного долголетия уплотняется ежегодно. Снижение охвата мобильными бригадами в 2025 г. объясняется не сворачиванием работы, а изменением маршрутизации и упором на адресность выездов [8]. Одновременно видно естественное сжатие «ветеранских» категорий. На 2026 год запланировано доведение доли получателей долговременного ухода до 9 %, а вовлечённости пожилых в программу «Активное долголетие» – до 41,8 % [8]. Капитальные вложения сохраняются: в 2026 г. продолжится ремонт корпуса Социально-реабилитационного центра имени Е.М. Чучкалова, где ежегодно помогают 3,5 тысячам чел., на эти цели заложено 265,6 миллиона руб. [1; 12].

Третий смысловой узел – малоимущие граждане и преодоление бедности. Доля жителей с доходами ниже границы бедности снижалась несколько лет подряд и по итогам 2023 г. составила 11,7 % (138,4 тыс. чел.) [8]. По итогам 2024 г. показатель упал до 9,3 %, то есть на 2,4 процентного пункта, а абсолютная численность бедных уменьшилась до 108,8 тыс. чел., на 29,6 тыс. меньше уровня 2023 г. [8]. Среди 14 регионов Приволжского округа область занимает 10-е место по уровню бедности и 7-е по бедности многодетных семей: региональный показатель 15,3 % ниже среднероссийского 19,8 % [8]. Ориентиры снижения бедности установлены постановлением Правительства

Ульяновской области от 26.04.2024 № 202-П: 9,6 % к 2026 г., менее 7 % к 2030 г. и менее 5 % к 2036 г., что соответствует указу Президента РФ от 07.05.2024 № 309 [8; 9].

Набор антибедностных инструментов широк и в 2025 г. ощутимо обновился. Единую денежную компенсацию по оплате жилищно-коммунальных услуг за год оформили 271,92 тыс. чел. – примерно две трети из них региональные льготники, остальные федеральные, – тогда как годом ранее получателей насчитывалось чуть больше, около 277,4 тыс. [8; 9]. Субсидии на оплату жилых помещений и коммунальных услуг предоставлены 29 277 семьям (9,4 % от общего числа семей и одиноко проживающих граждан) против 31 165 семей в 2024 г. [8]. Региональная компенсация расходов на оплату жилья сократилась с 21 854 до 14 668 получателей, что министерство объясняет дифференциацией населения по доходам [8]. С марта 2025 г. заработал электронный сертификат на приобретение продуктов питания: 1 000 руб. в месяц до полугодия, помощь оказана 391 чел. на 1,7 млн руб. [8]. Адресная материальная помощь в 2025 г. охватила 3 459 чел. на 154,0 млн руб. против 4 830 чел. и 222,2 млн руб. годом ранее [8; 9].

Особую роль играет государственная социальная помощь на основании социального контракта. За 2025 год заключено 4 002 контракта (102 % планового задания) и освоено 542,8 млн руб., из которых 456 млн руб. дал федеральный бюджет [8]. Структура направлений устойчиво смещена к трудоустройству: на поиск работы пришлось 2 132 контракта, на развитие предпринимательства – 791, на ведение личного подсобного хозяйства – 494, на иные мероприятия – 585 [8]. Оценка эффективности 4 275 контрактов, завершённых в 2024-2025 гг, показала результативность 2 556 из них, или 59,8 % [8]. Среднедушевой доход участников вырос с 6 799 руб. до заключения контракта до 32 215 руб. после него, и 2 556 семей преодолели черту бедности, что на 1 588 семей больше, чем годом ранее [8]. На 2026 год регион планирует заключить 3 990 социальных контрактов [8].

Таблица 4 – Малоимущие граждане: бедность, жилищные субсидии и социальный контракт, 2023-2025 гг.

Показатель	2023г.	2024г.	2025г.
Доля населения ниже границы бедности, %	11,7	9,3	9,6
Численность ниже границы бедности, тыс. чел.	138,4	108,8	-
Получатели ЕДК на оплату ЖКУ, тыс. чел.	284,3	277,4	271,92
Получатели субсидий на оплату ЖКУ, чел.	34 369	31 165	29 277
Адресная материальная помощь, чел.	-	4 830	3 459
Заключено социальных контрактов, ед.	4 037	3 909	4 002
Освоено средств по соцконтрактам, млн руб.	406	515	542,8
Семей, преодолевших бедность через соцконтракт	651	978	2 556

Данные таблицы 4 раскрывает логику адресной модели. Сокращение числа получателей массовых жилищных льгот идёт рука об руку с углублением точечной работы: социальный контракт за 2025 год вывел из бедности 2 556 семей, в 2,6 раза больше, чем годом ранее, а средний доход его участников

вырос почти в пять раз [8]. Падение уровня бедности с 11,7 % до 9,3 % за один год превзошло ранее заложенные прогнозы [8; 9]. Снижение числа получателей субсидий и компенсаций отражает не сворачивание поддержки, а рост доходов части населения, выходящей за порог нуждаемости [8]. Регион делает ставку на активизирующие, а не только компенсирующие меры.

Система социального обслуживания в целом расширяет охват и опирается на негосударственный сектор. В 2025 г. услуги по реабилитации инвалидам, в том числе детям-инвалидам, оказывали 24 организации социального обслуживания [8]. Социальным обслуживанием на начало 2026 охвачено 80 319 инвалидов от 18 лет и старше, включая 10 012 молодых инвалидов [8]. Поддержку негосударственных поставщиков регион сохраняет через субсидии: на возмещение затрат организациям из реестра поставщиков социальных услуг в 2025 г. направлено 49 117,7 тыс. руб., а на поддержку социально ориентированных организаций – 50 208,3 тыс. руб. [8]. Механизм социального заказа реализуется в соответствии с Федеральным законом от 13.07.2020 № 189-ФЗ «О государственном (муниципальном) социальном заказе на оказание государственных (муниципальных) услуг в социальной сфере» [9]. Совершенствование управления отраслью идёт через втягивание рынка и некоммерческих организаций в исполнение социальных функций [14].

Отдельное направление, набравшее вес в последние два года, – поддержка семей участников специальной военной операции. На конец 2025 на социальном сопровождении в области находились 7 885 таких семей против 6 423 в начале года; среди них 4 033 семьи с несовершеннолетними детьми, в которых растут 6 723 ребёнка, и 470 многодетных семей [8]. За 2025 год выявлено и полностью решено 823 проблемных вопроса финансового, социально-бытового, медицинского и психологического характера [8]. В регионе действуют 86 мер поддержки участников СВО и их семей, соответствующих Базовому стандарту [8]. В 2025 г. финансовую помощь на сумму свыше 7,5 млрд руб. получили 17 563 участника операции и члена их семей, ещё более 14 тыс. человек воспользовались нефинансовыми мерами [8]. Двадцать восемь семей заключили социальный контракт на 3 048,01 тыс. руб., реабилитацию прошли 1 368 чел., а услуги долговременного ухода получили 13 граждан этой категории [8].

Теоретическую рамку этой работе дала О.Е. Исхакова. Программа сопровождения на базе ОГКУ социальной защиты населения области работала с октября 2024 по апрель 2025 г. по трём направлениям помощи семьям участников СВО: правовому и информационному, психологическому и социальному, эмоциональному и культурному [7].

Программа шла полгода, с октября 2024 по апрель 2025 г., на базе ОГКУ СЗН Ульяновской области; к ней подключили социального работника, психолога, юриста и педагога.

1. Проводились индивидуальные и групповые консультации по доступным видам социальной помощи, сопровождение нужных процедур,

занятия дополнительной образовательной программы и содействие трудоустройству. Задача блока сводилась к устранению правовой неосведомлённости. Итог ощутим: родители стали лучше ориентироваться в положенных им мерах, а их правовая активность заметно окрепла.

2. Социально-психологическая работа включала в себя короткие консультации для отдельных лиц и семей. Специалисты организовывали группы, в которых участники учились контролировать тревогу и свои эмоции. Психологи применяли методы когнитивно-поведенческой терапии и способы расслабления через дыхание. Упор делали на смягчение внутрисемейных конфликтов, сближение ребёнка с родителями и опекунами, защиту взрослых от эмоционального выгорания.

3. Эмоционально-культурный блок налаживал тёплые семейные связи через участие в культурно-просветительских и досуговых событиях. Программа также включала в себя праздники, обучение ремеслам, поездки и встречи на определенные темы. Эти мероприятия увеличивали количество социальных контактов и помогали людям чувствовать себя менее одинокими. [7].

Стационарное звено помощи пожилым и инвалидам загружено плотно. К началу 2026 г. под крышей организаций социального обслуживания жили 2 141 инвалид старше 18 лет, среди них 538 молодых и 92 ребёнка с инвалидностью [8]. Микрореабилитационные центры поддержали 1 639 человек: 653 ребёнка-инвалида, 188 молодых инвалидов и 792 ребёнка с ограничениями здоровья [8]. «Социальное такси» работает в Ульяновске, Димитровграде и 18 других муниципалитетах, выполнив за год свыше 2 169 заявок на их перевозку. Услугой «Социальная няня» воспользовались 33 ребёнка-инвалида [8]. Нагрузку делят между собой частный и государственный секторы.

Жилищно-коммунальное хозяйство региона приносит низкую прибыль. Оборудование и сети имеют высокую степень износа. Потери ресурсов происходят из-за низких показателей энергоэффективности. На этом рынке почти нет конкуренции [11].

Стоимость услуг растет быстрее, чем доходы граждан. По этой причине многие семьи получают государственные субсидии. Проблемами остаются низкое качество воды, перебои с поставками сжиженного газа в баллонах и деятельность управляющих организаций. Уровень сервиса в этих компаниях зачастую ниже заявленной цены.

Управление отраслью не является системным, что затрудняет внедрение новых методов работы. Правительство планирует внедрять цифровые технологии и проект «Умный город». Кроме того, официальные лица разрабатывают реформу с участием государственных структур, частных компаний и граждан для обновления технической базы.

Жилищно-коммунальные льготы держатся на разветвлённой правовой базе. Закон Ульяновской области от 24.02.2016 № 11-ЗО даёт ежемесячную компенсацию взноса на капитальный ремонт; ею на отчётную дату пользуются 9 250 одиноких неработающих собственников старшего возраста, что на 141

человека больше прошлогоднего [8]. Аналогичную выплату по закону от 01.07.2016 № 87-ЗО получают 38 детей-сирот [8]. Вторую, областную компенсацию за жильё и ЖКУ по закону от 09.11.2010 № 177-ЗО получают 1 863 инвалида, участника Великой Отечественной войны и ветерана боевых действий [8]. Половину платы за жильё частного фонда по закону от 06.05.2013 № 68-ЗО возмещают 47 семьям родителей-инвалидов [8]. За каждой мерой стоит конкретное правовое основание.

Компании NovoNordisk и Sanofi ограничили ввоз инсулина в Россию после 2022 года. По этой причине некоторые пациенты используют российские препараты, что приводит к дискуссиям об их характеристиках [13]. Стоимость продукции EliLilly в США росла в период с 2010 по 2019 год. В связи с этим зафиксированы случаи, когда больные самостоятельно уменьшали прописанную дозу препарата. Производственные линии на предприятиях «Фармстандарт» и «Биокад» теперь автоматизированы. Этот процесс сократил количество рабочих мест для сотрудников без специальной подготовки. Жители малых населенных пунктов Ульяновской области испытывают трудности с получением медицинской помощи. Причина – нехватка врачей.

Реабилитация инвалидов вышла за пределы стационара. На учёте к концу 2025 г. состояло 806 детей с расстройствами аутистического спектра, тогда как в 2019 г. их было 280 [8]. Рост числа выявленных диагнозов отражает не ухудшение положения, а отладку ранней диагностики, услуги которой в 2025 г. получил 291 ребёнок [8]. Сопровождаемое проживание на дому в 2025 г. охватило 13 инвалидов против пяти годом ранее [8]. Учебное сопровождаемое проживание освоили 196 инвалидов в «тренировочных квартирах» и ещё 531 человек на 12 модулях восьми учреждений [8]. С ноября 2025 г. действует проект «Маршрут заботы»: сопровождение от госпитализации до возвращения домой [8].

Заработки занятых в отрасли регион удерживает на заданной планке. Во исполнение Указа Президента Российской Федерации от 07.05.2012 № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» средняя зарплата социальных работников по итогам 2025 г. дошла до 52 112,7 руб. и перекрыла целевой ориентир на 1,8 % [8]. Программа догазификации домовладений льготных категорий за 2025 г. дала 281 договор против 202 годом ранее – рост почти на две пятых; на эти работы ушло 27,9 млн руб., и львиную часть, 23,5 млн, покрыла федеральная казна [8].

На детскую продуктовую карту ежемесячно выдается 2259,07 руб. детям до года, а также по 941,27 руб. – детям с одного года жизни до трех лет. В 2025 году помощь получили 1860 человек на сумму 21007,36 тыс. рублей, в прошлом году – 2472 ребенка. По отдельным направлениям она дополняет крупные программы помощи.

Таким образом, можно сделать вывод, что для официальной статистики за 2023-2025 годы есть свои особенности. Для Ульяновской области это – социальная направленность с целью достижения показателей через программы.

Бюджет исполняется на 99,7-99,8%. За счет национального проекта «Семья» и расходов внепрограммных общая сумма поддержки выросла в 2025 г. На 2026 год запланированы расходы в размере 22 млрд руб. Когда доля людей с доходами ниже прожиточного минимума уменьшилась с 11,7 % до 9,3 % за год, стало заметно быстрое снижение бедности. Долговременный уход и социальное обслуживание теперь доступны большему числу граждан. При этом социальный контракт является эффективным инструментом, так как благодаря ему 2 556 семей перестали быть бедными за 2025 год. Но демографические показатели являются проблемной областью. При росте количества многодетных семей и адресных выплат рождаемость все еще снижается, а целевой коэффициент не достигается. Если модель региона опирается на обязанности государства и участие некоммерческих организаций, она является функциональной.

Список литературы

1. Более 22 миллиардов руб. направят на социальную поддержку ульяновцев в 2026 г. – URL: https://ulpravda.ru/rubrics/economics/bolee-22-millionov-rublei-napraviat-na-sotsialnuiu-podderzhku-ulianovtsev-v-2026-godu (дата обращения: 24.06.2026).

2. Бызов, С.С. Приоритетные направления развития социальной политики в Ульяновской области / С.С. Бызов, В.П. Смолькин // Инновационный потенциал молодежи – 2023: сборник работ по результатам Всероссийского фестиваля научного творчества, Ульяновск, 17-18 мая 2023 г. – Ульяновск: Ульяновский государственный университет, 2023. – С. 38-40.

3. В Ульяновске определились с социальной политикой на 2026-2028 гг. – URL: https://www.ul.kp.ru/online/news/6425068/ (дата обращения: 24.06.2026).

4. Галкина, Е.П. Некоторые аспекты государственной социальной политики в Ульяновской области / Е.П. Галкина // Симбирский научный вестник. – 2023. – № 2 (48). – С. 104-109.

5. Галкина, Е.П. Некоторые аспекты государственной социальной политики в Ульяновской области / Е.П. Галкина // Симбирский научный вестник. – 2023. – № 2 (48). – С. 104-109.

