

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ХЕРСОНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

АЛЬМАНАХ СТУДЕНЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ

СТУДЕНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

ФАКУЛЬТЕТА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

г. Геническ, 2026 г.

Дорогие читатели!

Перед вами — «Альманах студенческих исследований», особый сборник, знаменующий важный рубеж. Это не просто собрание текстов. Это **первая научная публикация** для многих авторов, итог кропотливого исследования и смелый шаг из учебной аудитории в открытое профессиональное сообщество. Здесь студенческий проект перерастает в законченную научную статью, демонстрируя не только глубину освоения предмета, но и способность к самостоятельному анализу, обобщению и презентации научного знания.

Научная статья — это всегда поиск, сомнения, открытия и напряженная работа мысли. Публикуя её, мы преследуем несколько целей:

- **Закрепить** и представить широкой аудитории значимые научные результаты.
- **Дать старт** исследовательской карьере молодых учёных, для которых эта публикация может стать отправной точкой.
- **Создать площадку** для академического обмена и вдохновить исследователей на высокие научные достижения.

Мы выражаем искреннюю благодарность **авторам статей** за их труд и смелость, **научным руководителям** — за мудрое наставничество и неизменную поддержку, а также **всем экспертам**, принявшим участие в рецензировании материалов.

Надеемся, что этот альманах станет не только приятным памятным изданием, но и полезным источником новых идей, а также началом доброй традиции.

Желаем вам, дорогие авторы и читатели, неиссякаемой научной любознательности и новых горизонтов в исследовательской работе!

Редколлегия сборника статей:

Афонченкова Т.Н., к.э.н., доцент;

Ракитина М.С., зав. кафедрой Менеджмента и маркетинга

Корнеева Е. В., зав. кафедрой Экономики

Короленко Ю.Н., зав. кафедрой Управление персоналом

Настоящий сборник содержит статьи студентов, подготовленные под руководством их научных наставников: Афонченковой Т.Н., Антоновой А.А., Верна В.В., Глушковой Ю.О., Корнеевой Е.В., Короленко Ю.Н., Масенко Б.П., Севастьяновой О.В., Скидан А.В., Серкиной Я.И. Редакционная коллегия и авторы выражают глубокую признательность **научным руководителям** за неоценимую помощь в выборе тем, методологическую поддержку, внимательное редактирование текстов и всестороннее содействие в подготовке публикаций.

СОДЕРЖАНИЕ

Ищенко А.А.	Разработка стратегии оптимизации затрат для повышения рентабельности организации.....	5
Пименова И.В.	Особенности внедрения цифровизации в операционные процессы и оценка экономической эффективности.....	16
Прокопчук Д.О.	Стратегии управления малым (средним) бизнесом в российской федерации.....	23
Горбатова П.,	Повышение гибкости цепи поставок предприятия за счет оптимизации его внутренних логистических процессов.....	29
Бучаева Р.С.	Конкурентные стратегии предприятия в условиях динамики внешних факторов.....	35
Метёлкина О.А.	Оптимизация бизнес-процессов для повышения операционной гибкости организации.....	41
Сайков А.Н.	Влияние внешней среды на управление операционными рисками организаций в России: вызовы и адаптивные стратегии.....	47
Копильчак Е.Н.	Развитие государственно-частного партнерства в сфере предпринимательства.....	53
Кузнецова В.В.	Влияние цифровых технологий на управление операционными процессами.....	58
Лунева О.С.	Пути совершенствования структуры предприятия на основе реинжиниринга бизнес – процессов.....	65
Милько М.С.	Влияние цифровизации на управление производственными ресурсами.....	73
Брагин А.А.	Разработка стратегии устойчивого развития и оценка её эффективности в реализации экологического туризма в национальном парке «Сенгилеевские горы».....	77
Начинюхина В.А.	Разработка стратегии повышения качества продукции при использовании современных технологий.....	83
Сергеев Н.В.	Разработка стратегии повышения конкурентоспособности продукции в современных условиях (на примере страховых услуг).....	90
Чорная А.И.	Влияние внешней среды на операционные процессы и пути их оптимизации.....	94
Якуба Я.О.	Разработка стратегии устойчивого развития организации на основе анализа внешних и внутренних факторов.....	103
Гайдаш Н.В.	Денежное обращение Херсонской области: особенности, проблемы, перспективы.....	110
Корнеев В.А.	Способы отмывания денег и борьба финмониторинга с доходами, полученных преступным путем.....	113
Кривцова О.Н., Остапенко В.С.	Роль кросс-функциональных команд в оптимизации численности и повышения гибкости организации.....	118
Якубчик А.В.	Аспекты цифровизации рынка товаров и услуг в РФ.....	125
Пронина И.В.	Особенности финансового развития предприятий Херсонской области на современном этапе.....	128
Юхновец А.С.	Центр ресурсного обеспечения как способ развития дополнительного профессионального образования.....	132
	в регионах России	

Андреева В.В.	Оценка эффективности системы мотивации: этапы, принципы и инструменты.....	136
Дюдюн Е.В.	Совершенствование технологии оценки персонала при найме: интегративный подход на основе ассесмент-центра и кейс-методов.....	139
Федорова Д.Р.	Факторы эффективности труда персонала организации.....	142
Хмеливская В.В.	Проблемные вопросы удержания молодых кадров на новых территориях Российской Федерации.....	145
Шалупова Е.Е.	Влияние цифровизации и социальных изменений на систему мотивации персонала.....	147

Ищенко А.А.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В статье исследуется эволюция концепций управления затратами – от классических систем «Стандарт-кост» и «Директ-костинг» до современных подходов, таких как ABC-анализ, бережливое производство и «Таргет-костинг». Проведен сравнительный анализ их преимуществ и недостатков, который выявил отсутствие универсальной методики, сочетающей стратегический анализ, операционные инструменты и механизмы внедрения.

Предложена оригинальная методика «Цикл стратегической оптимизации затрат», представляющая собой пятиэтапный итерационный процесс. Система обеспечивает дифференцированный подход к издержкам, позволяет комбинировать инструменты под специфику организации и нацелена на превращение оптимизации затрат в элемент управленческой культуры.

Подход наиболее эффективен для промышленных предприятий, компаний сферы услуг и крупных корпораций, стремящихся повысить рентабельность за счет внутренних резервов. Ключевым условием успеха является поддержка топ-менеджмента, грамотная коммуникация с персоналом и учет человеческого фактора.

Ключевые слова: управление затратами, рентабельность, Стандарт-кост, Директ-костинг, ABC метод, Таргет-костинг, цепочка ценностей, бережливое производство, Бенчмаркинг.

В условиях экономической нестабильности, санкционного давления, высокой конкуренции и ограниченности ресурсов, рентабельность становится важнейшим индикатором жизнеспособности и конкурентоспособности организации. Повысить ее уровень возможно двумя способами, а именно наращивая объемы выручки или сокращая издержки производства. В условиях, когда влияние на рынок ограничено, именно оптимизация внутренних затрат компании является действенным и прогнозируемым подходом. Поэтому разработка продуманной стратегии уменьшения издержек – это стратегический императив для выживания и развития бизнеса в современных реалиях.

Предложенная в статье методика предназначена для средних и крупных предприятий реального сектора экономики и сферы услуг, которые работают над повышением своей рентабельности за счет внутренних резервов.

Основной целью исследования является разработка теоретической модели и практических рекомендаций для создания эффективной стратегии оптимизации издержек с целью повышения рентабельности организации, что достигается за счет изучения эволюции концепции управления затратами, анализа мировых и отечественных практик оптимизации издержек, выявления наиболее результативных методов сокращения расходов и разработки авторской модели стратегии.

В современном мире для любого экономического субъекта независимо от организационно-правовой формы, налогового режима, направления деятельности или территориального расположения, вопрос управления затратами имеет первостепенную важность. В особенности актуальность обусловлена жесткой конкурентной борьбой на рынке сбыта, ограниченностью ресурсов, постоянно растущими потребностями и запросами

потребителей, а также неустойчивостью экономической и политической ситуации в стране, при которых сокращение издержек является более рациональным методом оптимизации уровня рентабельности и объемов прибыли.

Под затратами предприятия понимается совокупность денежных средств, направленных на приобретение различных ресурсов, работ и услуг, которые потребляются организацией в процессе производства продукции или обеспечивают ее бесперебойное функционирование [11].

Изменения внешней и внутренней среды организации с давних пор оказывали влияние на трансформацию концепции управления издержками. Условно, эволюцию можно разбить на пять этапов, графическое отражение которых представлено на рисунке 1 [10].

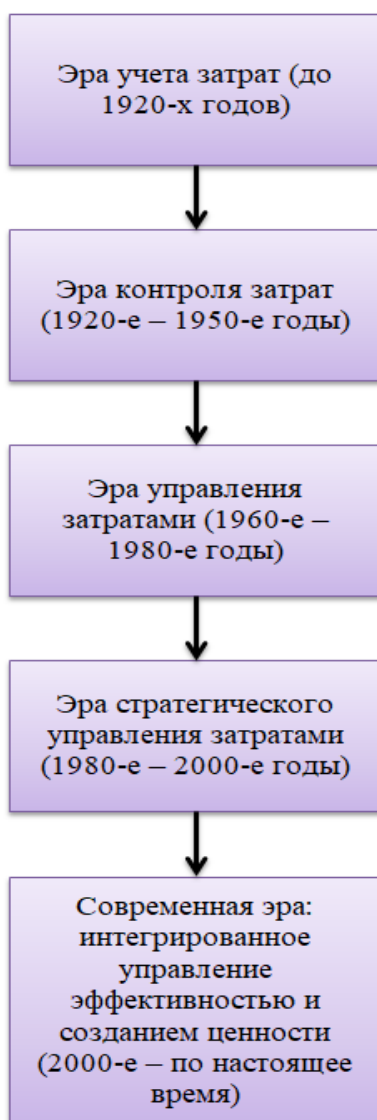


Рис. 1 – Эволюция концепции управления затратами

В годы промышленной революции, когда мануфактуры начали сменяться крупными фабриками, затраты рассматривались только в качестве данных для финансовой отчетности, независимых от участников их потребления и целевого назначения [1]. Данный способ отражал только итоговые объемы расходов компании, не разбивая их на отдельные статьи издержек, что препятствовало определению «узких мест», а следовательно, не предусматривало реализацию мероприятий по их оптимизации.

Дальнейший рост масштабов производства вызвал необходимость снижения себестоимости продукции для массового рынка, что является причиной появления системы

«Стандарт-кост», в качестве метода предотвращения неоправданных издержек [2]. Его суть состоит в установлении стандартов (норм) на расход оборотных активов, производительности труда и мощности оборудования. Кроме того, для реализации планирования и контроля составлялись бюджеты и сметы. Согласно этой системе, все затраты производства необходимо соотнести с определенными стандартами, а отклонения, полученные в процессе сравнения, должны быть расчленены по причинам для поиска способов их устранения [2]. Система идеально работала в компаниях, которые занимались производством массовой однотипной продукции, а вот для предприятий непромышленной сферы или, которые выпускали сложные товары, не подходила.

В период с 1960-х по 1980-х годов экономические субъекты сталкиваются с большим ассортиментом разнообразной продукции и развитием сферы услуг на рынках сбыта, и приходят к осознанию необходимости принимать тактические решения. Для урегулирования стратегических задач управления, предприятия начинают разграничивать свои издержки по видам, а именно на прямые и косвенные, постоянные и переменные и т.д. [10]

Появившаяся система «Директ-костинг» по своему главному принципу группировки делила затраты на переменные и постоянные, при этом себестоимость продукции планировалась и учитывалась только в части переменных расходов, а постоянные издержки списывались на уменьшение прибыли организации. После того, как из общего объема полученной выручки вычитались переменные затраты, оставался маржинальный доход, который являлся базой процесса оперативного управления ценами и ценообразованием [2].

Уменьшение статей калькуляции, в результате применения данного метода, позволило упростить планирование, учет и контроль затрат, а также дало возможность оперативно координировать процесс формирования затрат и переориентировать производство в условиях постоянно меняющейся конъюнктуры рынка. Недостатком подхода является сложность точного разграничения расходов на переменные и постоянные, а также себестоимость, сформированная только на основе переменных затрат, не может быть основой ценообразования и требует дополнительного распределения постоянных издержек.

Кроме того, система «Директ-костинг» дала «толчок» для развития анализа безубыточности. «CVP-анализ» (анализ «затраты-объем-прибыль») направлен на поиск наиболее выгодного соотношения между переменными и постоянными расходами, ценой и объемом производимой продукции [3], то есть он позволяет рассчитать точку безубыточности, запас финансовой прочности, а также оценить влияние изменений в объеме, цене структуре затрат на прибыль организации.

В разрезе данного этапа, также хотелось бы отметить систему «Точно в срок» (Just-in-Time), которая появилась в середине 1970-х годов. Согласно ей наличие товарно-материальных ценностей является негативным фактором, поскольку оказывает влияние на маневренность и конкурентоспособность компаний и приводит к нехватке финансовых ресурсов [2]. В соответствии с этим методом, товарно-материальные ценности должны поставляться в необходимом количестве в нужное время и место, что позволит повысить эффективность производства за счет сокращения потерь от нерациональной логистики и переизбытка запасов на складе [4].

Этап стратегического управления затратами (1980-е – 2000-е годы) обусловлен кризисом традиционных систем в результате глобализации, технологических скачков, дифференциации продукции, а также ростом косвенных расходов в себестоимости и сокращением доли прямого труда.

В процессе поиска наиболее эффективных подходов управления затратами и прибылью, с целью построения рентабельной стратегии развития предприятия, появился «ABC метод» (Activity-based Costing). Он предполагает определение накладных издержек

предприятия и факторов (кост-драйверов), оказывающих непосредственное влияние на расходы по основным видам деятельности компании [5]. Согласно этому подходу, накладные издержки включаются в себестоимость каждого вида продукции согласно величине применения кост-драйверов на производство конкретного вида продукции [5]. «ABC метод» состоит из четырех последовательных этапов, представленных на рисунке 2 [5].

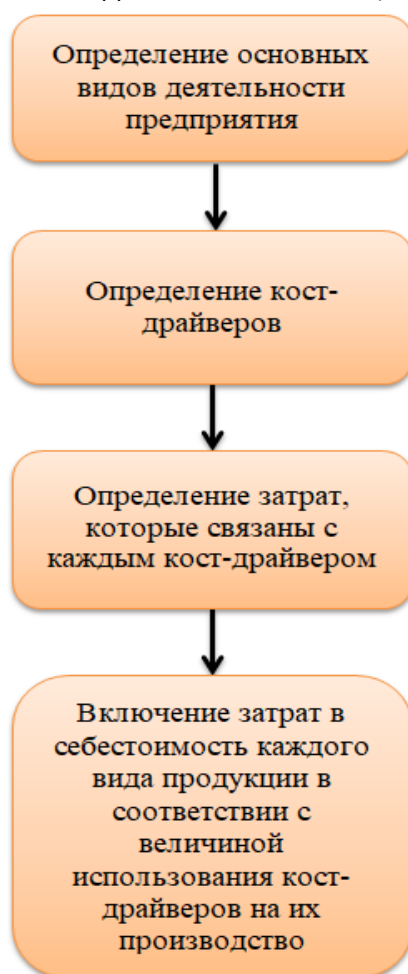


Рис. 2 – Этапы реализации «ABC метода»

По завершению всех этапов формируется производственная и полная себестоимость каждой единицы продукции в результате суммирования прямых издержек и доли накладных расходов в соответствии с кост-драйверами.

Также применялся «ABM метод» (Activity-based Management), который является логическим продолжением метода ABC. Данный подход, на основе результатов проделанного ранее «ABC-анализа», описывал методы и способы управления компаний с целью оптимизации бизнес-процессов и повышения уровня прибыли и рентабельности [6].

Еще одним методом, который применялся на данном этапе, является «Таргет-костинг». Система имеет особую актуальность для отраслей с высоким уровнем инноваций, в которой происходит непрерывное совершенствование технологий и освоение новых видов продукции. Суть подхода заключается в том, что будущая цена товара, качественные характеристики и желаемая доля прибыли закладываются во время проектирования нового продукта [7]. Себестоимость, в данном случае, рассчитывается как разность будущей цены и требуемой доли прибыли, и становится целью деятельности организации [7]. На ее достижение фирма направляют все имеющиеся у нее кадровые, технологические и научные ресурсы.

Стратегический анализ цепочки ценностей – это подход, впервые описанный М.

Портером в книге «Competitive advantage: creating and sustaining superior performance» [8]. Цепочка ценностей представляет собой последовательные шаги преобразования сырья и материалов в конечный продукт [9]. Суть концепции заключается в том, что компания при производстве своей продукции, создает набор ценностей, в которых нуждаются потребители [9]. В этом случае главная задача организации – управлять затратами и цепочкой так, чтобы максимизировать общую ценность и долю компании в ней.

В настоящее время, управление затратами как частью общей системы управления эффективностью, тесно связано со стратегией и цифровыми технологиями. Сбалансированная система показателей в современном мире имеет большую актуальность, поскольку представляет собой систему управления и измерения эффективности предприятия, которая переводит ее миссию и стратегию в комплексную систему взаимосвязанных и ключевых показателей эффективности (KPI).

Применение трендовых концепций «Бережливое производство» и «Six Sigma» дает возможность компании сокращать свои затраты путем устранения потерь и расходов на брак и переделку через снижение вариативности процессов.

Так же для управления затратами активно используются инструменты цифровизации и предиктивной аналитики. ERP-системы (SAP, Oracle, 1C) создают единое информационное поле, где данные о расходах появляются в момент операции. Предиктивные модели прогнозируют затраты на основе множества факторов (цены сырья, сезонность, логистические риски и т.д.) и способна самостоятельно предложить сценарии оптимизации [12].

Еще одним актуальным методов управления затратами является бенчмаркинг (Benchmarking). Подход предполагает сравнение характеристик организации с лучшими показателями конкурентов с целью выявления отставаний от компании-эталона, а также причин их появления. Данной системе присуще проведение анализа внутренней среды для определения «узких мест» деятельности предприятия, а после поиск среди конкурентов и представителей смежных отраслей лучших практик управления ими [13].

На основе всего вышесказанного, составим сводную таблицу преимуществ и недостатков методик управления затратами предприятия (таблица 1).

Таблица 1 – Преимущества и недостатки методов управления затратами

Наименование метода	Преимущества	Недостатки
«Стандарт-кост»	а) является эффективным инструментом для выявления отклонений между планом и фактом; б) предназначена для планирования затрат и формирования бюджета; в) имеет четкие ориентиры оценки работы подразделений; г) дает возможность быстро выявить проблемные участки деятельности.	а) установленные нормы в условиях динамической среды могут устаревать со временем; б) метод не всегда учитывает нестандартные ситуации и изменения; в) требует трудоемкой разработки и постоянной актуализации нормативной базы; г) при применении подхода, менеджеры могут фактические затраты «подгонять» под установленные стандарты
«Директ-костинг»	а) система дает возможность легко производить расчеты маржинальной прибыли и точки безубыточности; б) удобен для принятия краткосрочных управленческих решений; в) дает прозрачное представление о том, как переменные затраты зависят	а) не предназначена для долгосрочного ценообразования; б) соответствует требованиям не всех систем бухгалтерского учета; в) игнорирует влияние постоянных расходов на деятельности компании в долгосрочной перспективе.

	от объема продукции; г) исключается искажения, поскольку постоянные издержки не распределяются условно на продукт.	
Метод «Точно в срок»	а) сокращение оборотных активов; б) минимизация брака, порчи и устаревания сырья и материалов; в) уменьшение складских площадей и логистических операций.	а) задержка поставки и поломка оборудования парализует производственный процесс; б) сильная зависимость от надежности и географической расположенности поставщиков; в) сложен для внедрения, поскольку требует перестройки всей цепочки деятельности и культуры организации; г) не обладает гибкостью в случае резких скачков спроса.
«ABC метод»	а) дает наиболее объективную информацию о себестоимости сложной продукции и услуг; б) позволяет выявлять и анализировать неэффективные производственные процессы; в) является надежной базой для ценообразования, ассортиментной политики и аутсорсинга; г) в результате использования данной системы, менеджеры начинают управлять именно причинами затрат, а не их следствиями.	а) требует значительных затрат на внедрение и поддержку системы; б) ей необходима детальная информация о всех процессах; в) может предоставлять излишне детализированные сведения, которые не требуются для управления; г) выбор кост-драйверов может быть произвольным.
«Таргет-костинг»	а) обеспечивает конкурентность товара по цене с момента его запуска; б) стимулирует поиск новых технологических решений для сокращения издержек на этапе планирования; в) управление затратами начинается на самом раннем этапе жизненного цикла предприятия.	а) метод требует высокой координации между отделами и специальных команд; б) применяется в основном для новых продуктов с продолжительным циклом разработки; в) уровень целевой себестоимости может оказаться нереалистичным.
«Анализ цепочки ценностей»	а) анализирует все части цепочки от поставщиков до покупателей; б) помогает в поиске ключевых компетенций и областей для создания уникальности; в) позволяет оптимизировать взаимодействие между стадиями цепочки; г) устраняет операции, которые не предоставляют ценности для клиентов.	а) требует информацию по каждому звену цепочки; б) результаты анализа часто носят описательный характер; в) часть элементов цепочки находятся вне прямого контроля организации.
Концепция «Бережливое производство»	а) направлена на борьбу с затратами любого типа; б) внедряет принципы постоянного улучшения и уважения к людям; в) дает возможность быстро	а) требует изменения кардинального изменения мышления всех сотрудников; б) эффект появляется постепенно; в) успех реализации сильно зависит от вовлеченности кадровых ресурсов

	адаптироваться к изменениям спроса.	компании.
Метод «Six Sigma»	а) менее подвержен субъективности, поскольку основан на данных и статистическом анализе; б) обладает универсальности применения.	а) требует глубокого обучения персонала и статистических знаний; б) высокие затрат на обучение сотрудников и сопровождение проектов; в) метод может упускать общую стратегию или креативность решений.
«Бенчмаркинг»	а) показывает реальную картину конкурентоспособности компании; б) дает возможность использовать в своей деятельности уже проверенные эффективные решения.	а) сбор информации о конкурентах является сложным процессом и требует больших финансовых вложений; б) может перенять решения других организаций, но не создать конкурентное преимущество.

Таблица составлена автором.

Таким образом, не смотря на обилие инструментов управления и оптимизации затрат, на текущий момент времени отсутствует универсальная, пошаговая и интегрированная методика, которая сочетала бы в себе анализ, стратегическую направленность, операционные инструменты и механизм внедрения с учетом человеческого фактора.

Для оптимизации издержек с целью повышения уровня рентабельности предлагаем методику «Цикл стратегической оптимизации затрат», состоящую из 5 последовательных, итерационных этапов.

Первый этап – это диагностика и сегментация по ценностям. В начале проводится «ABC-анализ» для идентификации наиболее затратных процессов. Затем издержки сегментируются по критерию «влияние на ценность для конечного клиента» на три категории:

- а) стратегические, то есть те, что не подлежат сокращению, поскольку формируют ценность;
- б) операционные, подлежащие оптимизации и повышению эффективности использования;
- в) избыточные, которые подлежат устранению.

На втором этапе формируются кросс-функциональные рабочие группы по ключевым направлениям. Для каждого направления подбирается целевой инструментарий, например, «Lean» (методы бережливого производства) для производства, переговоры с поставщиками – для закупок, автоматизация – для административной функции. Меры приоритизируются по матрице «Затраты на внедрение/ Потенциальный эффект».

Третий этап – это внедрение «пилотных» проектов в выбранные приоритетные области для быстрого получения первых результатов. Упор делается на реинжиниринге и улучшении процессов.

Четвертый этап заключается в мониторинге и контроле. Создается дашборд с ключевыми показателями: рентабельность, производительность, уровень затрат на единицу продукции, а также регулярно оцениваются достижения «KPI».

На пятом этапе успешные практики стандартизируются и начинают применяться и в других подразделениях, таким образом, методика становится непрерывным циклом улучшения.

Цели, ключевые действия и инструменты каждого этапа методики «Цикл стратегической оптимизации затрат» отражены в таблице 2.