6. Дормидонтова, Н.А. Инвестиционная стратегия региона (Ульяновская область) / Н.А. Дормидонтова // Устойчивое развитие науки и образования. – 2022. – № 3 (66). – С. 16-19.

7. Исхакова, О.Е. Социальное сопровождение семей участников СВО: региональный опыт и практические решения / О.Е. Исхакова // Взаимодействие науки и общества - путь к модернизации и инновационному развитию: сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Калуга, 29 апреля 2025 г. – Стерлитамак: ООО «Агентство международных исследований», 2025. – С. 46-53.

8. Отчёт о работе Министерства социального развития Ульяновской области по итогам 2025 г. – URL: https://zsuo.ru/deyatelnost/doklady-

otchety/22429-otchjot-o-rabote-ministerstva-sotsialnogo-razvitiya-ulyanovskoj-oblasti-po-itogam-2025-goda.html (дата обращения: 24.06.2026).

9. Отчёт о работе Министерства социального развития Ульяновской области по итогам 2024 г. – URL: https://opuo.ru/wp-content/uploads/2025/03/Informaciya-k-dokladu-A.A.-Tverskovoj-v-chasti-socialnogo-razvitiya-2024.pdf (дата обращения: 24.06.2026).

10. Отчёт о работе Министерства социального развития Ульяновской области по итогам 2023 г. – URL: https://zsuo.ru/images/laws-projects/2024/otchet_minsotz.pdf (дата обращения: 24.06.2026).

11. Рыбкина, М.В. Развитие инновационных технологий в сфере ЖКУ как ключевой фактор повышения качества жизни населения Ульяновской области / М.В. Рыбкина, Н.Н. Анюрова, О.В. Гаврилина // Вестник Ульяновского государственного технического университета. – 2022. – № 1 (97). – С. 73-80.

12. Рыбкина, М.В. Оценка общедоступности инновационной инфраструктуры в сфере общего образования Ульяновской области / М.В. Рыбкина, Д.С. Карпов // Вестник УлГТУ. – 2024. – № 4. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-obschedostupnosti-innovatsionnoy-infrastruktury-v-sfere-obschego-obrazovaniya-ulyanovskoy-oblasti (дата обращения: 10.07.2026).

13. Рыбкина, М.В. Проблемы осуществления инновационной деятельности / М.В. Рыбкина, О.А. Мартьянова // Вестник УлГТУ. – 2022. – № 4 (100). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-osuschestvleniya-innovatsionnoy-deyatelnosti (дата обращения: 10.07.2026).

14. Рыбкина, М.В. Совершенствование управления социальной политикой в регионе (на примере Ульяновской области) / М.В. Рыбкина, Р.Э. Щеголев // Управление развитием социально-экономических систем: Материалы VIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Ульяновск, 30 мая 2025 г. – Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет, 2025. - С. 116-122.

15. Социальная сфера Ульяновской области получит крупное финансирование. – URL: https://ulyanovsk.express/novosti/socialnaja-sfera/sotsialnaya-sfera-ulyanovskoj-oblasti-poluchit-krupnoe-finansirovanie-246583/ (дата обращения: 24.06.2026).

16. Стручковская, Н.Н. Основы социального сопровождения семей соп в системе социальной защиты населения / Н.Н. Стручковская // Педагогика и психология в контексте социальных изменений: сборник статей Международной научно-практической конференции, Таганрог, 04 декабря 2024 г. – Уфа: ООО «Аэтерна», 2024. – С. 123-132.

17. Торопчин, В.А. Специфика социальной политики в депрессивных регионах / В.А. Торопчин, В.З. Григорьева // Журнал прикладных исследований. – 2023. – № 12. – С. 16-25.

18. Фирсова, А.А. Актуальные проблемы по реализации мер социальной защиты малоимущих граждан в регионе / А.А. Фирсова, О.Ю. Хекало // Меж-

дународный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2024. – № 8-2 (95). – С. 142-144.

19. Ходжаян, Е.Г. Социальные аспекты государственной политики в сфере культуры (на примере Ульяновской области) / Е.Г. Ходжаян // Человек, культура, образование: сборник трудов участников XVII Всероссийской научно-практической конференции, Ульяновск, 22-23 июня 2023 г.. – Ульяновск: Ульяновский государственный университет, 2023. – С. 134-141.

УДК 378.14.015.62

АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РЕГИОНЕ (НА ПРИМЕРЕ УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

К.М. Садыкова, магистр
А.В. Чурашкина, к.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *Данная работа посвящена анализу состояния туристической инфраструктуры на примере Ульяновской области. В процессе проводимого исследования были выведены модернизированные аспекты роста и развития объектов инфраструктуры, а именно отели, транспортная развязка, центры туристической инфраструктуры и различные зоны рекреации. Значимое внимание занял анализ потребностей туристов и соответствие их определенному уровню. Определение значимых проблем и способы их разрешения, а также возможности для скорейшего развития. Данное исследование помогает выделить пункты, рекомендуемые для совершенствования инфраструктуры города, благодаря которым повышается туристическая привлекательность региона.*

Ключевые слова: *туристическая инфраструктура, Ульяновская область, развитие туризма, анализ, инфраструктурные объекты, туристические услуги, региональный туризм, транспортная доступность, гостиничный бизнес, туристическая привлекательность.*

Актуальность данной темы обусловлена рядом факторов, отражающих современные тенденции и вызовы в сфере туризма. Туризм становится одним из ключевых драйверов экономического развития регионов России, способствуя созданию рабочих мест, привлечению инвестиций и повышению уровня жизни населения. Развития туристической инфраструктуры критически важно для обеспечения высокого уровня обслуживания туристов и повышения конкурентоспособности региона на внутреннем и международном рынках. Наша область имеет отличную историю, которая наполнена многообразием культурного наследия, помимо этого она имеет большой запас и уникальных природных ресурсов, а также наполнена интересными местами для туристов (различные памятники, музеи, парки и многое другое). Но всех этих факторов недостаточно для привлечения в регион туристического потока, важно то, насколько правильно использовать и развивать объекты инфраструктуры, которые будут создавать удобный и комфортный отдых в городе Ульяновск. Туризм в данном городе в настоящее время может быть охарактеризован наличием высокой конкуренции, а также изменением требований числа потребителей, чьи запросы постоянно растут и на первые места поднимаются

желание получать высокий уровень сервиса, развитую транспортную развязку и доступность информационных ассистентов [3].

За последние три года туристическая индустрия Ульяновской области столкнулась с рядом вызовов и тенденций, обусловленных как внутренними, так и внешними факторами. В первую очередь воздействие пандемии COVID-19 в 2020-2021 годах существенно снизило количество туристов, однако в 2022-2023 годах наблюдается постепенное восстановление туристического трафика за счет развития внутреннего туризма и популярных локальных маршрутов.

Таблица 1 – Общий объем выручки в туристическом секторе Ульяновской области за 2021-2023 гг.

Год	Общий объем выручки от туризма (млн. рублей)	Рост по сравнению с предыдущим годом (%)	Доля туризма в ВПР города (%)
2021	2 300	-	3,2
2022	3 150	37	4,3
2023	4 200	33	5,1

За три года наблюдается устойчивый рост экономической отдачи от туризма. В 2022 и 2023 годах показатели выросли примерно на треть по сравнению с предыдущими годами. Данный скачок можно сопоставить с тем, что произошел больший приток туристов, а также увеличение их платежеспособности, и развитие, совершенствование инфраструктуры туризма [4].

Таблица 2 – Доходы от сферы туризма и формирование новых рабочих мест

Год	Средняя дневная трата туриста (руб.)	Общее число туристов (тыс. чел.)	Общие расходы туристов (млн. руб.)	Количество новых рабочих мест	Рост рабочих мест (%)
2021	1 500	320	480	2 000	-
2022	1 750	420	735	2 600	30
2023	2 000	560	1 120	3 200	23

В таблице, которую мы описали выше показан рост доходов от туризма в Ульяновской области за прошедшие три года. И как показывает таблица, четко виден стабильный рост показателей, что можно регламентировать следующими фактами. Во-первых, увеличение по сравнению с 2021 годом к 2023 году средней дневной траты туризма, а именно с 1 500 рублей до 2 000 рублей, это может служить подтверждением того, что в области расчет уровень сервиса, а также увеличение в выборе предоставляемых услуг. Данный рост показывает, что главными тратами туристов являются различные мероприятия, место проживания, питание [6].

Количество туристов выросло с 320 тысяч человек в 2021 году до 560 тысяч в 2023 году. Это привело к росту общего объема расходов туристов за тот же период с 480 миллионов рублей до 1,12 миллиарда рублей. Такой эффект объясняется не только ростом числа пользователей, но и увеличением

их среднего чека. Рост расходов положительно сказывается на экономике города, способствуя формированию дополнительной налоговой базы и развитию бизнеса в сферах гостеприимства, ресторанного дела, транспорта и развлечений.

Необходимо учитывать то, что рост времени проводимого туристом в городе, а именно повышение количества дней пребывания с 2,5 дней до 3 стимулирует и увеличение расходов, связанного с тем, что чем дольше турист находится в городе и пользуется его услугами, тем больше уходит трат на обслуживание и его содержание. Если смотреть на ситуацию в общем, то все эти позиции показывают хорошую тенденцию во всех сферах туризма города. К ним можно отнести повышение заинтересованности туристического потока, улучшение сервисного качества, рост количества туристов в городе. Совокупность данных факторов имеет ключевое значение в стабилизации важности сектора туризма для экономики как города, так и в целом страны, тем самым привлекая инвестиции, создание новых рабочих мест и увеличение поступлений с налогов.[1]

Таблица 3 – Воздействие на экономику и общий объём инвестиций

Год	Объем инвестиций (млн. руб.)	Основные направления инвестирования	Воздействие на экономику
2021	500	Обновление отелей, развитие транспортной инфраструктуры	Повышение качества услуг, создание новых рабочих мест
2022	650	Создание туристических маршрутов, маркетинговые кампании	Увеличение туристического потока, рост доходов
2023	800	Внедрение цифровых платформ, развитие событийных мероприятий	Повышение конкурентоспособности

В таблице представленной выше, показана динамика общего объёма инвестиций в инфраструктура города в сфере туризма за крайние три года и показано их воздействие на среду нашей области.

Как видно из 2021 года общий объём инвестиций вышел в 500 миллионов рублей. Ключевыми аспектами данных поступлений стали ремонт и модернизация отелей и гостиниц города, улучшение инфраструктуры транспорта, образование многообразных мероприятий культуры, все это поспособствовало привлечению туристического потока.

Все эти меры хорошо продемонстрировали увеличение качества услуг, предоставляемых в городе, а также повысили уровень общего опыта в сфере

туризма и показало насколько это помогло повысить поток туристов, общих доходов в данной сфере [7].

Если смотреть на 2022 год, то можно отметить, что общий инвестиционный объём составил 650 миллионов рублей, это можно сопоставить с тем, что произошло расширение мероприятий по модернизации инфраструктуры туризма. Этот год в большей степени делали акцент на разработку новейших маршрутов, а также развивали и совершенствовали различные культурно-исторические программы, продвигали маркетингом город, как отличный вариант для туристической деятельности. Всё это помогало увеличить узнаваемость Ульяновской области, а также развивать как въездной, так и внутренний туризм и в дальнейшем это привело к хорошим показателям в росте доходов и увеличению количества новых рабочих мест.[2]

2023 год показал также положительную динамику роста, в которой показатель дошел до 800 миллионов рублей, что обходит практически на 1,5 раза 2021 год.

Большую часть денежных средств направили на расширение цифровых платформ, введение их во всеобщее пользование, также разрабатывались инновационные сервисы в сфере туризма и развивали различные мероприятия (культурные фестивали, музейные и театральные выставки и представления). Все эти меры повысили туристическую привлекательность города, также увеличив его конкурентоспособность в рынке туризма, это повлекло за собой новый приток людей и повысило их траты в городе. Помимо этого, большая часть инвестиций сформировала почву для развития уровня инфраструктуры города, увеличило число вакантных мест и послужило началом формирования всевозможных культурных программ.

Крайние три года показали нам положительную динамику роста инвестиций, что доказывает факт, что туризм в области играет один из ведущих факторов, который совершенствуют и направляют в развитие данный сегмент. Все это даёт возможность расшириться и продвигать инфраструктуру туризма, при этом повышая уровень и делая сферу туризма модернизированной, более притягательной для любых категорий туристов, при этом гарантируя экономический рост города.[5]

Внедрение инновационных решений в сфере цифровых технологий ускорит процессы обслуживания и привлечения туристов, сделает регион более конкурентоспособным.

Список литературы

1. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). (2023). Демографические и экономические показатели России за 2022 год. – URL: https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/17887 (дата обращения: 22.01.2026).

2. Министерство культуры РФ. (2023). Обзор туристической индустрии в России и регионах. Москва: Мининтуризм. – URL: https://mincult.gov.ru (дата обращения: 21.01.2026).

3. Ульяновскстат. (2023). Социально-экономическое развитие города Ульяновска за 2021-2023 годы. – URL: https://ulstat.ulyanovsk.ru (дата обращения: 21.01.2026).

4. Минэкономразвития РФ. (2023). Отчет о состоянии инвестиций в туристическую инфраструктуру в 2021-2023 годах. Москва. – URL: https://economy.gov.ru (дата обращения: 18.01.2026).

5. Туристический информационный портал России. (2023). Обзор туристических потоков и расходов по регионам РФ. – URL: https://russiatourism.ru (дата обращения: 19.01.2026).

6. Российская ассоциация туризма (РСТ). (2023). Обзор инвестиционных программ и проектов в туристической индустрии. Москва. – URL: https://rustravel.org (дата обращения: 21.01.2026).

7. Всемирная туристская организация (UNWTO). (2023). Глобальный отчет о развитии туризма в 2022-2023 гг. – URL: https://unwto.org (дата обращения: 22.01.2026).

УДК 338.2

Оптимизация организационной структуры ООО «Сервис Про» в соответст вии со стратегией развития

К.А. Сасько, магистр
Е.А. Волкова, к.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В статье рассмотрена характеристика деятельности ООО «Сервис Про», проведен анализ действующей внешней и внутренней среды, выбрана стратегия развития предприятия и определены основные направления развития, даны рекомендации по дальнейшему стратегическому развитию фирмы и изменению организационной структуры.*

Ключевые слова: *стратегический менеджмент, стратегическое управление, организация, организационная структура, анализ внутренней и внешней среды организации, стратегия развития, характеристика организации.*

В современном мире, где с каждым днем становится все больше неопределённости и постоянно возникающих новых изменений, всем организациям приходится сталкиваться с ними, независимо от того какую сферу деятельности она затрагивает. Такие трудности могут возникнуть как во внутренней среде организации, где она способна быстро и без значительных потерь реагировать на них, так и во внешней, где компания может не справиться собственными силами. Однако организация всё же должна «держать руку на пульсе», чего можно добиться лишь благодаря наличию в организацию специально обученного специалиста, который будет обеспечивать высокую конкурентоспособность компании на рынке благодаря **разработке и реализации стратегии развития организации** на долгосрочную перспективу.

Реализация целей и задач у каждой компании должна зависеть от стратегии и имеющейся организационной структуры. Поэтому очень важно осуществлять стратегическое управление, анализируя текущую стратегию и изменяя ее в соответствии с текущими условиями рынка и организационной структурой компании.