Таблица 2 – Цели, ключевые действия и инструменты для каждого этапа методики «Цикл стратегической оптимизации затрат»

Название этапа	Ключевая цель	Основные действия и инструменты
Диагностика и сегментация	Выявить и классифицировать издержки по степени их влияния на ценность.	а) ABC-анализ затратных процессов; б) сегментация издержек: 1) стратегические (сохранить); 2) операционные (оптимизировать); 3) избыточные (устранить).
Формирование рабочих групп	Создать команды и план действий по приоритетным направлениям.	а) создание кросс-функциональных групп; б) подбор инструментария (Lean, переговоры, автоматизация); в) приоритизация по матрице «Затраты/Эффект».
Пилотное внедрение	Получить быстрые практические результаты и отладить изменения.	а) запуск пилотных проектов в приоритетных зонах; б) реинжиниринг и улучшение процессов.
Мониторинг и контроль	Оценить эффективность изменений и зафиксировать результат.	а) разработка дашборда с KPI (рентабельность, производительность); б) регулярная оценка достижения целей.
Стандартизация	Закрепить успех и масштабировать улучшения на всю компанию.	а) документирование успешных практик; б) тиражирование в другие подразделения.

Таблица составлена автором.

Предложенная методика будет иметь наибольшую эффективность:

- а) в организациях по производству продукции для оптимизации фонда оплаты труда, складских запасов, логистики и затрат на электроэнергию;
- б) в компаниях сферы услуг для снижения административных и операционных издержек при сохранении стандартов качества сервиса;
- в) в крупных корпорациях для выравнивания показателей рентабельности между дочерними предприятиями и обмена лучшими практиками.

Достоинствами разработанного подхода является то, что он охватывает все этапы от анализа до внедрения и создания новой культуры управления, позволяет дифференцировано подходить к затратам, дает возможность комбинировать различные инструменты в соответствии со спецификой организации и имеет измеримость результата при помощи четких KPI.

Пример системы KPI для этапов стратегической оптимизации снижения издержек, повышения эффективности и влияния на рентабельность представлен в таблице 3.

Таблица 3 – Система KPI для этапов стратегической оптимизации

Наименование этапа	Цель этапа	Примеры KPI для торговой организации	Тип метрики
Диагностика	Оценить структуру затрат и выявить потенциал.	а) доля затрат категорий А, В, С в общих расходах; б) процент избыточных/неоправданных затрат от общей суммы; в) удельный вес логистических /складских/административных расходов в себестоимости.	Финансовая, аналитическая
Планирование	Выбрать и приоритизировать	а) процент инициатив, прошедших приоритизацию по матрице	Операционная, проектная

	эффективные меры.	«Затраты/Эффект»; б) срок формирования кросс-функциональных рабочих групп по ключевым направлениям; в) плановая экономия от топ-3 приоритетных проектов (в руб./в %).	
Пилотное внедрение	Получить быстрый измеримый результат.	а) достижение целевых показателей пилота (например, снижение затрат на выбранном процессе на X%); б) срок окупаемости (ROI) пилотного проекта; в) удовлетворенность сотрудников, задействованных в изменениях.	Финансовая, операционная
Мониторинг	Контролировать эффект и корректировать действия.	а) рентабельность по категориям товаров/направлениям (до/после оптимизации); б) производительность труда (выручка на сотрудника, отгрузок на менеджера); в) уровень операционных затрат на 1 рубль выручки; г) соблюдение плановых KPI по внедренным инициативам.	Финансовая, операционная
Стандартизация	Масштабировать успешные практики.	а) количество подразделений, внедривших успешные практики; б) процент процессов, охваченных стандартизированными процедурами; в) экономический эффект от тиражирования (суммарная экономия).	Проектная, финансовая

Таблица составлена автором.

Модель «Цикл стратегической оптимизации затрат» является эффективным структурированным подходом, однако, как и любая методология, она имеет ряд присущих ей недостатков и рисков, которые могут свести на нет все усилия, особенно в динамичной среде торгового предприятия. Их понимание критически важно для успешной реализации. Остановимся на них более подробно.

Фундаментальные недостатки и ограничения модели:

а) риск конфликта с долгосрочными целями (стратегическая миопия). Основной философский недостаток – фокус на сокращении затрат может затмить цель создания ценности. Агрессивная оптимизация может привести к:

1) снижению качества товаров или сервиса: например, выбор более дешевого, но менее надежного поставщика трубной продукции для краткосрочной экономии может привести к рекламациям, потере репутации и уходу ключевых B2B-клиентов в долгосрочной перспективе;

2) сокращению инвестиций в развитие: под «избыточными» могут быть ошибочно отнесены затраты на обучение персонала, R&D (исследование новых товарных категорий), маркетинг, что лишает компанию будущих конкурентных преимуществ;

б) высокая ресурсоемкость и организационная сложность. Модель требует значительных временных и человеческих ресурсов:

1) «Паралич анализом»: этап диагностики и сегментации может затянуться, порождая горы отчетов, но не приводя к действиям;

2) бюрократизация: Создание многочисленных кросс-функциональных групп и регламентов мониторинга может создать дополнительную административную нагрузку, замедляющую принятие решений в ущерб оперативной работе;

в) сопротивление персонала и культурные барьеры. Любые изменения, особенно связанные с оптимизацией (что часто ассоциируется с сокращениями), встречают сопротивление:

1) потеря знаний: увольнение опытных сотрудников под сокращение «избыточных» затрат ведет к потере неформализованных знаний и связей;

2) демотивация: постоянный фокус на сокращении издержек и контроле KPI может снизить вовлеченность сотрудников, убить инициативу и креативность.

Таблица 4 детализирует операционные риски, характерные для каждого этапа модели.

Таблица 4 – Ключевые риски на каждом этапе цикла

Наименование этапа	Ключевые риски	Возможные негативные последствия
Диагностика	Ошибка в сегментации из-за неверных данных или критериев.	Стратегические затраты (на клиентский сервис, контроль качества) могут быть ошибочно признаны «избыточными» и сокращены, что нанесет ущерб бизнесу.
Планирование	Формальный подход к созданию команд, отсутствие у них реальных полномочий.	Рабочие группы превращаются в «говорильни», их рекомендации не внедряются. Матрица «Затраты/Эффект» составляется на субъективных оценках.
Пилотное внедрение	«Силосный» подход: пилоты изолированы, их результаты не анализируются для масштабирования.	Успех в одном отделе (логистика) не переносится на другие (закупки), общий эффект для компании минимален.
Мониторинг	Подмена целей: фетишизация KPI.	Отдел закупок достигает KPI по снижению цены закупа, но жертвует стабильностью поставок, что приводит к срыву продаж.
Стандартизация	Жесткость и потеря гибкости. Новые стандарты становятся догмой.	Компания теряет способность быстро адаптировать процессы к новым рыночным условиям (появлению новых конкурентов, технологий).

Таблица составлена автором.

Чтобы нивелировать риски необходимо:

а) сместить фокус с «сокращения затрат» на «повышение ценности». Каждое решение должно оцениваться не только с точки зрения экономии, но и в контексте влияния на удовлетворенность клиента, качество, скорость и долгосрочную лояльность. Вопрос должен звучать так: «Как это изменение поможет нам лучше обслуживать клиента?»;

б) обеспечить сильное лидерство и коммуникацию. Руководство должно постоянно разъяснять стратегические цели оптимизации, вовлекать сотрудников, а не навязывать изменения. Важно создать культуру непрерывного улучшения (Kaizen), где идеи поощряются [14];

в) интегрировать цикл в регулярное стратегическое планирование. Не делать его разовой «кампанией по сокращению издержек». Это должен быть перманентный процесс, встроенный в операционную деятельность, с регулярными пересмотрами на уровне топ-менеджмента;

г) использовать сбалансированную систему показателей (BSC). Дополнить финансовые KPI (рентабельность) показателями по клиентам, внутренним процессам и обучению. Это предотвратит стратегическую близорукость [15].

Таким образом, разработанная модель «Цикл стратегической оптимизации затрат» позволяет системно и дифференцировано подойти к вопросу управления издержками компании, превращая его в элемент ежедневной управленческой культуры, ведущему к устойчивому повышению рентабельности, но ее успех напрямую зависит от качества исполнения и учета человеческого фактора.

Список использованных источников:

1. Эволюция взглядов на управление затратами [Электронный ресурс]. URL: <https://studfile.net/preview/10190355/page:3/> (дата обращения 11.12.2025).
2. Модуль 4. Управление операционной деятельностью организации [Электронный ресурс]. URL: https://specialitet.ru/lekcyi/fd/lekcyu_modul_4_vopros_6.pdf (дата обращения 11.12.2025).
3. Исторический аспект развития анализа безубыточности [Электронный ресурс]. URL: https://bstudy.net/621370/ekonomika/istoricheskiy_aspekt_razvitiya_analiza_bezubytochnosti (дата обращения 12.12.2025).
4. Преимущества и недостатки системы поставок «JUST IN TIME» [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-i-nedostatki-sistemy-postavok-just-in-time> (дата обращения 12.12.2025).
5. Особенности и преимущества использования метода ACTIVITY BASED COSTING (ABC) [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-i-preimuschestva-ispolzovaniya-metoda-activity-based-costing-abc> (дата обращения 13.12.2025).
6. Системный подход к анализу бизнес-процессов на предприятии с использованием методов ABC, ABB, ABM [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnyy-podhod-k-analizu-biznes-protsessov-na-predpriyatii-s-ispolzovaniem-metodov-abc-abb-abm> (дата обращения 13.12.2025).
7. Стратегическое управление затратами: целевое калькулирование [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-zatratami-tselevoe-kalkulirovanie> (дата обращения 14.12.2025).
8. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 715 с.
9. Цепочка создания ценностей М. Портера в рамках оценки конкурентоспособности предприятий металлургической отрасли [Электронный ресурс]. URL: <https://moluch.ru/archive/131/36272> (дата обращения 14.12.2025).
10. Обзор этапов развития систем управления затратами как составной части управленческого учета на предприятии [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-etapov-razvitiya-sistem-upravleniya-zatratami-kak-sostavnoy-chasti-upravlencheskogo-ucheta-na-predpriyatii> (дата обращения 11.12.2025).
11. Расходы и затраты компании: зачем их разделять и как это делать в 1С [Электронный ресурс]. URL: <https://online-kassa.ru/blog/rashody-i-zatraty-kompanii-zachem-ih-razdelyat-i-kak-eto-delat-v-1s/> (дата обращения 11.12.2025).
12. Обзор ансамблевых моделей предиктивной аналитики и их сравнение с традиционными ML-подходами [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/obzor-ansamblevykh-modeley-prediktivnoy-analitiki-i-ih-sravnienie-s-traditsionnymi-ml-podhodami> (дата обращения 14.12.2025).
13. Бенчмаркинг как инструмент управления и развития бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-kak-instrument-upravleniya-i-razvitiya-biznesa>

razvitiya-biznesa-1 (дата обращения 14.12.2025).

14. Система "Кайдзен": основы, преимущества и возможности введения в российских компаниях [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kaydzen-osnovy-preimuschestva-i-vozmozhnosti-vvedeniya-v-rossiyskih-kompaniyah> (дата обращения 14.12.2025).

15. Формирование системы сбалансированных показателей для комплексной оценки эффективности системы управления организации [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-sistemy-sbalansirovannyh-pokazateley-dlya-kompleksnoy-otsenki-effektivnosti-sistemy-upravleniya-organizatsii> (дата обращения 14.12.2025).

Пименова И.В.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

ОСОБЕННОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВИЗАЦИИ В ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ И ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Аннотация

В современном быстро меняющемся мире цифровизация операционных процессов становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимостью для выживания и процветания. Данное исследование посвящено детальному анализу особенностей внедрения цифровых технологий в операционные процессы предприятий с акцентом на оценку их экономической эффективности. Работа рассматривает широкий спектр цифровых инструментов и стратегий, а также представляет методологический подход к измерению рентабельности инвестиций в цифровизацию. В заключении представлены практические рекомендации для предприятий, стремящихся к оптимизации своих операционных процессов за счет эффективного внедрения цифровых решений.

Ключевые слова: цифровизация, операционные процессы, экономическая эффективность, цифровые технологии, оптимизация, рентабельность инвестиций, инновации, информационные технологии, бизнес-процессы, промышленность 4.0.

В эпоху четвертой промышленной революции, характеризующейся интеграцией цифровых технологий во все аспекты бизнеса, традиционные операционные модели устаревают и становятся неэффективными. Конкуренция усиливается, требования клиентов возрастают, и предприятия, неспособные адаптироваться к новым реалиям, рискуют потерять свои позиции на рынке. Цифровизация операционных процессов позволяет компаниям повысить производительность, снизить затраты, улучшить качество продукции и услуг, а также повысить гибкость и скорость реагирования на изменения рыночной конъюнктуры.

Однако, внедрение цифровых технологий - это сложный процесс, требующий значительных инвестиций и стратегического подхода. Неправильный выбор цифровых инструментов или неэффективная организация их внедрения может привести к нежелательным последствиям, таким как увеличение затрат, снижение производительности и потеря конкурентоспособности. Поэтому актуальность данного исследования обусловлена

необходимостью разработки научно обоснованных рекомендаций для предприятий, стремящихся к успешному внедрению цифровизации в операционные процессы и получению максимальной экономической отдачи от своих инвестиций.

Цифровизация операционных процессов представляет собой комплексную трансформацию, направленную на автоматизацию, оптимизацию и повышение эффективности функционирования предприятия за счет внедрения цифровых технологий [4]. Это включает в себя интеграцию информационных систем, использование аналитики больших данных, применение искусственного интеллекта и машинного обучения, а также внедрение Интернета вещей (IoT) для мониторинга и управления производственными процессами в режиме реального времени.

Цифровизация операционных процессов - это фундаментальный шаг для повышения конкурентоспособности предприятий в современном мире. Она не только автоматизирует рутину, но и создает основу для инноваций и устойчивого роста. Успех зависит от комплексного подхода, включающего стратегическое планирование, технологическую интеграцию и человеческий фактор. Рассмотрим ключевые аспекты, обеспечивающие эффективную трансформацию.

Первым шагом является разработка четкой стратегии цифровой трансформации. Она определяет цели (например, рост производительности на 20–30% или сокращение времени на обработку заказов), приоритеты (фокус на критических процессах, таких как логистика или производство) и этапы внедрения [10]. Стратегия должна учитывать текущие ресурсы, рыночные тенденции и потенциальные риски. Без нее цифровизация рискует стать разрозненными проектами, не приносящими системных результатов. Рекомендуется начинать с анализа текущего состояния и постановки KPI для мониторинга прогресса.

Для создания единой экосистемы необходимо обеспечить бесперебойный обмен данными между различными системами предприятия - от ERP и CRM до IoT-устройств и облачных платформ. Это формирует единую информационную среду, где данные доступны в реальном времени, минимизируя ошибки и дублирование усилий. Например, интеграция позволяет автоматически синхронизировать складские данные с финансовыми отчетами, ускоряя принятие решений. Важно выбрать совместимые технологии и внедрить API для seamless взаимодействия, что снижает затраты на IT-поддержку на 15-25% [7].

Автоматизация повторяющихся и трудоемких задач - один из самых быстрых способов повысить эффективность. Используя RPA (роботизированную автоматизацию процессов), AI и машинное обучение, предприятия могут делегировать рутину ботам: от обработки документов до мониторинга оборудования. Это снижает операционные затраты на 30-40%, освобождает сотрудников для творческих задач и повышает производительность труда. Однако автоматизация требует тщательного тестирования, чтобы избежать сбоев и обеспечить масштабируемость [10].

Цифровизация подразумевает не просто внедрение технологий, а их использование для пересмотра и оптимизации существующих процессов. Это включает анализ "узких мест" (bottlenecks), устранение ненужных шагов и внедрение agile-подходов. Например, с помощью BPM-систем (управление бизнес-процессами) можно перестроить цепочку поставок, сократив цикл на 20%. Оптимизация ориентирована на ценность для клиента, повышая качество продукции и скорость отклика на рынок [4].

Наконец, успех невозможен без формирования цифровой культуры в организации. Это предполагает готовность сотрудников к изменениям, освоение новых технологий через обучение и стимулирование инноваций. Руководство должно поощрять эксперименты, проводить тренинги по цифровой грамотности и создавать команды для кросс-функционального сотрудничества. Соппротивление изменениям можно преодолеть через

коммуникацию и вовлечение персонала, что повышает мотивацию и снижает текучесть кадров.

В целом, эти аспекты образуют синергетический эффект: стратегическое планирование задает направление, интеграция и автоматизация обеспечивают техническую базу, оптимизация - эффективность, а цифровая культура - устойчивость. Предприятия, реализующие такой подход, не только снижают затраты и повышают производительность, но и получают конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе. Цифровизация-это непрерывный процесс, требующий инвестиций и адаптации.

Стратегии внедрения цифровизации могут варьироваться в зависимости от специфики отрасли, размера предприятия и имеющихся ресурсов. Однако, общим для всех является необходимость поэтапного подхода, начиная с пилотных проектов и постепенного масштабирования успешных решений. Этот метод минимизирует риски, связанные с крупными инвестициями и потенциальными сбоями, позволяя предприятиям тестировать инновации в контролируемой среде перед полномасштабным развёртыванием.

Для предприятий поэтапная цифровизация начинается с выбора ключевых процессов, например, внедрения BIM-технологий для параллельного проектирования. Пилотный проект может охватывать одно-два подразделения, где оцениваются метрики эффективности: сокращение времени согласований, снижение ошибок и повышение вовлеченности персонала. После успешного тестирования решения масштабируются на все предприятие, с интеграцией в общую систему управления изменениями. Такой подход обеспечивает устойчивость трансформации, адаптируя ее к уникальным вызовам отрасли - от строительного проектирования до высокотехнологичных производств.

Важно учитывать факторы успеха: наличие квалифицированных кадров, поддержка руководства и интеграция с существующими системами. Без поэтапного внедрения риски включают сопротивление персонала и финансовые потери, что подтверждается исследованиями в области цифровой трансформации. Например, предприятия, игнорирующие пилотные этапы, сталкиваются с 70% вероятностью неудачи проектов [3]. В итоге, этот подход не только снижает затраты, но и способствует долгосрочному развитию, позволяя организациям эволюционировать в условиях растущей конкуренции.

Оценка экономической эффективности цифровизации операционных процессов является важным этапом, позволяющим определить целесообразность инвестиций в цифровые технологии и отслеживать результаты внедрения. Существует ряд методов оценки экономической эффективности, включая анализ возврата инвестиций (ROI), анализ добавленной стоимости (EVA), сравнение затрат и выгод (CBA), а также анализ временной стоимости денег (NPV, IRR). Эти методы помогают предприятиям принимать обоснованные решения, минимизировать риски и максимизировать выгоды от цифровой трансформации [10].

Анализ возврата инвестиций (ROI)-это, пожалуй, наиболее распространенный и интуитивно понятный метод оценки эффективности капиталовложений. ROI представляет собой коэффициент, отражающий прибыльность каждой вложенной денежной единицы в цифровые активы. Формула ROI проста:

$$ROI = \text{Прибыль от инвестиций} - \text{Стоимость инвестиций} / \text{Стоимость инвестиций}.$$

Полученное значение, выраженное в процентах, показывает эффективность проекта. Высокий ROI сигнализирует об успешности инвестиции, в то время как низкий или отрицательный ROI указывает на необходимость пересмотра стратегии или отказ от проекта. Важно отметить, что ROI является статическим показателем и не учитывает временную ценность денег.

Анализ добавленной стоимости (EVA)-это более продвинутый метод, оценивающий экономическую добавленную стоимость, созданную в результате внедрения цифровых технологий. EVA учитывает не только прибыль, но и стоимость капитала, вложенного в проект. EVA рассчитывается как разница между чистой операционной прибылью после налогообложения и стоимостью капитала, используемого для получения этой прибыли. Положительное значение EVA свидетельствует о том, что проект создает дополнительную ценность для организации, превышающую стоимость привлеченного капитала. EVA позволяет оценить не только прибыльность, но и эффективность использования капитала.

Сравнение затрат и выгод (CBA) - это комплексный метод, который позволяет сопоставить затраты на внедрение цифровых технологий с ожидаемыми выгодами. CBA включает в себя все аспекты - от снижения затрат и повышения доходов до улучшения качества продукции и удовлетворенности клиентов. Затраты обычно включают в себя стоимость оборудования, программного обеспечения, обучения персонала, внедрения и технической поддержки. Выгоды могут быть выражены в виде увеличения объемов продаж, сокращения операционных издержек, повышения производительности труда и улучшения качества обслуживания. В рамках CBA выгоды и затраты приводятся к единому показателю, что позволяет оценить целесообразность инвестиции [10].

Анализ временной стоимости денег (NPV, IRR) - это учет того факта, что деньги, полученные сегодня, стоят больше, чем деньги, полученные в будущем. Инструментами для этого служат чистая приведенная стоимость (Net Present Value, NPV) и внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return, IRR). NPV показывает текущую стоимость будущих денежных потоков, дисконтированных по определенной ставке. Если NPV положительна, то проект считается прибыльным. IRR - это ставка дисконтирования, при которой NPV становится равной нулю. IRR показывает максимальную допустимую стоимость капитала для проекта [10]. Эти показатели особенно важны при оценке долгосрочных инвестиций в цифровые технологии, поскольку они позволяют учитывать риск и неопределенность будущих денежных потоков.

Выбор метода оценки зависит от специфики проекта и доступных данных. Комбинация этих подходов обеспечивает всесторонний анализ, способствуя успешной цифровизации и устойчивому росту предприятий.

Таблица 1 - Ключевые показатели экономической эффективности цифровизации

Категория	Цель
Снижение затрат	Снижение операционных затрат, уменьшение затрат на производство, закупки, логистику и управление.
Производительность	Повышение производительности труда, увеличение объема выпускаемой продукции на одного сотрудника.
Продажи	Увеличение объемов продаж, расширение рынка сбыта и привлечение новых клиентов за счет использования цифровых каналов.
Качество	Улучшение качества продукции, снижение количества брака и повышение удовлетворенности клиентов.
Эффективность	Сокращение времени выполнения заказов, ускорение производственного цикла и времени доставки продукции до потребителя.

Несмотря на значительные преимущества, внедрение цифровизации операционных процессов сопряжено с определенными проблемами и рисками, которые могут существенно повлиять на успех проекта. Понимание этих вызовов и разработка стратегий их преодоления являются ключевыми факторами для успешной цифровой трансформации [9]. Ниже рассмотрены основные проблемы и риски, а также рекомендации по их минимизации.

Одним из основных препятствий являются значительные инвестиции в цифровые технологии, которые могут быть особенно обременительными для малых и средних предприятий. Затраты включают приобретение оборудования, программного обеспечения, лицензий и интеграцию систем. Это может привести к временному снижению ликвидности и необходимости поиска дополнительных источников финансирования. Без тщательного бюджетирования проект может оказаться нерентабельным.

Нехватка специалистов с необходимыми знаниями и навыками для работы с цифровыми технологиями представляет серьезную проблему. Многие организации сталкиваются с дефицитом IT-специалистов, способных управлять системами, анализировать данные и внедрять инновации [6,8]. Это может замедлить процесс цифровизации и привести к ошибкам в реализации.

Сопrotивление сотрудников новым технологиям и изменениям в бизнес-процессах часто возникает из-за страха перед неизвестным, потери рабочих мест или необходимости переобучения. Это может проявляться в снижении мотивации, саботаже или низкой эффективности внедрения. Эмоциональный аспект сопротивления требует особого внимания, так как он влияет на всю организацию.

Угрозы кибербезопасности и утечки конфиденциальных данных становятся все более актуальными в условиях цифровизации. Хакерские атаки, вирусы и внутренние угрозы могут привести к потере данных, финансовым убыткам и ущербу репутации. Организации должны учитывать растущий уровень цифровых угроз и обеспечивать защиту на всех этапах.

Сложности в интеграции различных информационных систем и платформ возникают из-за несовместимости технологий, устаревшего ПО или отсутствия стандартов. Это может привести к сбоям в работе, дублированию данных и увеличению операционных затрат. Интеграция требует глубокого анализа существующих систем и планирования миграции.

Для минимизации этих рисков необходимо тщательно планировать процесс цифровизации, включая разработку детального бюджета, графика и стратегии управления изменениями. Обучение персонала играет ключевую роль: проведение тренингов, семинаров и программ адаптации помогает преодолеть сопротивление и повысить компетентность сотрудников. Обеспечение надежной защиты информационных систем включает внедрение многоуровневой кибербезопасности, регулярные аудиты и использование передовых технологий, таких как шифрование и мониторинг. Привлечение опытных консультантов для решения сложных технических задач позволяет избежать интеграционных проблем и оптимизировать процесс [5]. В целом, комбинация этих мер способствует снижению рисков и повышению эффективности цифровизации.

Цифровизация операционных процессов позволяет предприятиям добиться значительной экономии за счет автоматизации рутинных задач и сокращения человеческого фактора. Например, внедрение систем управления ресурсами предприятия (ERP) позволяет оптимизировать запасы, улучшить планирование производства и снизить затраты на закупки [2]. Автоматизация складских операций с использованием RFID-меток и роботизированных систем позволяет ускорить обработку заказов и минимизировать потери. Внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) позволяет улучшить качество обслуживания клиентов, повысить лояльность и увеличить продажи [3].