Для начала необходимо понять, что же такое стратегия в целом. Классическое определение, которое часто рассматривается в литературе по стратегическому управлению описывает стратегию как перспективный план действий, направленный на достижение качественно новых целей, связанных с коренным изменением существующего состояния управляемого объекта.

Один из известных авторов в области стратегического управления И. Ансофф, рассматривает стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется [1].

Я считаю, что идеальная стратегия должна сочетать в себе оба подхода, первое определение подчеркивает значимость долгосрочного видения, а понятие по И. Ансоффу затрагивает необходимость гибкости при принятии решений.

Хорошая стратегия помогает ответить на вопрос «куда нам нужно идти?», но, чтобы организации добиться успеха нужно также и ответить на вопросы «что нам нужно сделать для этого?», «сколько нам необходимо ресурсов для осуществления стратегии?», ответы на эти вопросы можно найти в сущностном определении **стратегического управления**.

Стратегическое управление – такое управление организацией, которое, опираясь на человеческий потенциал, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие изменениям в окружении и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [6].

Основными стратегическими инструментами являются: SNW-анализ, PEST-анализ, анализ пяти сил Портера, анализ профиля среды организации, SWOT- анализ, продуктово-маркетинговый анализ, матрица БКГ.

Следом за тем как проведен анализ организации с помощью данных инструментов, можно реализовать одну из 3 эталонных стратегий организации. Первый тип – стратегии интенсивного роста (развития продукта, развития рынка, проникновения на рынок), второй тип – стратегии интегрированного роста (обратной вертикальной интеграции, идущей вперед вертикальной интеграции), третий тип – стратегии диверсифицированного роста (центрированной диверсификации, горизонтальной диверсфикации, конгломеративной диверсификации), четвертый тип – стратегии сокращения (ликвидации, «сбора урожая», сокращения, сокращения расходов). Компания в практике может реализовывать и несколько стратегий [4].

Рассмотрим стратегическое управление на примере отрасли машиностроения. В последнее время в России наблюдается повышенное внимание к развитию станкостроения, созданию современных моделей станков и ускорению их производства. К таким станкам относятся такие станки как: токарные и фрезерные, обрабатывающие центры с числовым программным управлением, а также автоматизированные линии. Согласно наблюдаемой высокой динамике в развитии станкостроительной отрасли, организации, занимающиеся стратегическим управлением в данной сфере, приходится сталкиваться с рядом серьезных требований:

1. Качество. В настоящее время установлены высокие стандарты качества продукции, которые обеспечивают долговечность работы производимых станков. Эти требования зафиксированы в ГОСТ Р 54431-2011 Общие требования безопасности.

2. Безопасность. Подобно предыдущему требованию, в указанном ГОСТе содержатся обязательные нормативы относительно систем защиты и сертификации продукции.

3. Экологические требования. Ключевой аспект производства станков заключается в необходимости соблюдения всех действующих экологических стандартов, что способствует значительному снижению выбросов в окружающую среду. Данные аспекты прописаны в основных гостах: ГОСТ Р 54431-2011, ГОСТ ЕН 13128-2006, ГОСТ Р 59209-2020.

4. Инновации и технологии. Данная отрасль подвержена постоянным изменениям и улучшениям, и для того, чтобы успешно конкурировать на рынке компаниям приходится активно заниматься улучшением своей продукцией. Этот аспект подробно описан в распоряжении Правительства РФ от 5 ноября 2020 г. № 2869-р «Об утверждении Стратегии развития станкоинструментальной промышленности на период до 2035 года», которое поощряет развитие данной отрасли.

5. Международные стандарты. Чтобы сохранять конкурентоспособность как на Российском рынке, так и за его пределами, необходимо соблюдать ключевые требования ГОСТ ISO 230-1-2018 и другие стандарты.

6. Взаимосвязь с другими отраслями и их производственными процессами. Эта отрасль тесно связана с множеством других, на которые оказывает значительное влияние, что делает станкостроение ключевым элементом производственной цепочки [2, 3].

Как можно увидеть, анализируя эти требования и стандарты к отрасли, компаниям этой отрасли необходимо достичь высокого уровня соответствия между стратегией и организационной структурой. Ещё около 50 лет назад американский историк бизнеса Альфред Чандлер говорил: **«стратегия определяет структуру»**, что означает, что при разработке новых стратегических целей организации необходимо адаптировать свою организационную структуру для их реализации [5].

После того как мы определили суть стратегического управления, изучили требования к отрасли станкостроения и затронули связь стратегии и организационной структуры, перейдем к практическому изучению разработки и реализации стратегии на примере ООО «Сервис Про». Но для начала необходимо рассмотреть характеристику организации в целом.

ООО «Сервис Про» – компания, занимающиеся производством и техническим обслуживанию станков с ЧПУ. Компания занимается производством таких станков как: DM-2500, DM-2000, FM-1000, FM-500. Персонал компании на 2026 год составляет 75 человек. За 2025 год основными потребителями компании являются такие крупные компании как STELLMART, Евраз Металл Инпром, Jiangsu Shagang Group. Данным потребителям на 2025 год было продано в сумме 306 станков, что позволяет компании занимать около 22% рынка на фоне таких конкурентов как: Mazak, Stan, Cidan.

Цель организации «Сервис Про» – удовлетворение потребностей юридических и физических лиц по производству и ремонту станков с ЧПУ.

Стратегическое управление в организации носит эпизодический характер, компания почти не проводит регулярные стратегические сессии, планирование больше ограничивается краткосрочными задачами.

Перейдем к рассмотрению финансовой устойчивости организации, результаты представлены на таблице 1.

Таблица 1 – Финансовое положение организации ООО «Сервис Про»

	Показатели	2024 г.	2025 г.	Темп прироста (%)
1	Выручка, тыс.руб	523810	630710	120,4%
2	Себестоимость продаж, тыс.руб	370670	380810	102,7%
3	Чистая прибыль, тыс. руб.	138560	239900	173,1%
4	Рентабельность продаж, %	17	19,2	112,9%
5	Чистая норма прибыли, %	7,1	9,4	132,3%
6	Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	390	430	110,2%
7	Текучесть кадров,%	3,4	3,1	91,7%

Финансовое положение компании ООО «Сервис Про» улучшается и стабильно растет с каждым годом в среднем на 10%, что позволит ей расширяться и увеличивать свои производственные мощности, а также стремиться к становлению лидером в своей области.

После изучения основной информации организации перейдем к разработке стратегии, но для этого необходимо узнать наиболее значимые проблемы в организации, для этого проведёмSWOT- анализ, который представлен на таблице 2.

Перейдем непосредственно к анализу:

Поле Сив:

1. **В1 – Си 1,2,3,4,8**. Реализация возможности освоение государственных заказов возможно за счёт таких сильных сторон как высокая квалификация сотрудников, финансовое положение компании, репутация и бренд компании, высокое качество продукции. Бренд компании и качество продукции являются главными факторами для выбора продукции компании со стороны государства.

2.**В3 – Си 2.** Реализация возможности привлечение новых потребителей с помощью рекламы возможно благодаря стабильному финансовому положению компании.

2. **В4 – Си 1**. Реализация возможности технический прогресс возможно за счёт высокой квалификации и компетентности сотрудников. Благодаря им компания сможет производить изменения и не опасаться серьезных рисков в области ухудшения качества выпускаемой продукции.

3. **В5 – Си 2,3,4**. Реализация возможности привлечения в компанию выпускников ВУЗов возможно за счет финансового положения компании, ее репутации, а также бренду. Если выпускники будут расположены к деятельности компании, они сами захотят работать в ней.

Таблица 2 – SWOT-анализ

	Возможности: 1. Освоение государственных контрактов. 2. Возникновение новых поставщиков. 3. Привлечение новых клиентов через совершенствование рекламы. 4. Технический прогресс. 5. Привлечение выпускников высших учебных заведений в компанию. 6. Увеличение территориального охвата продаж.	Угрозы: 1. Отставание в технологии по сравнению с конкурентами. 2. Недостаток квалифицированных специалистов. 3. Негативные публикации в средствах массовой информации. 4. Увеличение цен на приобретаемое сырьё. 5. Привлечение сотрудников к мобилизационным мероприятиям. 6. Преданность потребителей к другим брендам. 7. Увеличение налогового бремени. 8. Снижение уровня покупательной способности граждан. 9. Существенное сокращение численности населения.
Сильные стороны: 1. Высокая квалификация и компетентность текущих сотрудников 2. Финансовое состояние компании. 3. Репутация на рынке. 4. Бренд. 5. Качество торговой марки. 6. Количество поставщиков. 7. Автоматизированное производство. 8. Высокое качество продукции.	Поле СиВ: 1. В1 – Си 1,2,3,4,8 2. В3 – Си 2 3. В4 – Си 1 4. В5 – Си 2,3,4 5.В6 – Си 2,3,4,8	Поле СиУ: 1. Си 1,2,3,4 – У2. 2. Си 1,3,4,8 – У6
Слабые стороны: 1. Структура затрат. 2. Отсутствие рекламы. 3. Низкий уровень системы стратегического планирования 4. Слабая система мотивации персонала. 5.Неэффективное взаимодействие персонала	Поле СлВ: 1. В2,4,5 – Сл1 2. В5 – Сл2,3,4,5	Поле СлУ: 1. У2,4, 6, 7 – СЛ 1 2. У2 – Сл4,5.

4. **В6 – Си 2,3,4,8.** Для реализации возможности увеличения территориального охвата продаж организации необходимо использовать почти

все свои сильные стороны: финансовое положение, положительную репутацию на рынке, бренд, качество продукции. Только при системном подходе в использовании всех факторов будет возможно компании удержать на основном рынке (Китая). Для этого необходимо осуществить изменения в организационной структуре.

Поле СлВ:

1. **В 2,4,5 – Сл1,5**. Организация может исправить структуру затрат, сделав ее более ликвидной благодаря возможностям по привлечению новых поставщиков, техническому развитию, а также привлечению новых высококвалифицированных сотрудников.

2.В5 – Сл2,3,4,5. Возможность привлечения новых выпускников позволит организации избавиться от 3 слабых сторон: отсутствие рекламы, низкий уровень стратегического планирования, слабая система мотивации, слабое взаимодействие работников. Новые работники смогут пересмотреть сложившуюся ситуацию и предложить свои решения проблемы.

Поле СиУ

1. **Си 1,2,3,4 – У2**. Организация может снизить ушибы от такой угрозы как недостаток квалифицированных специалистов, благодаря сильным сторонам: высокая квалификация текущих сотрудников, которые в случае чего могут обучить, репутация компании на рынке, а также стабильное финансовое положение компании.

2.СИ 1,3,4,8 – У6. Организация может снизить ушибы от такой угрозы как переход потребителей к конкурентам, благодаря высокой квалификации работников, репутация и бренд компании, а также качество выпускаемой продукции.

Поле СлУ:

1. **У2,4,6,7 – Сл1** Такие угрозы недостаток квалифицированных специалистов, увеличение цен на сырье, переход потребителей к конкурентам, увеличение налогов могут еще больше ослабить структуру затрат, чтобы приведет к проблемам в распределении средств.

2. **У2 – Сл4,5.**Недостаток квалифицированных специалистов и неэффективное взаимодействие персонала может ухудшиться еще больше в следствии плохой системы мотивации персонала и плохо разработанной организационной структуры. Персонал в организации взаимодействует неэффективно из-за отсутствия общего мессенджера.

В результате проведенных анализов были обнаружены несколько ключевых проблем, имеющихся в организации:

1. Высокая цена на продукцию, которая в среднем на 5% превышает цены конкурентов;

2. Недостаточная реклама продукции, что приводит к снижению потока новых клиентов;

3. Неплодотворное взаимодействие между подразделениями организации;

4. Низкий уровень стратегического планирования;

5. Неэффективная система стимулирования сотрудников;

С учетом имеющихся проблем и комплексного анализа ситуации в организации, наиболее подходящими являются стратегиями концентрированного роста следующие:

1. Стратегия усиления позиций на рынке;

2. Стратегия развития рынка [4].

Для эффективного внедрения и совершенствования предложенных стратегий (усиления позиций на рынке и стратегии развития рынка) организации требуется внести изменения в организационную структуру (рис.1):

Во-первых, необходимо организовать работу отделов таким образом, чтобы они могли оперативно и своевременно взаимодействовать друг с другом. Достижение этой цели возможно путем перехода на новый единый корпоративный мессенджер для всех подразделений, который будет структурирован в зависимости от текущих задач и проектов. Это обеспечит более быстрый обмен результатами работы каждого отдела, а также всей необходимой информацией. Анализируя имеющийся рынок корпоративных мессенджеров наиболее эффективным из них будет: корпоративный мессенджер Битрикс24.

Во-вторых, следующим этапом внедрения изменений в организационную структуру, заключается в переносе менеджера по оценке и развитию поставщиков перевести в отдел логистики так, как он непосредственно взаимодействует с группой закупок и отделом логистики. Это ускорит обратную связь со стороны поставщиков и позволит быстрее выбирать оптимальные маршруты поставок. Результаты изменений представлены красным цветом на рисунке 1. Данное изменения будет непосредственно влиять на возможное уменьшение стоимости готовой продукции, которая на данный момент выше на 5% по сравнению с конкурентами так, как на стоимость продукции во многом оказывает влияние стоимость логистики.

В-третьих, следует организовать маркетинговый отдел в компании. Он будет состоять из групп, занимающихся маркетингом. Одна из групп (2 человека) будет функционировать как самостоятельное подразделение и сосредоточится на анализе рынка России (на рисунке 1. представлено зелёным цветом). Вторая группа (1 человек) будет находиться под руководством менеджера отдела закупок, ответственного за китайское направление (на рисунке 1. представлено оранжевым цветом).

В заключении данной статьи хотелось бы сказать, что организационная структура и стратегическое управление образуют между собой единую систему, где стратегии задаёт пути развития, а организационная структура помогает реализовать их. Целенаправленная оптимизация организационной структуры помогает решить почти все существующие проблемы в организации, что видно на примере ООО «Сервис Про», и создать условия для реализации стратегии развития.

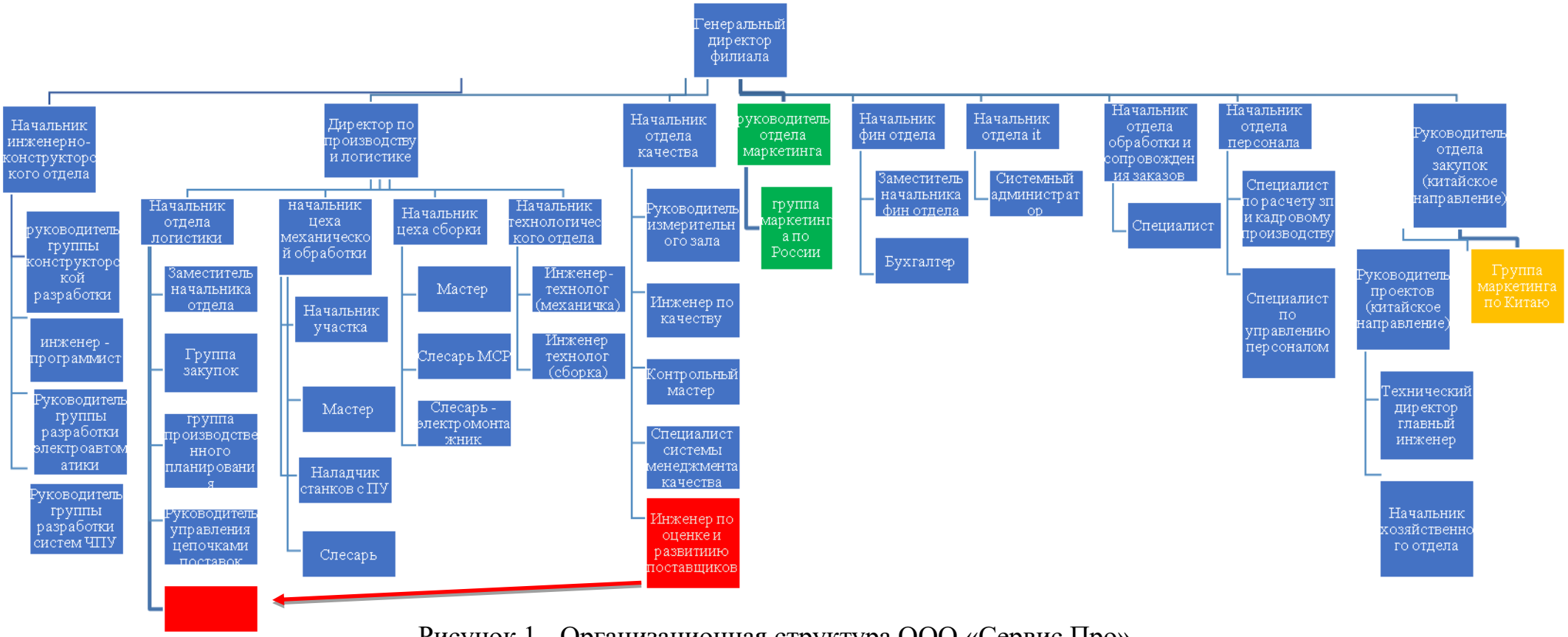


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Сервис Про»

Список литературы

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; под ред. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

2. Гарин, А.А. Анализ состояния станкостроительной отрасли России / А.А. Гарин // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 7. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sostoyaniya-stankostroitelnoy-otrasli-rossii (дата обращения: 30.04.2026).

3. Гарифуллин, Р.Ф. Стратегии инновационного развития предприятия машиностроения / Р.Ф. Гарифуллин // Вопросы инновационной экономики. – 2011. – № 6 (6). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategii-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiya-mashinostroeniya (дата обращения: 30.04.2026).

4. Гороховицкая, Т.Н. Разработка стратегии предприятия в условиях неопределенности / Т.Н. Гороховицкая, И.А Тойменцева // Российское предпринимательство. – 2014. – Выпуск 2. – № 9. – С. 22–26. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-predpriyatiya-v-usloviyah-neopredelennosti/viewer (дата обращения 30.04.2026)

5. Жемчугов, А.М. Система стратегического управления / А.М. Жемчугов, М.К. Жемчугов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2011. – № 3 (3). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-strategicheskogo-upravleniya (дата обращения: 15.05.2026).

6. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / сост.: Е.А. Волкова, А.В. Чурашкина. – Ульяновск: УлГТУ, 2022. – 184 с.

УДК 330

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БЮДЖЕТНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ КАК ФАКТОР СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛИТЕТОВ

Сергиенко М.В., магистр
Сибирский федеральный университет

Аннотация. *В работе рассматриваются бюджетные инвестиции как форма расходов местного бюджета, направленная на создание и увеличение стоимости муниципального имущества, включая объекты социальной, коммунальной и транспортной инфраструктуры. Анализируется действующая методика оценки эффективности инвестиционных проектов, утверждённая Постановлением администрации г. Красноярска № 243, и выявляются её системные недостатки: единый подход для разных типов объектов, бинарная шкала оценок, завышение показателей за счёт исключения неприменимых критериев и незначительный вес качественных характеристик. Обосновывается, что формальное применение методики не позволяет объективно отбирать приоритетные проекты и ведёт к снижению эффективности бюджетных расходов, росту незавершённого строительства и нецелевому использованию средств. Разработаны предложения по модернизации методики, включающие дифференциацию подходов для социальных и дорожно-коммунальных объектов, изменение весовых коэффициентов, введение многоуровневой шкалы и понижающих и повышающих факторов.*

Ключевые слова: *бюджетные инвестиции, местный бюджет, эффективность бюджетных расходов, оценка инвестиционных проектов, критерии эффективности, адресная инвестиционная программа, муниципальная инфраструктура.*

Бюджетные инвестиции как форма расходов местного бюджета представляет собой вложения направляемые на создание или увеличение стоимости муниципального имущества. За счет бюджетных инвестиций осуществляется строительство и реконструкция объектов инфраструктуры (школ, детских садов, дорог и т.д.).Особенностью данной формы расходов является то, что за счет бюджетных инвестиций создаётся абсолютно новый объект либо увеличивается стоимость уже имеющегося муниципального имущества за счет наращивания мощности объекта, например, расширения автомобильной дороги с двух до четырех полос. Это главное отличие бюджетных инвестиций от капитального ремонта и прочих расходов, направленных на поддержание удовлетворительного состояния объектов.

Бюджетные инвестиции обеспечивают строительство жизненно важной инфраструктуры для граждан. В условиях ограниченности бюджетных средств повышение эффективности данных расходов напрямую определяет уровень доступности объектов (социальных, коммунальных, транспортных) для граждан.

На уровне г. Красноярск решение об осуществлении бюджетных инвестиций принимается комиссией по вопросам осуществления капитальных вложений (далее-Комиссия). Расходы на осуществление бюджетных инвестиций в объекты капитальног остроительства подлежат включению в адресную пронрамму города (далее-АИП) – приложеие к решению о бюджете, которое представляет собой перечнь объектов капитального строительства и объёмы финанисрования по ним в разрезе муниципальных программ на трехлетний период. Перечнь объектов, рекомендуемых к включению в АИП и рассматриваемый Комиссией, формируется департаментом градостроительства по предложениям заявителей инвестиционных проектов. Заявители инвестиционных проектов направляют ззаключения о результатах оценки эффективности инвестиционных проектов, реализацию которых планируется осуществить впервые, подготовленные департаментом экономической политики и инвестиционного развития администрации города с учетом требований Постановления администрации города от 19.04.2019 № 243 «Об утверждении Порядка оценки эффективности инвестиционных проектов, реализуемых полностью или частично за счет средств бюджета города».

Методика оценки эффективности, согласно Постановлению № 243, представлена в приложении А.

Расчет интегральной эффективности инвестиционного проекта (Эинт) определяется как средневзвешенная сумма на основе качественных и количественных критериев эффективности. Основным недостатком данной методики является то, что она не учитывает множество факторов и является единой как для всех объектов, хотя цель строительства социальных и транспортных объектов значительно отличаются.

Методика не учитывает факторы, снижающие итоговое значение, например, в федеральной методике оценки эффективности бюджетных инвестиций отражено, что в случаях, если реализация инвестиционного проекта возможна частично за счет использования альтернативных механизмов финансирования – итоговый балл по подкритерию «Наличие потребителей продукции (услуг), создаваемой в результате реализации инвестиционного проекта» уменьшается на 0,2 балла.

Также данная методика позволяет исключить показатель в случае, если он не применим к данному объекту. При этом, так как показатель не имеет альтернативы, его исключение приводит к снижению значения знаменателя, тем самым автоматически завышая значение фактического показателя (например, по 3 показателям из 5 получен балл 1, но 1 показатель не применим.

В связи с чем итоговое значение будет не 0,6, а 0,75) Итогом является завышенное значение показателя эффективности.

Практически по всем показателям значения могут быть равными либо 0 либо 1, это приводит к тому, что проекты, полностью соответствующие критерию получают такую же оценку, как и те, которые частично или практически не соответствуют.

Показатель удельной стоимости строительства приведен в методике, однако, при оценке инвестиционные проектов приводится справочно. При анализе данный показатель не сравнивается со средними или иными значениями, соответственно невозможно определить, насколько дорогостоящий является проект в сравнении с другими.

Весовые коэффициенты, где качественные показатели имеют вес гораздо ниже количественных провоцируют ситуацию, при которой по инвестиционному проекту с высокими значениями количественных критериев достаточно набрать баллы только по половине качественных критериев. Соответственно получить высокую оценку могут проекты, качественные характеристики которых достаточно низкие.

Недостаточная детализация описания уровней балльной оценки критериев создает риск субъективного толкования экспертами условий присвоения того или иного балла. В результате проекты с существенно разным уровнем проработки могут получать одинаковую оценку, что снижает адекватность и объективность всей процедуры оценки эффективности. Таким образом, существующая методика не позволяет в полной мере оценить эффективность инвестиционных проектов и требует доработки. Проблема адекватной оценки инвестиционных проектов приводит к снижению эффективности бюджетных расходов, росту объектов незавершенного строительства, нецелевому и неэффективному использованию бюджетных средств, накоплению необеспеченной потребности по объектам, увеличению расходов бюджета.

По анализу методики были сформированы предложения по её доработке с целью обеспечения качественной и детальной оценки инвестиционных проектов.

В части критериев для оценки различных проектов необходимо разработать различные подходы оценки эффективности по разным объектам. А также присвоить различные веса для качественных количественных показателей, так как их результат не сводится к цифрам мощности или спроса на момент ввода, а количественные критерии при высоком весе могут отсекать объективно необходимые объекты.

Ввести многоуровневую шкалу оценки каждого показателя. Выделить различные значения для показателей с целью более достоверной оценки эффективности проектов и определения приоритетности каждого из них.

Включить в методику понижающие и повышающие факторы. Например, понижающий фактор для качественного показателя 3, в случае возможности

применения альтернативных способов финансирования, что простимулирует заявителей искать наиболее эффективные формы реализации.

В качестве повышающего фактора возможно включить наличие судебного решения, обязывающего муниципалитет обеспечить реализацию объекта.

Ввести обязательный анализ удельной стоимости строительства (проектирования). Установить требование сравнивать рассчитанную удельную стоимость со средним значением по аналогичным проектам в городе за последние 3 года. При превышении более чем на 10,0% — снижать итоговый балл по количественным критериям.

Вместо исключения неприменимого критерия из знаменателя установить для таких случаев обязательное замещение иными показателями, например, качественный показатель 4 (наличие положительного заключения госэкспертизы) для объектов, по которым необходима разработка проектной документации –качество технического задания и пригодность земельного участка для разработки проектной документации. Это предотвратит искусственное повышение интегрального показателя за счет сокращения числа оцениваемых параметров.

Внедрение новой методики оценки эффективности инвестиционных проектов является необходимым условием для повышения результативности бюджетных инвестиций, исключения формального подхода и снижения рисков неэффективного использования средств. Предлагаемые изменения направлены на устранение выявленных недостатков и позволяют обеспечить обоснованный отбор проектов, сокращение незавершённого строительства и достижение целевых показателей муниципальных программ.

Список литературы

1. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ.

2. Приказ Минэкономразвития России от 21.02.2024 № 108 «Об утверждении методики оценки эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения, формы заключения об эффективности инвестиционного проекта, предусматривающего строительство, реконструкцию, в том числе с элементами реставрации, техническое перевооружение объектов капитального строительства, приобретение объектов недвижимого имущества, финансовое обеспечение которых полностью или частично осуществляется из федерального бюджета, и порядка ведения реестра указанных инвестиционных проектов, получивших заключение об эффективности использования средств федерального бюджета, направляемых на капитальные вложения».

3. Постановление администрации г. Красноярска от 25.07.2022 № 651 «Об утверждении Правил осуществления капитальных вложений в объекты муниципальной собственности».

4. Постановление администрации г. Красноярска от 19.04.2019 № 243 «Об утверждении Порядка оценки эффективности инвестиционных проектов, реализуемых полностью или частично за счет средств бюджета города».

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Показатели оценки эффективности инвестиционных проектов

N п/п	Критерий	Допустимые баллы, б1i	Обоснование
Соответствие инвестиционного проекта качественным критериям эффективности			
1	Наличие четко сформулированной цели инвестиционного проекта с определением количественного показателя (показателей) результатов его осуществления	1; 0	цель и задачи проекта, количественные показатели результатов реализации проекта в соответствии с паспортом инвестиционного проекта
2	Соответствие цели инвестиционного проекта приоритетам и целям, определенным в прогнозах и программах социально-экономического развития города Красноярска, концепциях и стратегиях развития на среднесрочный и долгосрочный период, муниципальных программах города Красноярска, иных документах, определяющих цели и задачи социально-экономического развития Красноярского края, РФ	1; 0	приводится наименование документа, приоритет и/или цель, которым соответствует цель реализации инвестиционного проекта
3	Необходимость реализации инвестиционного проекта за счет средств бюджета города в связи с осуществлением соответствующими органами администрации города полномочий, отнесенных к предмету их ведения	1; 0	обоснование необходимости строительства объекта капитального строительства либо необходимость приобретения объекта недвижимого имущества в связи с осуществлением соответствующими органами администрации города полномочий, отнесенных к предмету их ведения
4	Наличие положительного заключения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий	1; 0	1. Реквизиты положительного заключения государственной экспертизы проектной документации и результатов инженерных изысканий

			2. В случае если проведение государственной экспертизы не требуется, ссылка на соответствующие пункты и подпункты статьи 49 Градостроительного кодекса РФ Критерий не применим: к инвестиционным проектам, по которым планируется предоставление средств бюджета города на подготовку проектной документации, проведение инженерных изысканий, выполняемых для подготовки такой проектной документации, проведении государственной экспертизы и результатов инженерных изысканий в соответствии с законодательством РФ; к инвестиционным проектам, по которым планируется приобретение объектов недвижимого имущества
5	Обоснование невозможности применения типовой проектной документации объекта капитального строительства/Обоснование выбора места размещения	1; 0	обоснование невозможности применения типовой проектной документации. Критерий не применим: к инвестиционным проектам, по которым планируется приобретение объектов недвижимого имущества; к инвестиционным проектам, по которым планируется строительство объектов транспортной инфраструктуры, а также в случае отсутствия прав на использование типовой проектной документации объекта капитального строительства у администрации города Красноярска
5.1	Влияние реализации инвестиционного проекта на достижение целевых индикаторов и/или показателей результативности муниципальной программы города Красноярска	1; 0	приводится целевой индикатор и/или показатель результативности муниципальной программы города Красноярска

Эффективность инвестиционного проекта на основе качественных критериев, Ч1: $Ч1 = \frac{\sum_{i=1}^{K} б1i * 100\%}{K_1 - Kn}$			Где: Ч1 - значение количественного показателя; б1i - значение критерия; К1 - количество критериев; Кn - количество неприменимых критериев
Соответствие инвестиционного проекта количественным критериям эффективности			
1	Значения количественных показателей (показателя) результатов реализации инвестиционного проекта	1; 0	Значения количественных показателей результатов реализации проекта в соответствии с паспортом проекта. Заявитель вправе определить иные количественные показатели с учетом специфики инвестиционного проекта обоснование спроса (потребности) на услуги (продукцию), создаваемые в результате реализации инвестиционного проекта, для обеспечения проектируемого (нормативного) уровня использования проектной мощности объекта (мощности приобретаемого объекта недвижимого имущества)
2	Наличие потребителей услуг (продукции), предоставляемых в результате реализации инвестиционного проекта, в количестве, достаточном для обеспечения проектируемого (нормативного) уровня использования проектной мощности объекта капитального строительства, мощности приобретаемого объекта недвижимого имущества	1; 0,5; 0	обоснование спроса (потребности) на услуги (продукцию), создаваемые в результате реализации инвестиционного проекта, для обеспечения проектируемого (нормативного) уровня использования проектной мощности объекта (мощности приобретаемого объекта недвижимого имущества)
3	Обеспеченность потребителей в данном виде услуг (продукции) с учетом реализации инвестиционного проекта	1; 0	обеспеченность рассчитывается путем сравнения обеспеченности потребителей в данном виде услуг (продукции) на основе статистических данных с учетом реализации инвестиционного проекта и нормативной обеспеченности, установленной для данной услуги (продукции).