Успешная цифровая трансформация предприятия — это структурированный процесс, состоящий из последовательных этапов. Каждый этап решает свои задачи и создает основу для последующих шагов.

1. **Стратегическое планирование.** Начальный и основополагающий этап, в рамках которого проводится глубокий анализ существующих бизнес-процессов, выявляются «узкие места» и области для улучшения. Формулируются четкие, измеримые цели цифровизации, которые должны быть взаимосвязаны с общей бизнес-стратегией компании. Без этого этапа дальнейшие действия могут быть нескоординированными и малоэффективными.

2. **Интеграция систем.** После определения стратегии следует этап технической консолидации. Он предполагает объединение разрозненных информационных систем (таких как ERP — система управления ресурсами предприятия, CRM — система управления взаимоотношениями с клиентами, SCM и др.) в единую цифровую экосистему. Это обеспечивает бесшовный поток данных между отделами, устраняет «информационные барьеры» и создает единую версию истины для принятия решений.

3. **Автоматизация и оптимизация.** На этом этапе внедряются передовые технологии для непосредственного повышения операционной эффективности. Это может включать внедрение RFID-меток для управления запасами и логистики, использование роботизированных систем (RPA) для автоматизации рутинных задач, внедрение систем IoT для мониторинга оборудования. Цель — сократить издержки, минимизировать человеческие ошибки и ускорить процессы.

4. **Развитие культуры и управление изменениями.** Технологический аспект бесполезен без готовности команды. Данный этап направлен на обучение персонала работе с новыми инструментами, а также на активное управление организационными изменениями. Ключевая задача — преодолеть естественное сопротивление новому, сформировать цифровую культуру, вовлечь сотрудников в процесс трансформации и раскрыть их потенциал в изменившихся условиях.

Эти четыре этапа взаимосвязаны и образуют цикл непрерывного улучшения. Пропуск или формальное отношение к любому из них ставит под угрозу весь проект цифровизации, приводя к неэффективным затратам и невыполнению поставленных бизнес-целей (таблица 2).

Таблица 2 - Ключевые этапы внедрения цифровизации

Этап	Описание
Стратегическое планирование	Анализ текущих процессов и определение целей цифровизации.
Интеграция систем	Объединение ERP, CRM и других платформ для бесшовной работы.
Автоматизация и оптимизация	Внедрение RFID, роботов и других технологий для повышения эффективности.
Развитие культуры	Обучение персонала и управление изменениями для преодоления сопротивления.
Оценка эффективности	Мониторинг результатов и корректировка стратегии.

Цифровизация операционных процессов становится критически важным фактором для выживания и процветания предприятий в цифровую эпоху. Она позволяет повысить

эффективность, снизить затраты, улучшить качество продукции и расширить рынок сбыта. Внедрение цифровизации не только повышает операционную эффективность, но и открывает новые возможности для инноваций и роста.

Список использованных источников:

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)

2. Постановление Правительства Российской Федерации от 08.06.2011 № 451 «Об инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем, используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг и исполнения государственных и муниципальных функций в электронной форме»

3. Постановление Правительства Российской Федерации от 03.06.2019 № 710 «О проведении эксперимента по повышению качества и связанности данных, содержащихся в государственных информационных ресурсах»

4. Приказ Министерства экономического развития РФ от 16.11.2009 № 470 «О Требованиях к технологическим, программным и лингвистическим средствам обеспечения пользования официальными сайтами федеральных органов исполнительной власти) (ред. От 29.11.2019)

5. Национальная программа "Цифровая экономика Российской Федерации" (утв. президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 04.06.2019 N 7)

6. Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы, которая утверждена Указом Президента РФ от 09.05.2017 N 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы»

7. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 № 234 (ред. От 21.08.2020) «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (вместе с «Положением о системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации»)

8. «Паспорт национального проекта «Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации»

9. Указ Президента РФ от 09.05.2017 N 203 "О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 - 2030 годы" [Электронный ресурс]. Режим доступа: www.consultant.ru. Дата обращения: 20.03.2023

10. Бабкин А.В., Буркальцева Д.Д., Костень Д.Г., Воробьев Ю.Н. Формирование цифровой экономики в России: сущность, особенности, техническая нормализация, проблемы развития // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2022. Т. 10. № 3. С. 9–25

Прокопчук Д.О.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ МАЛЫМ (СРЕДНИМ) БИЗНЕСОМ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация

В статье рассматриваются ключевые стратегии управления субъектами малого и среднего предпринимательства в современной России. Особое внимание уделяется анализу специфики применения данных стратегий в условиях новых вызовов и региональных особенностей, в ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областях. Определены основные проблемы и перспективы развития МСП в данных регионах.

Ключевые слова: малый бизнес, средний бизнес, управление, стратегии развития, Российская Федерация, ДНР, ЛНР, Херсонская область, Запорожская область, региональная экономика, государственная поддержка.

Управление малым и средним бизнесом (МСБ) в современных экономических реалиях Российской Федерации представляет собой комплексную и многогранную задачу, требующую адаптации как к макроэкономической конъюнктуре, так и к специфике региональных рынков. МСБ выступает ключевым элементом социально-экономической системы, обеспечивая занятость населения, инновационную активность и конкурентную среду. Однако его развитие и устойчивость сталкиваются с рядом вызовов: высокой волатильностью внешних условий, ограниченностью финансовых ресурсов, административными барьерами, а в некоторых регионах — с дополнительными факторами, связанными с геополитической ситуацией и трансформацией хозяйственных связей.

В этой связи особую актуальность приобретает возможность и перспективы развития МСП на территории новых субъектов Российской Федерации в условиях структурной трансформации экономики нашей страны. Данные регионы, безусловно, имеют свои особенности социально-экономического развития. При оценке их экономических возможностей также необходимо учитывать тот факт, что Донецкая Народная Республика (ДНР) и Луганская Народная Республика (ЛНР) долгий промежуток времени осуществляли независимую хозяйственно-экономическую деятельность, в то время как Херсонская и Запорожская области были интегрированы в экономику Украины. Однако, существующие географические, исторические и этнокультурные особенности позволяют рассматривать их как единое целое в контексте оценки отдельных областей экономики, в том числе малого и среднего бизнеса [1].

Одним из ключевых индикаторов активности малого и среднего предпринимательства (МСП) в регионе является динамика количества зарегистрированных хозяйствующих субъектов [1]. Согласно данным ФНС России, на территориях новых субъектов Российской Федерации зарегистрировано порядка 60 тысяч субъектов МСП, при этом подавляющее большинство (99%) из них — индивидуальные предприниматели. Данная ситуация обусловлена тем, что юридическим лицам, интегрируемым в налоговую систему РФ, для получения статуса МСП необходимо предоставить налоговую отчетность за предыдущий период, что зачастую невозможно из-за её отсутствия в соответствии с требованиями российского законодательства.

Таким образом, статистика развития малого бизнеса на новых территориях в основном отражает деятельность индивидуальных предпринимателей и вновь созданных юридических лиц. Географическое распределение показывает, что большая часть таких субъектов сосредоточена на территории ДНР (46%) и ЛНР (44%), тогда как доля Запорожской и Херсонской областей составляет 7% и 3% соответственно (рис. 1).

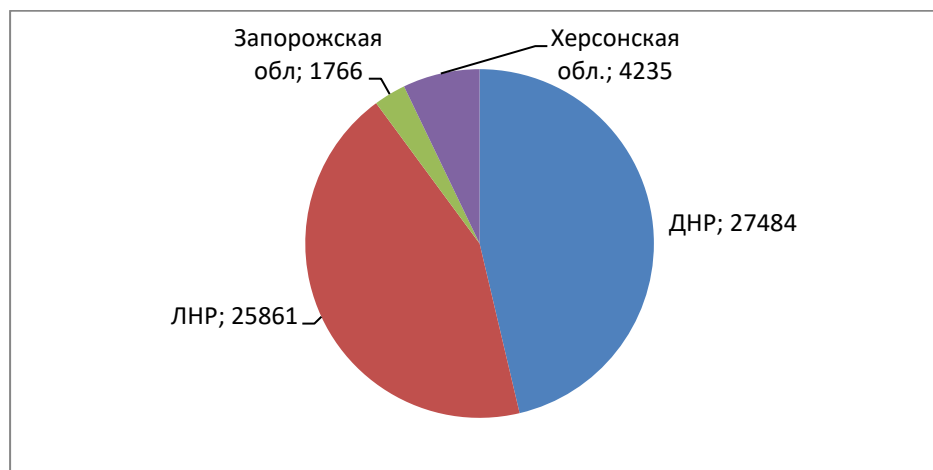


Рис. 1 - Количество субъектов МСП на новых территориях (на 01.03.2023).

Источник: по данным Федеральной налоговой службы.

В целом по России этот показатель почти в два раза ниже (36%), что свидетельствует о недостаточном уровне развития производственного и научного потенциала в указанных регионах.

Около 70% субъектов МСП новых территорий заняты в сфере торговли (рис. 2). В целом по стране данный показатель ниже в 2 раза и составляет всего 36%, что говорит о недостаточном уровне производственного и научного сектора в рассматриваемых регионах.

Необходимо отметить, что исторически ключевую роль в экономике новых субъектов Российской Федерации играли промышленный сектор, энергетика и сельское хозяйство. Например, в ДНР на перерабатывающую промышленность — включая металлургию, пищевую отрасль и добычу полезных ископаемых — приходилось около половины всего объёма произведённой продукции [2]. Эти отрасли отличаются высокой ресурсоёмкостью и требуют значительных инвестиций, в первую очередь финансовых.

Кроме того, на состояние сектора МСП в новых регионах влияет ряд внешних и внутренних факторов:

- политическая, экономическая и транспортная изоляция;
- отсутствие развитой институциональной среды;
- незавершённая адаптация местного законодательства к российскому праву.

Отдельного внимания заслуживает недостаточный уровень поддержки субъектов МСП: по данным ФНС России на апрель 2023 года, государственную помощь получили только 24 предпринимателя.

Для решения данных проблем требуется активное участие органов власти и организаций инфраструктуры поддержки МСП на данных территориях, разработка целевых программ развития малого бизнеса, а также завершение интеграции ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей в правовое поле Российской Федерации.

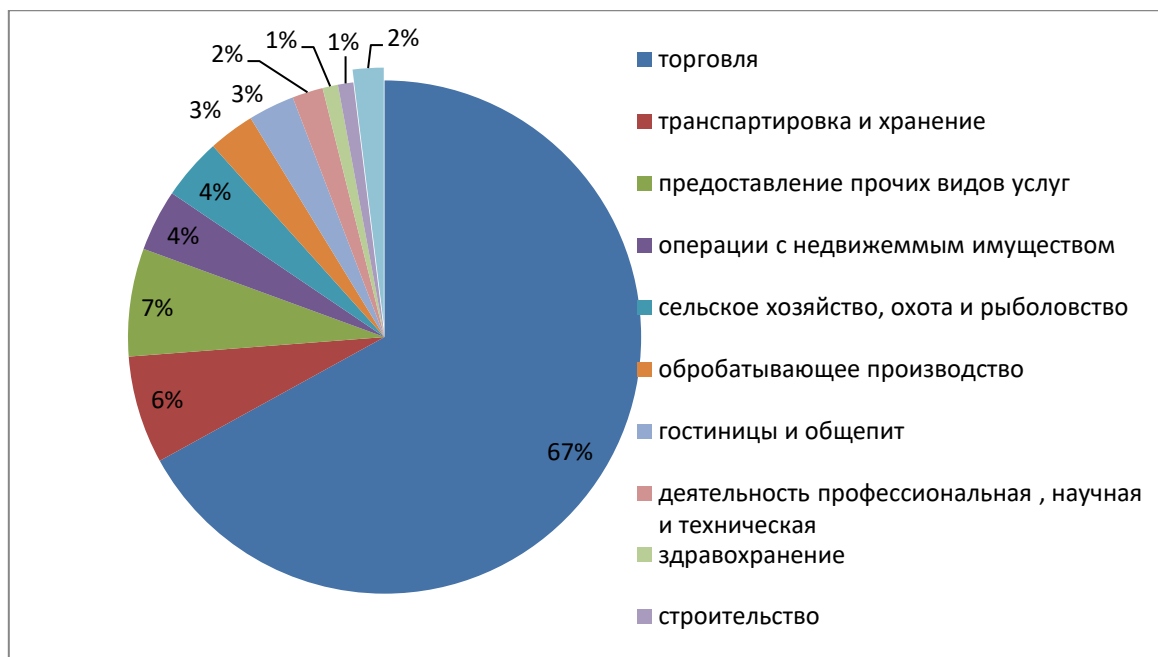


Рис. 2 - Распределение субъектов МСП на новых территориях по отраслям
 Источник: по данным Федеральной налоговой службы.

Несмотря на недостаточно развитую инфраструктуру поддержки МСП на новых территориях, предпринимателям уже доступен ряд мер институционального характера, а также инструменты налогового и финансового стимулирования и содействия в выходе на рынки сбыта. Анализ этих мер представлен в таблице 1. Кроме того, на федеральном и региональном уровне активно прорабатываются дополнительные механизмы поддержки. В частности, рассматривается возможность создания свободной экономической зоны (СЭЗ) с льготным режимом для инвесторов по аналогии с режимом, действующим в Крыму и Севастополе. Также анонсировано открытие центров «Мой бизнес», которые обеспечат комплексную инфраструктурную поддержку субъектов МСП, включая финансовую, консультационную и имущественную помощь.

Таблица 1 - Меры поддержки малого и среднего предпринимательства на территории новых субъектов РФ

№	Форма поддержки	Описание меры поддержки
1	Институциональная среда	Перерегистрации хозяйствующих субъектов новых регионов в соответствии с законодательством Российской Федерации, организованная ФНС России. В каждом из регионов открыта налоговая инспекция. При этом в соответствии с Федеральным законом от 21.11.2022 № 451-ФЗ ФНС России в срок до 31.12.2022 самостоятельно осуществляла регистрацию юридических лиц на основе реестров, ранее действующих в указанных регионах [3]. Созданы отделения общероссийских объединений предпринимателей («ОПОРА РОССИИ», ТПП РФ). Ограничены контрольно-надзорные мероприятия (мораторий на проведение проверок, контрольно-проверочных мероприятий, а также проверок соблюдения лицензиатами лицензионных условий) [4].
2	Налоговое стимулирование	Была предусмотрена возможность снижения до 0% налоговой ставки в 2023 и 2024 годах для плательщиков УСН и ПСН. Так, в Донецкой и Луганской Народных Республиках для УСН с 1 января 2023 года применялась ставка 3%, если объектом

		налогообложения являются «доходы», и 7%, если объектом налогообложения являются «доходы, уменьшенные на величину расходов». В Херсонской и Запорожской областях размер ставки составляет 2% и 5% соответственно. В Запорожской и Херсонской областях установлены пониженные ставки ЕСХН – от 0,5% до 2%. Был переход на ЕСХН с 1 января 2023 года либо с 1 января 2024 года доля дохода от реализации сельскохозяйственной продукции за 2021 и 2022 годы в уведомлении о переходе не указывалась. Во всех новых регионах введен налог на профессиональный доход. Таким образом, для данных территорий доступна возможность регистрации физических лиц в качестве самозанятых граждан с уплатой налога 4% в отношении доходов, полученных от реализации товаров или услуг физлицам, и 6% - в отношении доходов, полученных от реализации товаров или услуг ИП и юридическим лицам [5].
3	Финансовая поддержка	В 2024 году правительство РФ направило 300 млн рублей на программу грантовой поддержки малого и среднего бизнеса в ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областях. Гранты до 300 тыс. рублей доступны предпринимателям, работающим в сферах медицины, образования, культуры, спорта, гостиничного дела, а также организациям, оказывающим социальные услуги. Средства можно использовать на аренду и ремонт помещений, переоборудование транспорта, приобретение сырья и материалов [6].
4	Доступ к рынкам сбыта	В части осуществления закупок в новых субъектах РФ в рамках Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ применяются упрощенные процедуры на период 2023-2025 годов – закупка у единственного поставщика, отсутствие обеспечения контракта, допускается не устанавливать дополнительные требования к поставщикам (наличие трудовых, ресурсов, квалификации и др.), снижены требования к контрактным управляющим.

Постановлением Правительства Российской Федерации № 2255 от 22 декабря 2023 года была утверждена государственная программа «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области». В документе определены следующие стратегические приоритеты государственной политики в рамках программы [7]:

- преодоление социально-экономического отставания ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей;
- достижение к 2030 году уровня среднероссийских показателей качества жизни и общероссийских стандартов социально-экономического развития в указанных субъектах.

Результатами реализации Программы должны стать:

- создание условий для роста уровня жизни населения;
- формирование условий для обеспечения устойчивого экономического роста;
- развитие социальной сферы;
- восстановление жилья, объектов и инженерных сооружений системы коммунальной инфраструктуры, а также транспортной, социальной, интонационной и иных инфраструктур;
- восстановление и обеспечение функционирования электросетевой инфраструктуры, а также полноценное обеспечение эксплуатирующих организаций аварийным запасом материалов и оборудования в целях обеспечения надежного электроснабжения всех

категорий потребностей;

- рост предпринимательской активности [7].

Одним из основных инструментов поддержки инвесторов является свободно-экономическая зона (СЭЗ), созданная в целях обеспечения устойчивого социально-экономического развития соответствующих регионов, привлечения инвестиций в развитие действующих и создании новых производств, развитие транспортной и иных инфраструктур, строительной отрасли, туризма, сельского хозяйства и санаторно-курортной сферы, а также повышения уровня и качества жизни граждан. Свободная экономическая зона, согласно ФЗ РФ «О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республике, Запорожской области и Херсонской области», включает и примыкающие к ним внутренние морские воды и территориальное море РФ. На всей территории новых регионов действует особый режим предпринимательской деятельности, установленный до 31 декабря 2050 года с возможностью продления. Этот режим предусматривает ряд льготных условий для бизнеса.

В рамках специального налогового режима участникам предоставляются преференции по налогообложению и уплате страховых взносов в соответствии с российским законодательством. Таможенный режим позволяет использовать иностранные товары без уплаты пошлин и налогов, а также без применения нетарифных ограничений.

Земельные участки предоставляются в аренду без торгов для реализации инвестиционных проектов. Упрощены градостроительные процедуры и согласования. Участники могут получать льготное кредитование с компенсацией процентной ставки до 100% от ключевой ставки.

Консультационное сопровождение проектов осуществляет управляющая компания "Фонд развития территорий". В её функции входит ведение реестра участников, заключение договоров, мониторинг выполнения условий и оценка эффективности проектов [8].

Для получения статуса резидента необходимо: зарегистрировать юридическое лицо или ИП на территории новых субъектов РФ, обеспечить необходимый объем капитальных вложений (от 1 млн рублей для ИТ-проектов до 30 млн рублей для крупных предприятий), а также инвестировать не менее 30% от общей суммы в первый год реализации проекта.

Таким образом, основными приоритетами деятельности Фонда развития территорий являются несколько ключевых направлений. Фонд активно занимается переселением граждан из аварийного жилья и способствует модернизации коммунальной инфраструктуры для повышения качества жизни. Важным аспектом его работы является восстановление прав обманутых дольщиков.

Особое внимание уделяется восстановлению и развитию новых регионов, входящих в состав страны. Фонд осуществляет организацию капитального ремонта многоквартирных домов и комплексное развитие территорий.

Для обеспечения открытости и доступности информации функционирует автоматизированная информационная система "Фонд развития территорий". Эта система предоставляет каждому жителю страны возможность получать актуальные данные о состоянии своего жилья и ходе реформ в жилищной сфере.

Также в сферу деятельности Фонда входит обеспечение функционирования свободных экономических зон, создающих благоприятные условия для предпринимательской деятельности.

Подводя итог, следует сказать, что МСП на территории новых субъектов Российской Федерации развивается в непростых условиях. Существует ряд барьеров, которые мешают его полноценному росту. Некоторые ограничения по регистрации бизнеса нормативного характера могут быть сняты путем внесения изменений в действующее законодательство. При этом дальнейшее созревание предпринимательского слоя невозможно без активного

участия государства, без создания соответствующей инфраструктуры поддержки малого и среднего бизнеса в новых регионах. Для сбалансированного воздействия на сектор МСП потребуются определить конкретные мероприятия, направленные на его поддержку, а также сформировать соответствующие программные документы, определив ресурсы на их реализацию. В этом вопросе важно будет учесть опыт, накопленный в регионах страны с 2014 года.

Список использованных источников:

1. Распоряжение правительства РФ от 02.06.2016 n 1083-р (ред. от 30.03.2018) <об утверждении стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года> (вместе с "планом мероприятий ("дорожной картой") по реализации стратегии развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации на период до 2030 года")
https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_199462/f3fa9da4fab9fba49fc9e0d938761ccffdd288bd/

2. «Экономист Наумов оценил энергетический и сельскохозяйственный потенциал новых регионов России»
<https://rg.ru/2022/10/30/ekonomist-naumov-ocenil-energeticheskij-i-selskohoziajstvennyj-potencial-novyh-regionov-rossii.html>.

3. Федеральный закон "О внесении изменений в федеральный закон "О введении в действие части первой гражданского кодекса российской федерации" от 21.11.2022 n 451-ФЗ.

4. Федеральный закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации":.

5. Постановление правительства РФ от 30.12.2022 № 2529 "Об утверждении особенностей применения законодательства о налогах и сборах на территориях Донецкой народной республики, Луганской народной республики, Запорожской области, Херсонской области в 2023 году"

6. Триста миллионов рублей направят на поддержку МСП в Донбассе и Новороссии.
URL: <https://www.mk-donbass.ru/economics/2024/06/02/trista-millionov-rublej-napravyat-na-podderzhku-msp-v-donbasse-i-novorossii.html>

7. Постановление правительства РФ от 22 декабря 2023 г. № 2255 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой народной республики, Луганской народной республики, Запорожской области и Херсонской области"
URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408215899/>

8. Постановление Правительства РФ от 22.12.2023 № 2255 (ред. от 29.11.2025) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Восстановление и социально-экономическое развитие Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области
URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_466292/

ПОВЫШЕНИЕ ГИБКОСТИ ЦЕПИ ПОСТАВОК ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ ОПТИМИЗАЦИИ ЕГО ВНУТРЕННИХ ЛОГИСТИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические основы и практические аспекты повышения гибкости цепи поставок промышленного предприятия за счет оптимизации его внутренних логистических процессов. С позиции системного подхода логистическая система представлена как ключевой элемент, формирующий адаптивный потенциал всей цепочки создания ценности. Анализируются сущность, структура и взаимосвязи основных логистических процессов (снабжения, производства, распределения), а также факторы, определяющие их гибкость. На основе данных анализа деятельности конкретного производственного предприятия (АО «Крымхлеб») идентифицированы типовые проблемы, препятствующие повышению адаптивности, и обоснованы направления их решения. Предложена авторская система ключевых показателей (KPI) для оценки гибкости логистической системы, а также рабочая модель для планирования и реализации оптимизационных мероприятий. Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода, увязывающего операционную оптимизацию внутренних процессов со стратегической целью построения устойчивой и гибкой цепи поставок.

Ключевые слова: логистика, цепь поставок, логистическая система, гибкость, адаптивность, управление запасами, транспортная логистика, складская логистика, ключевые показатели эффективности (KPI).

Глобализация рынков, технологическая динамика и растущая неопределенность внешней среды предъявляют новые требования к управлению цепями поставок. Классическая парадигма, ориентированная на минимизацию издержек и оптимизацию в стабильных условиях, уступает место парадигме адаптивности и устойчивости. Способность предприятия быстро и с минимальными затратами реагировать на изменения спроса, сбои в снабжении или нарушения транспортных коридоров – гибкость цепи поставок – становится критическим фактором конкурентного преимущества и финансовой устойчивости [1].

Однако потенциал гибкости закладывается не на уровне стратегического проектирования сети поставок, а в ходе ежедневных операций. Внутренние логистические процессы предприятия – планирование, снабжение, производство, складирование и распределение – выступают тем фундаментом, который определяет, насколько быстро и эффективно вся цепь сможет адаптироваться к изменениям. Таким образом, проблемой исследования является недостаточная проработанность взаимосвязи между операционной оптимизацией рутинных логистических функций и стратегической целью повышения гибкости цепи поставок в целом.