			Критерий не применим: к инвестиционным проектам, по которым нормативная обеспеченность услугами (продукцией) не определена нормативными правовыми актами Российской Федерации
4	Эффективность инвестиционного проекта на основе количественных критериев, Ч2:		Где: Ч2 - значение количественного показателя; б2i - значение критерия; К2 - количество критериев; Кn - количество неприменимых критериев

УДК 330

СПЕЦИФИКА БАРЬЕРОВ ВХОДА В КОНТРАКТНОЙ СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУПОК МЕДИЦИНСКИХ ИЗДЕЛИЙ

Солодовникова Е.А., магистр
Пирогова Е.В., д.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

***Аннотация**: В статье описана специфика барьеров входа на рынок в контрактной системе государственных закупок медицинских изделий. Представлен перечень препятствий для входа новых участников, а также более подробно рассмотрен каждый из перечисленных барьеров.*

***Ключевые слова**: барьеры входа, нацрежим, ФАС, контрактная система государственных закупок, медицинские изделия, недобросовестная конкуренция.*

Рынок медицинских изделий в Российской Федерации характеризуется высокой степенью государственного регулирования, при этом ключевым каналом реализации продукции выступает контрактная система государственных и муниципальных закупок. По оценкам экспертов, общий объём рынка медицинских изделий в России в 2024-2025 годах составляет примерно 850 млрд рублей, из которых госзакупки составляют около 700 млрд рублей, а на коммерческий сектор приходится около 150 млрд рублей [5]. Основным нормативным актом, регулирующим данную сферу, является Федеральный закон от 5 апреля 2013 года № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», а также Федеральный закон № 223-ФЗ, регулирующий закупки отдельными видами юридических лиц.

Центральным элементом национального режима в медицинских закупках является Постановление Правительства Российской Федерации от 23 декабря 2024 года № 1875 «О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд». Данный нормативный акт вводит **три перечня товаров, определяющих порядок допуска к участию в закупках медицинских изделий**:

– Перечень № 1 – товары, в отношении которых устанавливается полный **запрет на закупку** иностранных аналогов при наличии предложений от российских поставщиков (например, матрасы, металлическая мебель, медицинские маски);

– Перечень № 2 – товары, в отношении которых вводится **ограничение допуска** (заявки с иностранными товарами отклоняются, если имеется хотя бы одно предложение от участника с российским товаром);

– Перечень № 3 – товары, при закупке которых предоставляются **преференции в виде 15%** снижения цены при оценке заявок (механизм, при котором заявка иностранного участника оценивается с повышающим коэффициентом 1,15). [1]

С 1 января 2026 года в Постановлении №1875 были внесены следующие изменения:

- **Расширен перечень случаев, когда можно не применять особенности определения НМЦК**. Под исключения попали закупки, где заказчик вправе не устанавливать запрет и ограничение допуска иностранной продукции, например, закупки товара по индивидуальному заказу.
- **Усилена роль балльной системы**. Для новых категорий товаров локализацию подтверждают по баллам, по ряду позиций повысили минимальные баллы.
- **Скорректирован перечень №2**. С 1 января 2026 года ограничен допуск импортных изделий для протезирования, с 1 июля 2026 года часть товаров переходит из ограничения под запрет, нацрежим распространяется на аккумуляторные батареи.
- **Изменились правила подтверждения страны происхождения фармпродукции и медизделий**. На часть товаров сохраняется возможнотсть представления сертификата СТ-1, на другие товары требуется комплект документов, переходные сроки продлены до 30 июля 2026 года.

Особенности применения нацрежима, сложность технических регламентов, требования соответствия отраслевым стандартам, особенности описания объекта закупки, ограничивающие конкуренцию, создают серьезные препятствия для входа новых поставщиков на рынок. Контрактная система, декларативно направленная на развитие конкуренции, на практике часто ее ограничивает. Данное обстоятельство свидетельствует о наличии на сегодняшний день существенных барьеров входа в контрактной системе государственных закупок медицинских изделий**:**

1. Регистрационные и сертификационные барьеры входа.

2. Барьеры входа, связанные с национальным режимом и подтверждением происхождения товара

3. Барьеры, связанные с качеством подготовки документации и практикой ФАС.

4. Проблема недобросовестной конкуренции через маркетплейсы.

Рассмотрим каждый из них более подробно.

1. Регистрационные и сертификационные барьеры входа.

Одним из наиболее существенных барьеров входа на рынок медицинских изделий является длительная и сложная процедура государственной регистрации, осуществляемая Росздравнадзором. Регистрация медицинского изделия является необходимым условием для его обращения на территории Российской Федерации, без которой участие в государственных закупках невозможно. С 1 марта 2025 года вступили в силу новые Правила

государственной регистрации медицинских изделий (Постановление Правительства РФ № 1684), заменившие действовавший с 2012 года порядок.

Ключевые изменения в процедуре регистрации включают:

- расширенный понятийный аппарат и специальные положения для программного обеспечения с искусственным интеллектом;
- сокращение сроков большинства административных процедур (базовая регистрация без клинических испытаний – 31 день, незначительные изменения в досье – 18 дней, модификации ИИ-ПО – 10 дней);
- появление возможности выбора из «альтернативных» схем регистрации для отечественных изделий;
- использование производителем собственных доказательных материалов, уменьшающее объём испытаний в независимых лабораториях;
- введение механизма обжалования экспертного заключения в личном кабинете до принятия итогового решения Росздравнадзора;
- полную гармонизацию с правилами ЕАЭС и перевод всей услуги в электронный формат.

Для отечественных производителей предусмотрена упрощённая одноэтапная процедура регистрации при соблюдении двух условий: технические и токсикологические испытания проведены во ВНИИИМТ Росздравнадзора, а клинические испытания выполнены в аккредитованных федеральных НМИЦ Минздрава. При соблюдении этих требований весь пакет документов оценивается единожды, что экономит месяцы и существенно сокращает расходы.

От момента запуска регистрации до вывода на рынок готового зарегистрированного продукта российским производителям медизделий зачастую требуется от 1,5 до 3 лет. Это достаточно большой срок, в то время как иностранные дистрибьюторы пользуются имеющимися на руках документами регистрации уже сейчас. Также многие производители жалуются на увеличение сроков регистрации в связи со сложностью подтверждения процентного содержания российского сырья в составе продукта. Данное обстоятельство становится сложным барьером входа для малых компаний, не имеющим собственную юридическую службу, квалифицированных технологов и прочих специалистов, ответственных за подготовку пакета документов и прохождение всех этапов регистрации. Зачастую они вынуждены покинуть рынок, либо войти в состав более крупных компаний.

2. Барьеры входа, связанные с национальным режимом и подтверждением происхождения товара.

Постановление № 1875 на сегодняшний день является основополагающим документом для обеспечения национального режима. При формировании описания объекта закупки со стороны заказчика в приоритете стоят характеристики товара отечественного происхождения. Он должен свободно ориентироваться не только в технических параметрах медизделий, но и в их функциональных свойствах. На сайте Минпромторга реализован

функционал по проверке производителей российской продукции, а также существует возможность мониторинга актуальности выписок из реестра РРПП. Но, к сожалению, данный функционал несёт только информацию о наименовании изделия и степени использования российского сырья при производстве медизделий, и не содержит информацию о свойствах и назначении товара. Также заказчик при формировании закупки должен ориентироваться на КТРУ в ЕИС на сайте https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html. Данные сервисы существуют независимо друг от друга, как результат заказчик не обладает полной информацией об аналогах российской продукции. Сложности добавляет тот факт, что медизделия должны быть соотнесены не только по кодам ОКПД 2 и НКМИ продукции, но и с номенклатурной классификацией Минздрава России.

Дополнительные барьеры создает порядок определения НМЦК (начальной максимальной цены контракта). Расчёт НМЦК должен производиться по специальному порядку, утверждённому Минздравом согласно Приказа от 15 мая 2020 года № 450н. Большая часть медизделий попадает под действие ПП № 1875, поэтому сравнение изделий нужно производить только с изделиями, произведёнными в странах ЕАЭС. Заказчик должен свободно ориентироваться в актуальных ценах на данные медизделия, что достаточно сложно с учётом нестабильности финансовой ситуации в стране и активном давлении извне. Данное обстоятельство в значительной степени влияет на формирование НМЦК, как увеличивая, так и уменьшая её, что в свою очередь отталкивает новых участников рынка.

3. Барьеры, связанные с качеством подготовки документации и практикой ФАС.

В практике работы ФАС накоплен достаточный опыт нарушений в контрактной системе государственных закупок медизделий. Именно они создают дополнительные барьеры входа для новых участников рынка.

Наиболее распространённые нарушения включают:

1. *Неверное описание объекта закупки.*

2. *Завышенные требования к участникам.*

3. *Необоснованный отказ в допуске.*

4. *Формирование технического задания под конкретного производителя* [3].

Данные действия являются серьёзным нарушением законодательства РФ, тем не менее они встречаются на практике. Большую роль в данном вопросе играет компетентность и добросовестность сотрудников обеих сторон закупочного процесса. В последнее время всё больше прорабатывается справочник КТРУ в системе ЕИС для устранения ошибок в описании объекта закупки, что положительно влияет на устранение данных барьеров.

4. Проблема недобросовестной конкуренции через маркетплейсы.

В 2025 году обострилась проблема реализации незарегистрированных медицинских изделий через маркетплейсы, что создаёт дополнительные

барьеры для добросовестных производителей, прошедших все необходимые регистрационные процедуры. Общественная организация обнаружила на Wildberries карточки товаров с не зарегистрированными в России лекарствами и медицинскими изделиями: временные пломбы для зубов и китайские биодобавки. Премьер-министру РФ Михаилу Мишустину было направлено письмо с просьбой принять меры. [4] Количество предостережений, вынесенных Генпрокуратурой в отношении маркетплейсов, выросло с января по май 2025 года на 260% год к году.

В качестве ответной меры крупнейшие маркетплейсы («Вайлдберриз», «Яндекс Маркет», «Мегамаркет», «Озон») были подключены к реестру медицинских изделий Росздравнадзора. Теперь при размещении медицинских изделий на этих площадках продавцам необходимо указывать номер регистрационного свидетельства товара, выданного Росздравнадзором, что позволит бороться с продажей незарегистрированных медицинских изделий, в том числе не имеющих доказанной эффективности «чудо-приборов».

Доля российских медицинских изделий на рынке за последние пять лет выросла в два раза, составив около 35% к концу 2025 года. Достичь психологической отметки в 40% можно в ближайшие годы, а если усилия государства останутся прежними — планомерно довести до 50%.[2] Росздравнадзор сообщил о 90-процентном импортозамещении небольших медицинских изделий и расходных материалов: шприцев, систем для переливания, хирургических нитей, перчаток. В госзакупках доля российских аппаратов УЗИ составляет 61%, отечественных аппаратов ИВЛ — более 80%, а техника для рентгендиагностики — российская в восьми из десяти случаев.[5]

Таким образом, можно выделить несколько групп барьеров входа на рынок медицинских изделий в контрактной системе (табл. 1).

Таблица 1 – Группы барьеров входа на рынок медизделий

Административные барьеры	Данные барьеры связаны с длительной и сложной процедурой регистрации в Росздравнадзоре.
Информационные барьеры	Сложность подтверждения соответствия товара требованиям национального режима и отсутствие достоверной информации о российских аналогах создают определённые трудности как для производителей медицинских изделий, так и для заказчиков.
Недобросовестная конкуренция (со стороны продавцов)	Данный вид барьеров становится актуальным вследствие продажи незарегистрированных медизделий на онлайн площадках.
Недобросовестная конкуренция (со стороны заказчиков)	В результате формирования технического задания под конкретного производителя или определённый товар заказчик непроизвольно возводит вполне осязаемый барьер для входа новых поставщиков.

За последние 3 года наметились положительные изменения в сторону противодействия возникновению барьеров входа и снижению уже имеющихся. К ним можно отнести упрощение и снижение сроков процедур регистрации в

РЗН для российских производителей медицинских изделий, формирование практики работы ФАС с недобросовестными заказчиками, интеграция маркетплейсов с реестром Росздравнадзора.

Несмотря на это, в контрактной системе имеются значительные препятствия для входа новых участников на рынок. Особенно это актуально для небольших стартапов, обладающих инновационными идеями, большим потенциалом, но недостаточными ресурсами, в результате чего преодоление барьеров входа на рынок медицинских изделий в контрактной системе становится для них непреодолимым препятствием.

Список литературы

1. Как закупить медизделия по новым правилам национального режима? – URL: https://www.dzmo.ru/about/articles/kak-zakupit-medizdeliya-po-novym-pravilam-natsionalnogo-rezhima-/.

2. Виленский А. Компаниям стало сложнее подтверждать свою «российскость» // Коммерсантъ. – 2025. – 22 декабря. – URL: https://www.kommersant.ru/doc/8312076.

3. Гражданский контроль государственных закупок / ФАС России подтвердила: характеристики медизделий в закупках проверяются только по реестру Росздравнадзора. — URL: https://gkgz.ru/fas-rossii-podtverdila-harakteristiki-medizdelij-v-zakupkah-proveryayutsya-tolko-po-reestru-roszdravnadzora/#respond.

4. Коблова Д. Мишустина попросили разобраться с нелегальной продажей лекарств и БАД на маркетплейсах // Фармацевтический вестник. – 31.07.2025 г. – URL: https://pharmvestnik.ru/content/news/Mishustina-poprosili-razobratsya-s-nelegalnoi-prodajei-lekarstv-i-BAD-na-market-pleisah.html?utm_source=TGMF_post&utm_medium=Group&tg=mf&utm_campaign=news

5. Росздравнадзор сообщил о 90-процентном импортозамещении небольших медизделий и расходников // Известия. – 19.11.2025 г. – URL: https://iz.ru/1992723/2025-11-19/roszdravnadzor-soobshchil-o-90-protcentnom-importozameshchenii-nebolshikh-medizdelii-i-raskhodnikov

,

УДК 330.34.01

ДЕТЕРМИНАЦИЯ ПОНЯТИЙ ТРАНСФЕРА ТЕХНОЛОГИЙ И ТРАНСФЕРТА ТЕХНОЛОГИЙ

А.О. Сотин, аспирант
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *При углубленном изучении областей инновационной деятельности у различных авторов встречаются понятия трансфера технологий и трансферта технологий, которые зачастую, на первый взгляд, употребляются в синонимичном контексте. Таким образом, необходимым становится детерминации данных понятия для выявления взаимосвязей в их использовании, либо вычленении отличительных факторов, для уточнения данных понятий и их дальнейшего понимания при изучении феномена инновационной деятельности. В статье проведён анализ данных понятий, сферы их употребления и сделаны выводы о рациональности их использования.*

Ключевые слова: *трансфер, трансферт, трансфер технологий, трансферт технологий, центр трансфера технологий.*

Как известно, результатом инновационной деятельности является появление инновационного продукта, соответствующего определённым критериям новизны в зависимости от предметной области его разработки. Впоследствии инновационный продукт либо используется лицом, обладающим исключительными правами на разработанный инновационный продукт, либо, в ином случае, лицо, разработавшее инновационный продукт в целях получения прибыли или по иным мотивам осуществляет передачу исключительных прав на разработанный инновационный продукт второй стороне. Подобный процесс передачи и является трансфертом/трансфером технологий.