Целью статьи является разработка теоретической модели и практических направлений оптимизации внутренних логистических процессов промышленного предприятия, выступающей в качестве объекта исследования, и изучение их характеристик и взаимосвязи с атрибутами гибкости цепи поставок как предмета исследования.

Гибкость цепи поставок (Supply Chain Flexibility) в научной литературе рассматривается как многомерная конструкция, охватывающая способность сети к изменениям. В рамках данного исследования принимается операционно-ориентированное определение: гибкость

– это способность логистической системы эффективно и экономично адаптировать свои объемы, ассортимент, сроки и маршруты в ответ на прогнозируемые и непрогнозируемые изменения во внешней и внутренней среде [2]. В исследовании выделяются три взаимосвязанных компонента гибкости.

Первый из них — операционная гибкость, которая представляет собой способность изменять параметры исполнения (объем, ассортимент, время) в рамках существующей конфигурации сети. Именно этот компонент находится в центре внимания исследования. Второй компонент — структурная гибкость. Она заключается в способности изменять саму конфигурацию сети, включая поставщиков, склады и каналы сбыта. Третий компонент — стратегическая (партнерская) гибкость. Она отражает способность формировать и реконфигурировать альянсы с контрагентами.

Логистическая система предприятия представляет собой интегрированную структуру, объединяющую ряд взаимосвязанных компонентов: материальные запасы, транспортные ресурсы, складские мощности, информационные потоки и кадровый потенциал. Все эти элементы функционируют как единое целое, обеспечивая управление сквозными материальными потоками на всех этапах их движения.

На уровне данной системы реализуются базовые операционные процессы, которые в совокупности формируют операционную гибкость предприятия — способность оперативно адаптировать параметры выполнения логистических операций (объем, ассортимент, сроки) без изменения базовой конфигурации системы.

Для детального анализа и последующей оптимизации ключевых процессов целесообразно использовать модифицированную SCOR-модель (Supply-Chain Operations Reference model). Данный инструмент позволяет структурировать и классифицировать основные логистические процессы, выявляя те из них, которые требуют совершенствования для повышения операционной гибкости. Результаты анализа представлены в таблице 1.

Каждый из этих процессов обладает собственными характеристиками (например, скорость, точность, стоимость), оптимизация которых напрямую увеличивает диапазон, скорость и снижает затраты на адаптацию всей цепи [3].

Для верификации теоретических положений и выявления типовых проблем был проведен анализ логистической системы действующего промышленного предприятия – АО «Крымхлеб». Методологическую основу составили SWOT-анализ и оценка ключевых показателей эффективности.

SWOT-анализ позволил структурировать внутренние и внешние факторы, влияющие на операционную гибкость.

Сильные стороны (Strengths): Локализация производства, развитая собственная дистрибьюторская сеть в регионе, широкий ассортимент.

Слабые стороны (Weaknesses): Высокая зависимость от импортного сырья и оборудования, низкий уровень автоматизации процессов, неоптимальное управление запасами, неэффективное использование транспорта.

Возможности (Opportunities): Рост туристического потока, господдержка АПК, потенциал для внедрения современных технологий.

Угрозы (Threats): Конкуренция с федеральными сетями, волатильность цен на сырье, риски сбоев поставок.

Ключевой вывод SWOT-анализа: потенциал гибкости, заложенный в сильных сторонах (сеть, ассортимент), блокируется операционными слабостями, прежде всего, низким уровнем цифровизации и несовершенством процессов управления запасами и транспортом.

Таблица 1 - Ключевые логистические процессы и их связь с операционной гибкостью

Логистический процесс	Сущность процесса	Влияние на операционную гибкость
Планирование и управление запасами (Plan, Source)	Прогнозирование спроса, определение потребности, размещение заказов, управление уровнями сырья и готовой продукции.	Определяет способность быстро реагировать на колебания спроса без дефицита или излишков. Динамичные стратегии управления запасами – основа адаптивности.
Производственная логистика (Make)	Организация внутрипроизводственных потоков, оперативное планирование, управление незавершенным производством.	Определяет скорость переналадки на новый ассортимент, время производственного цикла. Короткий и гибкий цикл – ключ к отзывчивости.
Транспортировка и дистрибуция (Deliver)	Выбор режима и перевозчика, маршрутизация, отслеживание, управление доставкой «последней мили».	Определяет скорость и вариативность доставки, способность обходить сбои, оперативно реагировать на срочные заказы.
Складирование и грузопереработка (Deliver)	Приемка, размещение, хранение, отбор, комплектация и отгрузка товаров.	Определяет пропускную способность канала распределения, способность обрабатывать широкий ассортимент и мелкие партии.

Для проведения объективной оценки были рассчитаны ключевые показатели эффективности на основе фактических данных предприятия. В ходе последующего анализа выявлен ряд критических отклонений от установленных нормативов, свидетельствующих о наличии существенных проблем в логистических процессах.

Прежде всего, обращает на себя внимание высокий уровень проблемных отгрузок, достигающий 40 % при установленной норме в 10 %. Данный показатель выступает прямым индикатором недостаточной надёжности и управляемости процесса распределения, что негативно сказывается на качестве обслуживания клиентов.

Кроме того, анализ коэффициента использования грузоподъёмности показал значение 75 % при целевом показателе 85 %. Такое отклонение указывает на нерациональность выбранных маршрутов и наличие существенных потерь в процессе транспортировки, что ведёт к росту издержек и снижению эффективности использования транспортного парка.

Ещё одним значимым отклонением стал уровень автоматизации процессов, составивший 72 % при целевой отметке 95 %. Этот факт позволяет говорить о недостаточной технологической оснащённости операций, что, в свою очередь, становится первопричиной возникновения ошибок, низкой прозрачности процессов и замедленной реакции на изменяющиеся условия.

Проведённая диагностика позволяет сделать вывод, что основные ограничители

гибкости логистической системы предприятия носят преимущественно операционный и технологический характер. Выявленные отклонения формируют комплекс взаимосвязанных проблем, требующих системного подхода к их устранению.

На основе проведенного анализа разработана комплексная модель совершенствования логистической системы, предусматривающая последовательную реализацию четырёх взаимосвязанных этапов: диагностики, проектирования изменений, внедрения и мониторинга.

Первый этап посвящён диагностике текущего состояния и постановке целевых ориентиров. В рамках этого этапа осуществляется:

- картирование существующих процессов («как есть», или *As-Is*) для визуализации фактической структуры и потоков;

- расчёт и всесторонний анализ системы ключевых показателей эффективности (KPI) гибкости (результаты представлены в таблице 2);

- углублённого логистического аудита — например, с применением методики LFA (*Logistics Field Audit*) — для детального выявления «узких мест» и причин их возникновения.

На втором этапе формируется целевое состояние системы (*To-Be*) и определяются оптимальные методы оптимизации [4]. Для каждого проблемного процесса подбираются специализированные инструменты:

- В сфере **управления запасами** предлагается внедрить гибридные стратегии: для ключевых позиций — DDMRP (*Demand Driven MRP*), для стабильных номенклатурных групп — классические методы. Дополнительно предусматривается создание динамических буферных запасов, повышающих устойчивость системы к колебаниям спроса.

- В области **транспортной логистики** планируется внедрение TMS (*Transportation Management System*), формирование пула надёжных перевозчиков и разработка сценариев мультимодальных перевозок, позволяющих гибко комбинировать различные виды транспорта.

- В рамках **складской логистики** предусматривается редизайн складского пространства, внедрение WMS (*Warehouse Management System*) и автоматизация процессов отбора с использованием мобильной робототехники (AMR — *Autonomous Mobile Robots*), что существенно повысит скорость и точность операций.

Таблица 2 - Предлагаемая система KPI для оценки гибкости логистической системы

Группа показателей	Конкретный KPI	Формула / способ расчета	Целевое значение
Скорость реакции	Время выполнения заказа (Order Lead Time)	Среднее время от получения заказа до отгрузки клиенту	Сокращение на X%
	Время восстановления после сбоя (Time to Recovery)	Время возврата уровня сервиса к плановому после нарушения	Минимизация
Надежность и адаптивность	Уровень доступности товара в пиковый период	% выполнения заказов в полном объеме и в срок в период максимальной нагрузки	≥ 95-98%
	Доля проблемных (нестандартных) отгрузок	(Кол-во отгрузок с нарушениями / Общее кол-	≤ 5-10%

Группа показателей	Конкретный KPI	Формула / способ расчета	Целевое значение
		во отгрузок) * 100%	
Экономичность изменений	Коэффициент использования грузоподъемности транспорта	(Факт. загрузка / Макс. грузоподъемность) * 100%	≥ 85%
	Затраты на срочную/аварийную логистику	Абсолютная величина или % от общих логист. затрат	Минимизация

Третий этап охватывает внедрение разработанных решений и организацию системного мониторинга. Здесь реализуются следующие мероприятия:

- запуск пилотных проектов на ограниченном участке для апробации предложенных методов и оценки их эффективности в реальных условиях;
- поэтапное масштабирование успешных решений на всю логистическую систему предприятия;
- непрерывный мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI) с целью объективной оценки достигнутых результатов и оперативной корректировки действий при необходимости.

Предложенная модель обеспечивает системный подход к повышению гибкости логистической системы, сочетая методологическую строгость с практической ориентированностью на достижение измеримых улучшений.

Внедрение предложенной модели позволит достичь ряда значимых операционных и стратегических улучшений в логистической системе предприятия. [5].

Прежде всего, ожидается существенное повышение точности и скорости выполнения заказов. Это станет возможным благодаря оптимизации ключевых процессов и внедрению современных технологических решений, что в совокупности обеспечит более оперативное и корректное исполнение клиентских заявок.

Важным экономическим эффектом выступит снижение логистических издержек. Оптимизация использования ресурсов — транспортных средств, складских мощностей, трудовых затрат — позволит сократить нерациональные расходы и повысить общую экономическую эффективность логистической системы.

Кроме того, модель способствует повышению устойчивости цепи поставок к внешним воздействиям. За счёт гибких механизмов управления запасами, диверсификации транспортных решений и внедрения систем мониторинга предприятие получит возможность эффективнее реагировать на колебания спроса и минимизировать последствия непредвиденных сбоев.

Наконец, реализация модели создаст прочную основу для дальнейшей цифровой трансформации цепи поставок. Внедрённые технологические решения (TMS, WMS, роботизированные системы) и отлаженные процессы мониторинга и анализа данных сформируют необходимую инфраструктуру для последующего масштабирования цифровых инициатив и перехода к интеллектуальному управлению логистикой.

Проведённое исследование позволило выявить ключевую закономерность: гибкость цепи поставок промышленного предприятия напрямую зависит от того, насколько эффективна и адаптивна его внутренняя логистическая система. Иными словами,

способность оперативно реагировать на изменения внешней среды и внутренние вызовы формируется не на абстрактном стратегическом уровне, а в повседневной работе — через отлаженность рутинных процессов управления запасами, производства, транспортировки и складирования.

Чтобы проверить эту гипотезу, была проведена детальная диагностика на примере конкретного предприятия. Результаты анализа показали интересную тенденцию: основные ограничения гибкости кроются не в стратегических просчётах, а в операционно-технологических «узких местах». Среди них особенно выделяются:

- низкий уровень автоматизации ключевых процессов;
- применение устаревших, недостаточно эффективных методов управления;
- разрозненность данных, препятствующая целостному видению цепочки поставок.

Эти проблемы носят системный характер, поэтому их невозможно решить разовыми точечными мерами. Требуется комплексный подход, охватывающий все уровни логистической системы и обеспечивающий её долгосрочную эволюцию.

В качестве такого системного решения предложена специальная рабочая модель. Её суть — в последовательной реализации трёх взаимосвязанных блоков:

1. **Диагностика** на основе специально разработанной системы KPI, позволяющей объективно оценить текущее состояние процессов.
2. **Проектирование изменений** с применением современных методов и технологий: DDMRP (*Demand Driven MRP*) для управления запасами, TMS (*Transportation Management System*) для транспортной логистики и WMS (*Warehouse Management System*) для складской.
3. **Цикл непрерывного улучшения**, обеспечивающий постоянную адаптацию системы к меняющимся условиям [6].

Эта модель даёт руководителям и специалистам по логистике практический инструмент для системной трансформации цепи поставок. Её ключевое преимущество заключается в том, что рост гибкости достигается не за счёт экстенсивного наращивания резервов (увеличения запасов, дублирования мощностей и т. п.), а через интеллектуальную оптимизацию использования уже имеющихся ресурсов. В результате предприятие получает двойной эффект: повышается как адаптивность системы (её способность реагировать на изменения), так и операционная эффективность (снижение издержек, рост производительности).