Целью данной статьи является определение смыслового и контекстного понимания термина, обозначающего процесс передачи результата инновационной деятельности для её дальнейшего использования в личных целях другим лицом.

Сотни научных работ посвящены вопросам процесса трансферта/трансфера технологий. В данной статье будут представлены некоторые мнения различных авторов на данный предмет, стоит отметить, что каждое из них схоже с другими, что формирует проблематику данного исследования, заключённую в необходимости вычленения различий или определении сходств в употреблении данных понятий.

Палей Т.Ф. в 2010 году утверждала, что нет единого мнения в научном сообществе относительно содержания понятий трансфер и трансферт [3]. С того момента до наших дней не произошло революции в определении единообразного использования одного из представленных понятий в контексте передачи технологий.

Никитенкова М.А. в своём исследовании определяет трансферт технологий, как эффективное средство осуществления инновационной стратегии предприятий, методом коммерциализации технологий [1]. Важной деталью трансферта технологий является коммерциализация. Она выступает, как один из ключевых элементов трансферта/трансфера технологий. Коммерциализация является определяющим фактором, который определяет состоится ли процесс передачи технологии или нет.

Лукша О.П., Яновский А.Э., Пильнов Г.Б., Алферов Ю.Б. в своей работе напротив используют термин трансфера технологий и определяют его, какуспешное применение или адаптацию инновационной технологии, разработанной в одной организации, для нужд другой / других организаций [7]. На мнении данных авторов в последствии было основано исследование Суховея А.Ф. и Голова И.М., которые процесс передачи технологий уже именуют трансфертом[5].

Трансферт определён передачей научно-технических знаний и опыта для оказания научно-технических услуг, применения технологических процессов, выпуска продукции Ахметовой А.А. [6].

Многообразие мнений различных авторов на предмет трансферта технологий сводится к одному общему определению согласно которому трансферт – это процесс передачи технологии или знания для дальнейшего использования другим лицом.

Следующим шагом данного исследования является анализ позиций авторов, которые употребляют термин трансфер технологий в своих работах.

Сопина Н.В., Близнова А.С., Быкова А.А. в своей работе трансфер технологий понимают, как процесс передачи результатов интеллектуальной деятельности и прав на них от одного лица другому [2].

Лукша О.П., Яновский А.Э., Пильнов Г.Б., Алферов Ю.Б. рассматривая российскую сеть трансфера технологий её миссией выделяют содействие развитию инновационного бизнеса и коммерциализации наукоемких технологий в России [7]. Авторы выделяют процесс коммерциализации, как элемент трансфера технологий, аналогично Никитенковой М.А.

Нестеров А.А. трансфер трактует, как процесс передачи технологий [8] в системе трансфера технологий.

Система трансфера технологий в свою очередь состоит из опорных пунктов, занимающихся координацией внутри данной системы. Таковыми являются Центры трансфера технологий (именно трансфера, не трансферта).

Молчанов Н.Н., Муравьева О.С., Быстрова М.Ю. в своём исследовании понимают под трансфером технологий передачу знаний, технологий, инноваций и процессов от одного субъекта к другому.

Таким образом, многообразие позиций авторов на предмет значения понятия трансфер технологий сводится к формированию определения согласно которому трансфер технологий – это процесс передачи технологий от одного субъекта другому.

Проводя сравнительный анализ сложившихся определений, назревает вывод о единстве употребляемых значений детерминируемых понятий.

В работах Соловьевой Ю.В., Палей Т.Ф. указывается соотнесение понятий трансфер технологий и трансферт технологий по признаку лингвистического соотношения данных понятий (трансферт (от фр. «transfert») или трансфер (от лат. «transferre») [3]). Как можно заметить основное отличие в происхождении слов, которые сейчас употребляются в синонимичном контексте.

Однако, обращаюсь к изучению значения слов трансфер и трансферт, которое провели Скок Т. и Подгорная Е. отмечается их различие[9]. Одним из значений слова «трансфер» в большом толковом словаре русского языка (БТСРЯ) Кузнецова С.А. является: «Передача прав на какую-л. научно-техническую разработку от одного лица другому» [10]. Трансфер, согласно данному значению, выступает в исконном определении присущем области инновационной деятельность. То есть именно в этом значении слово трансфер используется, когда идёт речь о процессе передачи инновационной технологий.

Согласно определениям значения слова «трансферт» из БТСРЯ, оно относится исключительно к финансовым и юридическим операциям [10]. Либо касательно перевода денежных средств, например, межбюджетный трансферт, либо трансферт ценных бумаг. Как такового определения процесса передача технологий или результатов инновационной деятельности не предусматривается. С другой стороны, процесс передачи технологий может именоваться трансфертом, с точки зрения определения БТСРЯ, в случае, если происходит передача прав на интеллектуальную собственность, что относится к процессам с юридической составляющей.

Понятия трансфер и трансферт многозначны, но с прибавкой к ним «технологий» становятся, фактически, однозначными понятиями. Согласно проведённому исследованию в научном сообществе отсутствует единое понимание различия в значении терминов трансфер и трансферт при употреблении их без связки со словом «технологий», которое относит данные определения к области инновационной деятельности.

В контексте инновационной деятельности сложилась практика хаотичного употребления понятий трансфер и трансферт при идентификации процесса передачи технологий от одного лица другому в целях дальнейшего использования. Указанное явление характеризует отсутствие системности и структурированности данного фрагмента научного знания. Употребление должно чётко отражать суть описываемого явления.

Подводя итог стоит отметить, что использование понятия трансфер технологий и трансферт технологий происходит в одинаковом значении. Но с точки зрения значения самих слов необходимо различать употребляемые термины. Процесс передачи технологий, к которому также относят Центры трансфера технологий, должен именоваться трансфером технологий, употребление слова «трансферт» здесь будет лексически некорректно.

Появление термина трансферт технологий связано с тем, что и слово трансфер и слово трансферт в русском языке заимствованы, в связи с чем различные исследователи в области инновационной деятельности не придавали особого значения выбору того или иного употребления слова, но в других областях научного знания ощутима разница в исследуемых понятиях.

Таким образом, верным в употреблении следует считать понятие «трансфер технологий».

Список литературы

1. Никитенкова М.А. Трансферт технологий в инновационной деятельности / М.А. Никитенкова // Россия и Америка в XXI веке. – 2016. – Выпуск № 3. – URL: https://rusus.jes.su/s207054760013141-2-1/.

2. Сопина, Н.В. Вопросы развития и регулирования трансфера технологий в сфере образования / Н.В. Сопина, А.С. Близнова, А.А. Быкова // Креативная экономика. – 2021. – Т. 15, № 3. – С. 695-710.

3. Палей, Т.Ф. Технологический трансфер как рычаг инновационного развития экономики / Т.Ф. Палей // Вестник экономики, права и социологии. – 2010. – № 2. – С. 38-41.

4. Соловьева, Ю.В. Трансферт технологий в инновационной экономике: сущность, формы, методы / Ю.В. Соловьева // Инновационная экономика. – 2014. – № 4 (1). – С. 7.

5. Суховей, А.Ф. Трансферт технологий как инструмент модернизации экономики / А.Ф. Суховей, И.М. Голова // Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление. – 2011. – № 3. – С. 92-102.

6. Ахметова, А.А. Трансферт технологий в строительстве в условиях внедрения инноваций / А.А. Ахметова // ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ и ПРАВО: ИННОВАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ проблем: сборник статей победителей VIII Международной научно-практической конференции: в 3 частях, Пенза, 25 мая 2017 года. Том Часть 1. – Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 251-252.

7. Лукша, О.П. Российская сеть трансфера технологий, как составная часть национальной инновационной системы: методология, практика, перспективы / О.П. Лукша, А.Э. Яновский, Г.Б. Пильнов, Ю.Б. Алферов // Инновации. – 2009. – № 10 (132). – С. 18-32.

8. Нестеров, А.А. Повышение эффективности трансфера технологий посредством учета уровней готовности технологий и зрелости интероперабельности взаимодействующих организаций / А.А. Нестеров // Вестник СПбГУТ. – 2024. – Т. 2, № 2.

9. Знай русский! Трансфер и трансферт – в чём разница и где ставить ударение? – URL: https://russkiymir.ru/publications/326596/ (дата обращения: 30.06.2026).

10. Грамота. – URL: https://gramota.ru/poisk?query=трансфер&mode=slovari&dicts[]=42 (дата обращения: 30.06.2026).

УДК 330

УПРАВЛЕНИЕ СИСТЕМОЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ КАК СРЕДОЙ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ДЕТЕЙ

В.А. Тогаев, магистр
Е.В. Пирогова, д.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В данной статье рассмотрены особенности осуществления управления системой дополнительного образования в контексте создания оптимальной среды для развития творческого потенциала детей. Проведён анализ истории развития дополнительного образования детей, структуры творческого потенциала детей и определены ключевые управленческие условия, необходимые для его развития.*

Ключевые слова: *дополнительное образование, воспитание, управление системой образования, творческий потенциал, развитие личности.*

Дополнительное образование детей на сегодняшний день является одной из ключевых площадок для раскрытия индивидуальных способностей и формирования творческой личности ребенка. Оно не ограничено жесткими рамками стандартов и ориентировано на свободный выбор ребенка. Однако для того, чтобы этот потенциал реализовался в полной мере, необходима целенаправленная организация образовательного процесса.

Истоки развития российского «внешкольного» образования уходят в конец XIX – начало XX века. В данный период в городах начинают открываться первые организации дошкольного образования, в том числе детские клубы и кружки при народных домах. Данные образовательные учреждения основываются на педагогических идеях ученых того времени: К. Д. Ушинского, П. Ф. Каптерева, С. Т. Шацкого. Среди наиболее значимых идей педагогов выделялись: труд – как основа воспитания, связь теоретической и практической составляющих обучения, саморазвитие личности, педагогический процесс - как система, целостность развития через деятельность, эстетическое воспитание личности.

В XX веке советский педагог А.С. Макаренко определяет основные векторы педагогического процесса: воспитание через коллективное воздействие, принцип параллельного воздействия на ученика учителем лично и через групповое воздействие, метод самоуправления и воспитания через трудовую деятельность, а также дисциплины как результата воспитания [4, с. 77]. В этот период внешкольное образование приобретает системный характер. Создаётся огромное количество учреждений: дома пионеров, школы искусств, спортивные школы. Эти учреждения выполняли не только культурные и

досуговые, но и воспитательную функцию, способствуя формированию социально значимых качеств личности.

В XI веке появляются новые тенденции и внешкольное образование преобразовывается в дополнительное. На сегодняшний день сфера дополнительного образования – это целостная структура, которая включает в себя различные образовательные программы, организации дополнительного образования, профессиональные педагогические кадры и нормативно-правовую базу, которая регламентирует деятельность данной сферы.

Современная государственная политика в сфере образования ставит во главу задачу формирования условий для самореализации и развития. Среди важнейших нормативно-правовых актов отметим: Федеральный закон от 29.12.2012 № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Указ Президента РФ от 7 мая 2024 года №309 «О национальных целях развития РФ на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», Распоряжение Правительства РФ от 31.03.2022 № 678-р «Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации», методические рекомендации Министерства образования и науки РФ по проектированию дополнительных общеразвивающих программ от 18.11.2015 года №09-3242 «О направлении рекомендации» и локальные нормативно-правовых акты образовательных организаций дополнительного образования.

Федеральный закон от 29.12.2012 № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» устанавливает, что дополнительное образование в РФ «направлено на формирование и развитие творческих способностей детей и взрослых, удовлетворение их индивидуальных потребностей в интеллектуальном, нравственном и физическом совершенствовании, формирование культуры здорового и безопасного образа жизни, укрепление здоровья, а также на организацию их свободного времени». Данный нормативно-правовой выделяет дополнительные предпрофессиональные программы в сфере искусства и указывает, что их целью является выявление талантливых и одаренных детей, формирование условий для их воспитания, образования, приобретения ими навыков, знаний и умений в выбранной области искусства и подготовка к получению профессионального образования» [1]. В качестве образовательных организаций, реализующих данные программы, закон выделяет детскую школу искусств.

В своем научном исследовании Е.Б. Андреева отмечает, что системный подход в изучении данной проблемы позволяет рассматривать систему дополнительного образования детей как открытую, самоорганизующуюся и саморазвивающуюся систему [3, с. 143]. Современная система дополнительного образования развивается под влиянием государственных приоритетов, технологических изменений и запросов семей. Среди ключевых тенденций можно выделить:

– индивидуализация образовательного процесса, которая характеризуется внедрением сертификатов дополнительного образования, позволяющих ребёнку выбирать программы и учреждения;

– интеграция с общим образованием и профессиональной средой, которая включает: развитие сетевых форм взаимодействия школ, колледжей, вузов и предприятий;

– цифровизация и новые форматы: использование онлайн-платформ, что расширяет доступ к образовательным ресурсам;

– развитие воспитательного компонента: включение в программы гражданское и патриотическое воспитанию;

– развитие инклюзивной среды: создание условий для участия в творческих программах детей с ограниченными возможностями здоровья, адаптация содержания и методов работы.

Управление системой дополнительного образования обусловлено необходимостью учитывать региональные особенности и запросы местного населения. Одним из приоритетных направлений для сельской местности становится создание специализированных образовательных пространств, оснащённых современным оборудованием, что способствует освоению детьми передовых технологий.

Система дополнительного образования детей является развивающей средой, которая даёт простор для самостоятельного выбора образовательных траекторий. Историческое развитие системы наглядно показывает, как в обществе менялось отношение к детству и творческой деятельности в становлении личности. Действующие управленческие подходы и современные тенденции в сфере дополнительного образования направлены на максимальное раскрытие творческих способностей каждого ребенка.

Список литературы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273 ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Распоряжение Правительства РФ от 31.03.2022 № 678-р «Об утверждении Концепции развития дополнительного образования детей до 2030 года и плана мероприятий по ее реализации».

3. Андреева Е.Б. Система управления образовательными программами в условиях региональной системы дополнительного образования детей // Управление образованием: теория и практика. – 2022. – № 2 (48). – С. 141-147.

4. Князев Е.А. Антон Семенович Макаренко и развитие теории и практики воспитания // Гаудеамус. – 2018. – № 1 (35). – С. 76-81.

5. Фролова О.Я., Фомина Л.В. Управление дополнительным образованием в региональных системах: инновационный аспект // Социально-экономический и гуманитарный журнал Красноярского ГАУ. –2021. – № 2 (20). – С. 36-46.

УДК 338.242.2

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЗЕРНОПРОИЗВОДСТВА В СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ

Н.Ф. Хурамшин, аспирант
А.Р. Загрутдинов, аспирант
Казанский государственный аграрный университет

Аннотация. *В статье рассматривается проблема обеспечения эффективности зернопроизводства в сельскохозяйственных организациях России. Современные вызовы – климатические изменения, волатильность рынков, сокращение государственной поддержки – ставят под вопрос устойчивость сложившейся модели. Анализ показывает, что длительный рост производительности труда в аграрном секторе сменился спадом в 2023–2024 гг. Для зернопроизводства это означает необходимость перехода от экстенсивных факторов к интенсивным. Обоснована необходимость цифровизации, климатически адаптированных технологий и импортозамещения в селекции.*

Ключевые слова: *эффективность, зернопроизводство, сельскохозяйственные организации, устойчивое развитие, государственная поддержка, цифровизация, импортозамещение.*

Развитие аграрного сектора остается основой долгосрочной устойчивости сельских территорий и роста качества жизни на селе. В России для этого есть серьезная база, включающая в себя большие земельные угодья и разнообразный природно-ресурсный потенциал. В последние годы государство придало отрасли стратегический статус. Были запущены крупные программы и выделены значительные средства. Но результаты не полностью совпадают с затратами. Темпы прироста валовой продукции ниже возможных. Часть продукции имеет низкую рентабельность и слабую конкурентоспособность на внутреннем и внешнем рынках [1, с.4]. Это противоречие требует научного анализа причин и поиска новых механизмов управления. Для зернопроизводства проблема стоит особенно остро. Зерно формирует продовольственную безопасность, экспортные доходы и занятость в сельской местности. Поэтому эффективность зернового хозяйства нужно рассматривать как часть общей устойчивости АПК.

В период с 2022 по 2024 год аграрный сектор России в целом сохранял устойчивую траекторию, хотя эта устойчивость не была лишена внутренних противоречий. Одним из наиболее заметных результатов стало достижение рекордных показателей по сбору зерновых, семян подсолнечника, рапса и сои. Для зернопроизводства такие результаты имели двойственное значение.

С одной стороны, они укрепили позиции страны на мировом продовольственном рынке. С другой – возникли вопросы о том, насколько устойчив этот рост и в какой степени он обеспечен интенсивными факторами, а не благоприятной конъюнктурой. Доля продукции агропромышленного комплекса в общем объеме российского экспорта увеличилась до 10% [2, с.84]. Продовольственные товары и сельскохозяйственное сырье переместились на третье место в национальном экспорте. Россия на протяжении трех лет подряд сохраняет статус нетто-экспортера сельскохозяйственной продукции.

В 2023 году экспортная выручка достигла 43,1 млрд долларов США, а положительное сальдо торгового баланса составило 8 млрд долларов. Эти цифры свидетельствуют о возрастающей конкурентоспособности отрасли. Однако в 2024 году стоимостной объем экспорта сократился на 1,1% и составил 42,6 млрд долларов. При этом физические объемы поставок выросли на 5,3%[3, с.10]. Такое расхождение между динамикой стоимости и физического объема указывает на снижение удельной экспортной выручки. Для зернопроизводства это означает, что наращивание объемов не компенсирует падение цен, а, следовательно, рентабельность экспортно-ориентированных организаций может снижаться. Россия девятый год подряд удерживает позицию крупнейшего в мире экспортера пшеницы. Доля зерновых в стоимостной структуре аграрного экспорта составила 36,9%. Далее следуют масложировая продукция (20,4%) и прочая продукция АПК, включая зернобобовые и масличные культуры (13,8%). География поставок охватывает более 160 стран.

Ведущими импортерами выступают Китай (6,4 млрд долларов), Турция (3,4 млрд долларов) и Казахстан (3,3 млрд долларов)[4, с. 60]. Для зернового хозяйства такая широкая география означает одновременно и возможности, и риски. Возможности связаны с диверсификацией рынков сбыта, а риски – с зависимостью от внешнеполитической конъюнктуры и логистических ограничений. Кроме того, сырьевая направленность экспорта ограничивает возможности по наращиванию добавленной стоимости.

Поэтому дальнейшее повышение эффективности зернопроизводства требует не только увеличения валовых сборов, но и развития переработки, снижения издержек, внедрения цифровых технологий и селекционных достижений. Только комплексный подход позволит сохранить конкурентоспособность и обеспечить устойчивое развитие отрасли в условиях современных вызовов [5, с. 35]. Для зернового хозяйства это означает высокую экспортную ориентацию. Но снижение стоимости при росте физических объемов показывает влияние ценового фактора. Поэтому дальнейший рост эффективности должен идти не только через объемы. Нужны снижение издержек, развитие инфраструктуры, селекция, цифровизация и роботизация.

Только так зернопроизводство сможет сохранить конкурентоспособность и внести вклад в устойчивое развитие страны.

От реализации данных направлений развития зависит продовольственная безопасность страны. Россия располагает мощной ресурсной базой. Обширные

земельные угодья и разнообразие климатических зон создают предпосылки для устойчивого развития. Однако наличие потенциала не гарантирует высокой рентабельности. Государственные программы и бюджетные вливания не всегда дают пропорциональный результат [6, с. 171]. Многие организации имеют низкую маржинальность. Это лишает их ценовых преимуществ на внутреннем и внешнем рынках. Проблема требует поиска внутренних резервов. Фокус научного анализа смещается с экстенсивных факторов на интенсивные. Речь идет о качестве менеджмента и технологической модернизации.

Анализ операционных результатов за 2022-2024 гг. показывает сохранение позитивной динамики по отдельным направлениям. Но это не должно порождать избыточного оптимизма. Рекордные валовые сборы зерновых, масличных и бобовых культур стали следствием не столько системного роста эффективности агротехнологий, сколько благоприятной ценовой конъюнктуры и удачных погодных условий. Доля продукции АПК в национальном экспорте достигла 10%. Продовольственный блок вышел на третью позицию. Россия три года подряд удерживает статус нетто-экспортера. В 2023 г. экспортная выручка составила 43,1 млрд долл. США.

Положительное сальдо торгового баланса достигло 8 млрд долл. Однако на уровне конкретных сельскохозяйственных организаций картина менее радужная. В 2024 г. стоимостной объем экспорта сократился на 1,1% (до 42,6 млрд долл.). Физические объемы поставок выросли на 5,3% [7, с.15]. Дивергенция цен и объемов сигнализирует о снижении удельной экспортной выручки. Это напрямую транслируется в падение рентабельности экспортно-ориентированных организаций.

Лидерство России в мировом экспорте пшеницы (девятый год подряд) и расширение географии поставок до 160 стран – значимые достижения. Но для отдельной организации рост себестоимости логистики, удорожание кредитов и волатильность валютных курсов не всегда конвертируются в чистую прибыль. Доминирование в структуре экспорта зерновых (36,9%), масложировой продукции (20,4%) и зернобобовых культур (13,8%) свидетельствует о сырьевой направленности. Это ограничивает возможности по наращиванию добавленной стоимости.

Перед научным сообществом и регуляторами стоит задача обновления инструментов управления эффективностью. Прежняя модель, ориентированная на экстенсивное наращивание объемов в условиях щедрой господдержки, исчерпала ресурс. Дальнейший рост эффективности зернопроизводства возможен на пути тотальной цифровизации, внедрения климатически адаптированных агротехнологий и форсированного импортозамещения в генетике и селекции [9, с.19]. Это сформирует новую архитектуру конкурентоспособности отечественного агробизнеса.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Эффективность зернопроизводства в сельскохозяйственных организациях перестала быть тактической задачей. Она стала стратегическим императивом.

Достигнутый в 2014-2024 гг. рост производительности труда не обеспечил устойчивости. В 2023-2024 гг. первичное аграрное звено столкнулось со спадом на 3,8% на фоне роста экономики. Для зернопроизводства это означает необходимость смены модели. Экстенсивные факторы исчерпаны. Дальнейший рост возможен только за счет интенсивных факторов. К ним относятся цифровизация производственных процессов, климатически адаптированные технологии, ускоренное импортозамещение в селекции и генетике [10, с.32].

Также важно повышать качество менеджмента. Сохранение экспортного потенциала требует снижения удельных издержек. Сырьевая направленность экспорта ограничивает добавленную стоимость. Поэтому нужно развивать переработку. Государственная поддержка должна быть более предсказуемой и нацеленной на результат. Предложенные направления создадут новую архитектуру конкурентоспособности. Это обеспечит устойчивое развитие зернопроизводства и продовольственную безопасность страны.

Список литературы

1. Алтухов, А.И. Приоритеты в обеспечении продовольственной безопасности в условиях глобальных вызовов / А.И. Алтухов // Экономика сельского хозяйства России. – 2024. – № 8. – С. 2-11.

2. Андрющенко, С.А. Структура комплексного прогноза развития производственного потенциала агропродовольственного комплекса / С.А. Андрющенко // Островские чтения. – 2024. – № 1. – С. 83-87.

3. Устойчивость агропроизводства России в контексте ресурсного потенциала и стратегических вызовов / Ф.Н. Мухаметгалиев, А.Р. Батталова, Л.В. Дубровская [и др.] // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2025. – № 13. – С. 7-12.

4. Ситдикова, Л.Ф. Развитие аграрного сектора экономики в условиях влияния внешних факторов / Л.Ф. Ситдикова // Экономика сельского хозяйства России. – 2025. – № 2. – С. 56-65.

5. Нечитайлов, А.С. Концепция многоуровневой цифровой трансформации агропромышленного комплекса / А.С. Нечитайлов // АПК: экономика, управление. – 2024. – № 2. – С. 33-41.

6. Субаева, А.К. Теоретические основы технической модернизации сельского хозяйства в условиях цифровой трансформации / А.К. Субаева, Ф.Н. Авхадиев, И.С. Мухаметшин и др. // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2022. – Т. 17, № 2 (66). – С. 168-173.

7. Структурные диспропорции и снижение экономической эффективности агропромышленного комплекса России / Ф.Н. Мухаметгалиев, А.Р. Батталова, Л.В. Дубровская [и др.] // Евразийское пространство: экономика, право, общество. – 2025. – № 13. – С. 13-18.

8. Мухаметгалиев, Ф.Н. Ретроспективный анализ эволюции теоретических основ конкуренции и конкурентных отношений / Ф.Н.

Мухаметгалиев, А.Р. Загрутдинов // Экономика сельского хозяйства России. – 2024. – № 5. – С. 24-31.

9. Шведов, В.В. Сравнительный анализ стратегий цифровой трансформации сельского хозяйства в странах Центральной и Восточной Европы / В.В. Шведов // Агропродовольственная экономика. – 2025. – № 3-4. – С. 18-29.

10. Худякова, Е.В. Цифровые платформы в АПК: учебно-методическое пособие / Е.В. Худякова, М.Н. Степанцевич, М.А. Качалин, М.И. Горбачев. – М.: Мегаполис, 2023. – 96 с.

УДК 338.24:659.1

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Д.М. Ямашева, магистр
Е.А. Волкова, к.э.н., доцент
Ульяновский государственный технический университет

Аннотация. *В статье рассматривается проблема стратегического развития регионального рекламного агентства в условиях цифровой трансформации рынка рекламных услуг. На основе комплексного анализа внешней и внутренней среды ООО «Агентство фотографии» обоснована необходимость перехода от узкой специализации на наружной рекламе к модели полносервисного коммуникационного агентства. Предложена стратегия горизонтальной диверсификации, включающая развитие digital-направления, проектной координации и системы мотивации персонала.*

Ключевые слова: *стратегический менеджмент, рекламное агентство, горизонтальная диверсификация, digital-реклама, SWOT-анализ, проектное управление, мотивация персонала.*

Современный рынок рекламных услуг находится в состоянии структурной перестройки: традиционные офлайн-форматы уже не могут рассматриваться как самодостаточная основа развития, а digital-инструменты становятся не отдельным каналом продвижения, а частью общей клиентской коммуникации. Для региональных агентств эта ситуация особенно значима, поскольку именно они одновременно зависят от локального спроса малого и среднего бизнеса, от доверия постоянных клиентов и от способности быстро осваивать новые технологии. Сохранение прежней модели работы в этих условиях ведет к постепенному снижению маржинальности, усилению конкуренции со стороны фрилансеров и digital-студий, а также к риску потери клиентской базы.

Актуальность исследования определяется необходимостью разработки реалистичной стратегии развития для малого регионального предприятия сферы рекламных услуг. В отличие от крупных сетевых агентств, такие компании имеют ограниченные финансовые и кадровые ресурсы, но обладают преимуществами, которые трудно скопировать: знанием локального рынка, устойчивыми отношениями с клиентами, репутацией и способностью выполнять комплексные работы «под ключ». Поэтому стратегический выбор должен опираться не только на анализ отраслевых трендов, но и на точную диагностику внутренних компетенций организации.

Объектом исследования выступает система стратегического управления ООО «Агентство фотографии», работающее на рынке под брендом рекламного агентства «Апрель». Предметом исследования является разработка и организационно-управленческое обеспечение стратегии развития данного агентства. Цель исследования состоит в обосновании стратегического направления развития предприятия и формировании комплекса мероприятий по его практической реализации в среднесрочной перспективе.

Методологическую основу исследования составили методы стратегического анализа: PEST-анализ, SNW-анализ, анализ пяти сил конкуренции, построение профиля среды, SWOT-анализ, продуктово-маркетинговый анализ и матрица БКГ. Использование комплекса методов позволяет избежать односторонней оценки и связать внешние тенденции с внутренними ресурсами предприятия. Информационной базой послужили материалы курсового исследования по ООО «Агентство фотографии», учебно-методические источники по стратегическому менеджменту, а также открытые данные о деятельности компании и ее конкурентов.

Характеристика объекта исследования

ООО «Агентство фотографии» ведет деятельность на рынке рекламных услуг Ульяновска под брендом «Апрель» и специализируется на наружной рекламе, широкоформатной печати, изготовлении рекламных конструкций, дизайне, монтаже и согласовании размещения рекламных объектов. Компания имеет длительный опыт работы на локальном рынке и относится к числу организаций, которые сформировали устойчивую клиентскую базу еще на этапе становления регионального рынка наружной рекламы.

Ключевая особенность агентства заключается в комплексном формате обслуживания. Компания не ограничивается изготовлением отдельного носителя, а сопровождает клиента от разработки макета и проектной документации до производства, монтажа и согласования. Такая модель особенно важна для малого и среднего бизнеса, который часто не обладает компетенциями в области нормативного оформления наружной рекламы. Сервис «под ключ» снижает транзакционные издержки клиента и формирует доверие к агентству.

Финансово-хозяйственные показатели агентства за 2023–2025 гг. позволяют сделать предварительный вывод о наличии ресурсной базы для стратегического маневра. В 2024 г. наблюдалось значительное увеличение прибыли и рентабельности, однако в 2025 г. прибыль снизилась, а затраты выросли. Это указывает на то, что прежняя модель деятельности способна обеспечивать оборот, но становится более чувствительной к росту издержек и снижению маржинальности.

Анализ внешней среды и конкуренции

PEST-анализ показал, что внешняя среда агентства является одновременно рискованной и насыщенной возможностями. Политико-правовые факторы связаны с санкционным режимом, изменением требований к

рекламной деятельности и ростом ответственности участников рекламной цепочки. В частности, для интернет-рекламы установлены обязательные отчисления в размере 3% от базы расчета, что повышает административную сложность работы с digital-каналами, но одновременно создает спрос на консультационные и комплексные услуги агентства.

Технологические факторы связаны с развитием искусственного интеллекта, автоматизацией дизайна, аналитикой рекламных кампаний и изменением требований к скорости подготовки материалов. С одной стороны, эти технологии снижают входные барьеры для фрилансеров и небольших digital-команд. С другой – они позволяют существующему агентству повысить производительность, ускорить подготовку макетов, тестировать креативы и предлагать клиенту более доказательный результат. Следовательно, технологические изменения являются не только угрозой, но и источником будущего конкурентного преимущества.

Обобщая результаты PEST-анализа, можно отметить системный сдвиг спроса от разовых заказов на изготовление рекламного носителя к запросу на комплексное решение бизнес-задачи. Клиенту требуется не просто вывеска или баннер, а понятная коммуникационная система: офлайн-видимость, цифровое вовлечение, измерение отклика и последующее сопровождение. Именно этот сдвиг определяет стратегическое направление развития агентства.

Конкурентная среда рекламного агентства «Апрель» неоднородна. На локальном рынке присутствуют компании, конкурирующие по цене, специализированные digital-исполнители, полиграфические организации и агентства с широким спектром услуг. Давление усиливается со стороны фрилансеров и малых команд, которые имеют низкие постоянные затраты и могут демпинговать по отдельным услугам. Однако такие исполнители часто уступают в надежности, полноте сопровождения, согласовании работ и способности отвечать за весь цикл проекта.

Анализ конкурентов показывает, что агентство «Апрель» не должно конкурировать только ценой. Его сильная позиция связана с опытом, портфолио, репутацией и способностью закрывать сложные офлайн-задачи. Но эти преимущества нужно дополнить digital-компетенциями, поскольку иначе компания рискует оказаться в ситуации, когда клиент покупает наружную рекламу в одном месте, а стратегию продвижения и аналитику - у другого поставщика. В таком случае «Апрель» будет удерживать только производственную часть цепочки ценности, наиболее подверженную ценовому давлению.

В таких условиях устойчивость агентства может быть обеспечена не расширением перечня отдельных услуг как таковых, а переходом к более высокой роли в клиентской цепочке. Речь идет о позиции стратегического партнера, который проектирует решение, соединяет каналы, организует производство, контролирует качество и показывает клиенту результат.

Оценка внутренней среды и стратегического профиля

SNW-анализ внутренней среды выявил существенную группу сильных сторон агентства: опыт работы в отрасли, наличие ключевых лидеров, многофункциональность сотрудников, мотивацию к качественному выполнению заказов, контроль качества продукта, ведение проекта «под ключ», узнаваемость бренда, положительные отзывы и устойчивую репутацию. Эти характеристики формируют основу конкурентного преимущества, поскольку они подтверждают способность компании надежно исполнять сложные проекты.

Нейтральные позиции связаны с возрастным составом коллектива, обучаемостью, глубиной экспертизы в отдельных направлениях, использованием платной рекламы и технологичностью части оборудования. Нейтральный статус таких факторов не означает отсутствия проблем; напротив, именно они могут стать точками роста, если будут связаны с новой стратегией. Например, обучаемость персонала может быть превращена в устойчивую компетенцию при наличии программы развития и понятной мотивации.

Слабые позиции относятся к недостаточной гибкости системы управления, ограниченному уровню стратегического HR-планирования, дефициту digital-компетенций, недостаточной формализации управления проектами и риску сопротивления изменениям. Эти ограничения особенно критичны при переходе к горизонтальной диверсификации, поскольку новая модель требует не только новых услуг, но и нового способа организации работы.

Профиль среды позволил выделить факторы с максимальной положительной значимостью: силу рекомендаций и отзывов, рост потребности в измеримости рекламных результатов, репутацию и портфолио с локальными кейсами, сильную креативную и проектную команду. Эти факторы нужно использовать как опорные элементы стратегии. Наибольшие отрицательные факторы - рост digital-рекламы как заменителя и ценовая чувствительность малого и среднего бизнеса. Их нельзя нейтрализовать только улучшением качества наружной рекламы; требуется расширение модели предложения.

SWOT-анализ и выбор стратегического направления

SWOT-анализ показал, что у агентства есть хорошие сильные стороны: опыт, репутация, качественное выполнение работ и возможность вести проект «под ключ». Но проблема в том, что рынок меняется быстрее, чем само агентство. Клиенты всё чаще уходят в новые рекламные каналы, а если агентство не будет развивать эти направления, его привычные преимущества постепенно станут менее заметными.

Поэтому сильные стороны нужно использовать как основу для развития. Уже имеющийся опыт и доверие клиентов могут помочь агентству выйти в новые форматы рекламы, освоить современные каналы продвижения и предлагать заказчикам более комплексные решения.

Репутация и отзывы позволяют предложить текущим клиентам новые комплексные пакеты. Контроль полного цикла и производственная база дают возможность сочетать офлайн-носители с digital-механиками. Узнаваемость бренда снижает барьер доверия при запуске новых услуг. Партнерские связи могут быть использованы для временного закрытия компетенций, которых еще нет внутри компании.

Угрозы требуют защитных решений. Рост издержек и снижение покупательной способности клиентов делают опасной стратегию простого повышения цен. Появление новых конкурентов и фрилансеров усиливает необходимость дифференциации. Санкционные и регуляторные ограничения повышают значимость юридически аккуратного сопровождения рекламных кампаний. Устаревание традиционных каналов рекламы требует разработки гибридных форматов, а не отказа от накопленных производственных компетенций.

Слабые стороны должны быть связаны с возможностями развития. Недостаток digital-компетенций можно закрывать через переобучение лояльных сотрудников и точечный найм специалистов. Неразвитость проектного управления - через введение роли ведущего менеджера-интегратора. Консервативная мотивация - через KPI, привязанные к комплексным проектам, обучению и удовлетворенности клиентов. Риск сопротивления изменениям - через прозрачную коммуникацию и опору на неформальных лидеров коллектива.

По результатам анализа наиболее обоснованной является стратегия горизонтальной диверсификации. Она предполагает выход агентства на смежный рынок digital-услуг при сохранении и усилении существующей базы наружной рекламы. Горизонтальная диверсификация снижает зависимость от одного зрелого сегмента, позволяет продавать комплексные решения текущим клиентам и повышает устойчивость компании к изменениям спроса.

Стратегия горизонтальной диверсификации

Сущность предлагаемой стратегии состоит в преобразовании агентства «Апрель» из производителя наружной рекламы в полносервисное коммуникационное агентство локального уровня. При этом не предполагается отказ от наружной рекламы: наоборот, она сохраняет роль материального ядра предложения и источника доверия. Новым элементом становится digital-слой, включающий таргетированную рекламу, SMM-сопровождение, веб-аналитику, разработку посадочных страниц, QR-механики, управление локальными сообществами и измерение отклика.

Целевая модель предложения может быть сформулирована как «360 градусов для локального бизнеса». Для клиента это означает возможность получить в одном месте наружный носитель, визуальную концепцию, digital-продвижение, аналитику эффективности и сопровождение проекта. Для агентства это означает рост среднего чека, снижение риска ухода клиента к

digital-конкурентам и переход от разовой сделки к более длительным отношениям.

Стратегия должна реализовываться поэтапно. На первом этапе агентство формирует минимальный набор digital-компетенций и тестирует пилотные комплексные проекты на существующих клиентах. На втором этапе создается портфель кейсов, подтверждающих эффективность гибридных решений. На третьем этапе новое направление закрепляется в организационной структуре, системе мотивации и регулярной продуктовой линейке. Такой поэтапный подход снижает инвестиционный риск и позволяет корректировать стратегию по мере получения рыночной обратной связи.

В продуктовой линейке следует выделить несколько приоритетных пакетов. Первый – «Локальный старт»: вывеска или баннер, QR-код, простая посадочная страница, базовая аналитика переходов. Второй – «Районное продвижение»: наружная реклама около точки продаж, таргетированная реклама по геолокации, публикации в локальных сообществах. Третий – «Комплексное открытие»: оформление фасада, POS-материалы, запуск рекламы в социальных сетях, фотоконтент и отчет по результатам. Четвертый – «Социальная и бюджетная коммуникация»: оформление объектов, информационные стенды, социальная реклама и сопровождение кампании для учреждений.

Организационный механизм реализации стратегии

Реализация стратегии горизонтальной диверсификации требует изменения организационной структуры. Для малого агентства нецелесообразно создавать громоздкую иерархию, поэтому предпочтительной является модель «функциональные ячейки + проектный офис». Функциональные ячейки сохраняют ответственность за производство, дизайн, монтаж, продажи и digital-направление, а проектный офис обеспечивает координацию комплексных заказов и единое взаимодействие с клиентом.

Ключевой новой ролью становится ведущий менеджер проекта, или интегратор. Он отвечает за сбор задачи клиента, формирование предложения, согласование сроков, распределение задач между производственным и digital-блоками, контроль бюджета и итоговую презентацию результата. Такая роль снижает риск разрыва между подразделениями и позволяет клиенту видеть единую команду, а не набор несвязанных исполнителей.

Вторым элементом является Digital-лаборатория. На первом этапе она может быть небольшой и включать одного-двух специалистов, а часть задач может закрываться через партнеров или аутсорсинг. Ее функции: настройка таргетированной рекламы, SMM, аналитика, подготовка digital-части коммерческих предложений, обучение сотрудников базовым цифровым инструментам, мониторинг новых форматов. Постепенно лаборатория должна стать центром компетенций, поддерживающим остальные подразделения.

Система мотивации должна быть связана с целями стратегии. Если сотрудники получают вознаграждение только за выполнение узкой

операционной функции, они не будут заинтересованы в кросс-функциональной работе и продаже гибридных проектов. Поэтому предлагается модель «оклад + стратегическая премия + инвестиции в развитие». Она должна сочетать индивидуальные KPI, командные бонусы за комплексные проекты и нематериальные стимулы, связанные с обучением и признанием.

Для контроля реализации стратегии необходимо определить набор индикаторов. На уровне бизнеса оцениваются рост доли комплексных проектов, выручка от digital-услуг, средний чек, повторные продажи и удовлетворенность клиентов. На уровне процессов - соблюдение сроков, количество проектов с участием нескольких подразделений, доля проектов с измеряемым результатом. На уровне персонала - вовлеченность сотрудников, текучесть ключевых кадров, участие в обучении и количество внутренних инициатив по улучшению услуг.

Ожидаемые результаты, риски и контроль

Ожидаемый эффект стратегии заключается в повышении конкурентоспособности агентства через расширение ценностного предложения. Компания сможет сохранить сильные позиции в наружной рекламе и одновременно войти в растущий сегмент комплексных коммуникационных услуг. Для клиентов это выразится в снижении числа подрядчиков, большей согласованности рекламных активностей и понятной оценке результата. Для агентства - в росте лояльности клиентов, увеличении среднего чека и снижении зависимости от ценовой конкуренции.

Риски реализации стратегии также существенны. Первый риск – недостаток digital-компетенций и ошибки в первых проектах. Для его снижения необходимы пилотный формат, партнерства и обучение. Второй риск – сопротивление сотрудников, привыкших к стабильным процессам. Его можно снизить через прозрачное объяснение стратегии, участие неформальных лидеров и справедливую мотивацию. Третий риск – финансовая нагрузка на малое предприятие. Поэтому инвестиции должны быть поэтапными, а запуск новых услуг – связанным с реальными клиентскими заказами.

Заключение

Проведенное исследование позволило обосновать стратегию развития ООО «Агентство фотографии» в условиях трансформации рынка рекламных услуг. Анализ показал, что агентство обладает значимыми сильными сторонами: опытом работы, локальной репутацией, производственной базой, качеством выполнения заказов и способностью сопровождать проекты «под ключ». Одновременно выявлены угрозы, связанные с ростом digital-рекламы, ценовой чувствительностью клиентов, увеличением издержек и дефицитом цифровых компетенций.

Наиболее рациональным стратегическим направлением признана горизонтальная диверсификация: выход на смежный рынок digital-услуг при сохранении ядра в наружной рекламе. Такая стратегия позволяет не противопоставлять офлайн и онлайн, а соединить их в комплексное предложение для локального бизнеса. Целевая модель агентства –

полносервисный коммуникационный партнер, предлагающий решения «360 градусов» для клиентов Ульяновска.

Для реализации стратегии предложены организационные изменения: создание проектного офиса, введение роли ведущего менеджера-интегратора, формирование Digital-лаборатории и развитие кросс-функционального взаимодействия. Кадровый блок стратегии включает переобучение существующих сотрудников, точечный найм специалистов и внедрение мотивационной системы, ориентированной на комплексные проекты, результат клиента и развитие компетенций.

Практическая ценность предложений заключается в их применимости для малого регионального предприятия: стратегия не требует одномоментной радикальной перестройки, но задает управляемую траекторию перехода. Использование поэтапного внедрения, пилотных проектов и системы показателей позволяет снизить риски и контролировать достижение результатов. В перспективе дальнейшее исследование может быть связано с разработкой сбалансированной системы показателей для мониторинга реализации стратегии и оценкой эффективности конкретных гибридных рекламных кампаний.

Список литературы

1. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов. – 4-е изд. – Москва: Юрайт, 2025. – 434 с.

2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.

3. Волкова, Е.А. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / Е.А. Волкова, А.В. Чурашкина. – Ульяновск: УлГТУ, 2022. – 183 с.

4. Горелова, Н.А. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации / Н.А. Горелова. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2025. – 309 с.

5. Доброва, К.Б. Стратегический менеджмент: учебное пособие / К.Б. Доброва. – Москва: Мир науки, 2025. – 181 с.

6. Дубровина, Н.А. Стратегический менеджмент / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 80 с.

7. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса / В.С. Ефремов. – Москва: Финпресс, 2014. – 452 с.

8. Кубарь, М.А. Стратегии развития организации / М.А. Кубарь // Экономика и социум. – 2021. – № 6. – С. 741-743.

9. Маврина, И.Н. Стратегический менеджмент / И.Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.

10. Терехова-Пушная, Д.В. Модели стратегического управления и планирования / Д.В. Терехова-Пушная // Московский экономический журнал. – 2019. – № 9.

11. Федеральный закон от 26.12.2024 № 479-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О рекламе» и отдельные законодательные акты Российской Федерации».

12. Официальный сайт рекламного агентства «Апрель». – URL: https://ar-april.bitrix24.site (дата обращения: 26.05.2026).

Научное электронное издание

Управление развитием социально-экономических систем
Материалы IX Всероссийской научно-практической конференции
(Россия, г. Ульяновск, 20 октября 2026 года)

Сборник научных трудов

Отв. за выпуск В. Н. Лазарев

ЛР № 020640 от 22.10.97

Дата подписания к использованию 09.11.2026.

ЭИ № 2259. Объем данных 3,1 Мб. Заказ № 379.

Ульяновский государственный технический университет

432027, Ульяновская обл., Ульяновск, Сев. Венец, 32.

ИПК «Венец» УлГТУ, 432027, Ульяновская обл., Ульяновск, Сев. Венец, 32.

Тел.: (8422) 778-513

e-mail: venec@ulstu.ru