Список использованных источников:

1. Логистика: теория и практика / Г. Г. Левкин. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 221, [1] с.
2. Сергеев В.И. Логистика в бизнесе. – М.: ИНФРА-М, 2021.
3. Дыбская В.В. Логистика складирования. — М.: Альфа-Пресс, 2021.
4. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокронос, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194с.
5. Стерлигова А.Н. Управление запасами в цепях поставок. — СПб.: Питер, 2020.
6. Иванов А.А. "Оптимизация транспортных маршрутов на предприятиях пищевой промышленности" // Логистика сегодня. — 2023. С. 45–52.

Бучаева Р.С.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ДИНАМИКИ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ

Аннотация

В статье рассматриваются основные конкурентные стратегии, реализуемые компаниями на рынке минеральных удобрений. Анализируются отраслевые особенности рынка, факторы конкурентной среды и стратегические подходы ведущих производителей. Особое внимание уделяется стратегиям лидерства по издержкам, дифференциации и инновационного развития, а также роли устойчивого развития и государственного регулирования в формировании конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: рынок удобрений, конкурентные стратегии, агрохимическая отрасль, конкуренция, устойчивое развитие.

Рынок минеральных удобрений является важнейшим элементом агропромышленного комплекса и оказывает непосредственное влияние на уровень продовольственной безопасности. Рост численности населения, повышение требований к урожайности сельскохозяйственных культур и изменение климатических условий обуславливают устойчивый спрос на удобрения, что, в свою очередь, усиливает конкурентную борьбу между производителями [3].

Современный рынок удобрений характеризуется высокой капиталоемкостью производства, зависимостью от сырьевых ресурсов и значительной ролью государственного регулирования [19, 3]. Эти особенности формируют специфическую конкурентную среду и требуют от компаний разработки комплексных и адаптивных стратегий развития. В данной связи анализ конкурентных стратегий на рынке удобрений приобретает особую научную и практическую значимость.

Охарактеризуем особенности рынка удобрений как конкурентной среды.

Высокие капитальные и ресурсные барьеры входа: для организации производства требуются не только миллионы долларов инвестиций в оборудование, но и гарантированный доступ к ключевому сырью: природному газу (для азотных удобрений), фосфатным и калийным рудам. Расходы на природный газ могут составлять 70-90% себестоимости азотных удобрений, что делает локализацию рядом с месторождениями критически важной [15].

Высокая концентрация производства и экспорта: Производство сконцентрировано в небольшой группе стран, богатых ресурсами. На Китай, США и Россию совокупно приходится около 55% мирового производства. При этом Россия является крупнейшим в мире экспортером (14% мирового экспорта), а ее отрасль имеет ярко выраженную экспортную ориентацию — на внешние рынки поставляется 65-80% продукции ведущих компаний [16].

Жесткое государственное и геополитическое регулирование: Рынок подвержен сильному влиянию со стороны государств, что проявляется в форме экспортных квот, ценового контроля на внутреннем рынке РФ, санкций и торговых ограничений. Эти меры напрямую трансформируют глобальные товарные потоки и создают риски для продовольственной безопасности [19].

Цикличность и зависимость от макрофакторов: Спрос на удобрения напрямую зависит от цен на сельхозпродукцию, доходов фермеров и погодных условий. Как и весь сырьевой

сектор, рынок удобрений является циклическим. Например, падение денежных поступлений от урожая в США в 2024–2025 гг. оказало давление на спрос на удобрения [17, 8].

Рассмотрим конкурентные стратегии, присущие компаниям на рынке удобрений.

Стратегия лидерства. По издержкам является одной из наиболее распространённых на рынке удобрений. Она предполагает снижение себестоимости производства и логистики с целью обеспечения ценового преимущества. Реализация данной стратегии характерна для крупных вертикально интегрированных компаний, обладающих доступом к сырьевым ресурсам и эффектом масштаба. Данная стратегия позволяет компаниям сохранять конкурентоспособность в условиях ценовой волатильности и нестабильного спроса. Однако ориентация исключительно на минимизацию издержек может ограничивать инновационную активность и снижать адаптивность бизнеса [1, с. 43 - 44].

Стратегия дифференциации направлена на создание уникальной потребительской ценности за счёт разработки специализированных продуктов и сопутствующих услуг. На рынке удобрений это выражается в производстве комплексных и специализированных удобрений, продуктов с пролонгированным действием, а также решений, адаптированных к конкретным почвенно-климатическим условиям. Важную роль в реализации стратегии дифференциации играют научно-исследовательские разработки, цифровые агросервисы и консультационная поддержка сельскохозяйственных производителей. Это позволяет компаниям снижать ценовую конкуренцию и формировать долгосрочные партнёрские отношения с клиентами [1, с. 40 - 41].

Стратегия фокусирования основана на выборе узкой сферы конкуренции в рамках отрасли: фирма выбирает определённый сегмент или группу сегментов отрасли и адаптирует свою стратегию так, чтобы обслуживать именно их, исключая все остальные. Оптимизируя свою стратегию в соответствии с целевыми сегментами, фирма стремится достичь конкурентного преимущества в этих сегментах, даже если она не обладает общим преимуществом в отрасли в целом [1, с. 40 - 41].

Инновационные и устойчивые конкурентные стратегии. В условиях ужесточения экологических требований и трансформации аграрного сектора инновационные стратегии приобретают всё большее значение. Компании инвестируют в разработку экологически безопасных удобрений, технологий повышения эффективности использования питательных веществ и снижения негативного воздействия на окружающую среду [17, с. 7 – 10, 101 - 105].

Ориентация на устойчивое развитие становится важным источником конкурентных преимуществ, позволяя компаниям соответствовать требованиям регуляторов, повышать доверие потребителей и укреплять рыночные позиции в долгосрочной перспективе [6].

В завершение можно сделать вывод, что стратегии основных игроков на рынке удобрений сегодня направлены прежде всего на управление рисками в условиях нестабильности. Основными векторами являются обеспечение ресурсной безопасности, адаптация логистики к новой геополитической карте и развитие продуктового портфеля для сохранения конкурентных преимуществ.

Государственное регулирование является не просто одним из факторов, а системообразующим элементом, который напрямую формирует структуру рынка, глобальные товарные потоки и корпоративные стратегии. Его влияние можно разделить на прямое вмешательство и создание долгосрочных трендов.

Влияние государства проявляется через комплекс мер, часто преследующих противоречивые цели: обеспечение внутренней продовольственной безопасности и поддержку национального экспортно-ориентированного производства.

Таблица 1 – Формы и инструменты государственного воздействия

Форма регулирования	Конкретные инструменты	Цели и эффекты на отрасль
Прямое протекционизм и контроль	<ul style="list-style-type: none"> – Экспортные квоты и пошлины (Китай, Россия) – Внутренние ценовые ограничения (Россия, Индия) – Субсидии на закупку для фермеров (США, ЕС, Индия) 	<p>Сдерживание роста цен на внутреннем рынке, обеспечение доступности для местных аграриев.</p> <p>Создание искусственного ценового дисбаланса между регионами.</p>
Налоговое и тарифное регулирование	<ul style="list-style-type: none"> – Дифференцированные налоговые ставки (НДПИ, льготы для экспорта) – Торговые пошлины и антидемпинговые расследования 	<p>Стимулирование или ограничение производства определенных типов удобрений.</p> <p>Защита внутреннего рынка от импорта.</p>
Экологические и технологические стандарты	<ul style="list-style-type: none"> – Жесткие нормы выбросов (ЕС) – Продвижение «зеленых» технологий («зеленый» аммиак) 	<p>Повышение операционных затрат, создание технологического барьера и стимулирование инвестиций в НИОКР.</p> <p>Формирование нового сегмента рынка.</p>
Геополитика и санкции	<ul style="list-style-type: none"> – Ограничения на поставки сырья (калий из Беларуси) – Санкции против ключевых производителей и логистических цепочек 	<p>Кардинальная перестройка глобальных маршрутов поставок, возникновение дефицита в одних регионах и профицита в других.</p>

Государственные решения усугубляются глобальными вызовами, заставляя компании действовать в условиях «перманентной турбулентности»:

- Геополитические риски и логистика: Конфликты и санкции делают недоступными традиционные маршруты, вынуждая искать альтернативы (например, переориентация российского экспорта с Европы на Азию, Африку и Латинскую Америку). Резко возрастает стоимость и длительность перевозок.

- Валютная волатильность: Так как удобрения торгуются в долларах США, колебания курсов национальных валют (рубля, реала, рупии) напрямую влияют на доходность экспорта и платежеспособность импортеров.

- Глобальная климатическая повестка: Давление в сторону декарбонизации сельского хозяйства трансформирует спрос, создавая рынок для низкоуглеродных продуктов и ставя в невыгодное положение производителей со старыми, «грязными» активами.

В ответ на эти вызовы стратегии ведущих игроков эволюционируют:

1. **Гипер-диверсификация рынков сбыта и логистики:** Более не достаточно иметь портфель из 10-20 стран. Ключевая задача — создание гибкой, избыточной логистической сети (аренда судов, работа с непрофильными портами) и быстрая перенастройка потоков в ответ на новые ограничения [10, 7].

2. **Партнерство с государством и лоббирование:** Ведущие игроки все активнее участвуют в формировании отраслевой политики, выступая за смягчение экспортных

ограничений в обмен на гарантии поставок на внутренний рынок, как это делают крупнейшие российские производители [1, 11].

3. **Инвестиции в «стратегическую гибкость» активов:** Это означает развитие технологий, позволяющих быстро переключаться между продуктами (аммиак/карбамид/АНК) в зависимости от конъюнктуры, а также строительство терминалов, способных работать с разными типами продукции [20, 21].

4. **Фокус на ценностном предложении, а не только на цене:** В условиях логистического хаоса надежность поставок и стабильность контракта становятся конкурентным преимуществом, за которое покупатели готовы платить премию. Также растет спрос на агрономические сервисы и цифровые решения по оптимизации внесения [10, 7].

Таким образом, современная стратегия производителя удобрений — это комплексная система управления рисками, где операционная эффективность уступает первенство политической и экономической предусмотрительности. Успех определяется способностью не просто производить продукт дешево, а предвидеть регуляторные изменения, выстраивать доверительные отношения с государством и создавать бесперебойные, адаптивные цепочки поставок в нестабильном мире.

Стратегии крупнейших российских производителей удобрений в современных условиях трансформируются, смещая фокус с экстенсивного роста на геополитическую адаптацию, углубленную переработку и создание устойчивых цепочек создания стоимости. Эти подходы определяют их конкурентоспособность на глобальном рынке.

В ответ на изменение внешних условий компании развиваются по нескольким основным направлениям.

1. Кардинальная переориентация экспортных потоков

Главный тренд — быстрый уход с рынков «недружественных» стран и наращивание присутствия в государствах БРИКС, Азии, Африки и Латинской Америки. По данным Ассоциации производителей удобрений, в 2025 году более **75%** российского экспорта удобрений пришлось на дружественные страны. Например, «ФосАгро» планирует укреплять лидерство на стратегически приоритетном внутреннем рынке и в странах БРИКС [10, 11].

2. **Диверсификация продуктового портфеля и углубление переработки.** Чтобы увеличить маржинальность и снизить зависимость от рынка стандартных продуктов, компании делают ставку на товары с высокой добавленной стоимостью [10, 1]:

- «ФосАгро» реализует стратегию глубокой переработки, планируя к 2030 году выпускать **биостимуляторы, микрокомплексные удобрения и пищевые фосфаты**.

- «Акрон» наращивает производство высокомаржинальных **азотно-кальциевых удобрений** для тепличных хозяйств и систем фертигации, вдвое увеличив их выпуск в 2025 году.

3. **Инвестиции в логистическую и сырьевую устойчивость.** Стратегии включают проекты, направленные на контроль издержек и бесперебойность поставок [20, 21]:

- «ФосАгро» фокусируется на **повышении эффективности логистики**, включая оптимизацию транспортных расходов и развитие портовой инфраструктуры.

- «Акрон» и «ЕвроХим» завершают вертикальную интеграцию. «Акрон» строит **Талицкий калийный ГОК**, что сделает компанию полностью обеспеченной сырьем по азоту, фосфору и калию. «ЕвроХим» обладает высокой самообеспеченностью сырьем, что поддерживает ее конкурентоспособность по издержкам.

4. **Фокус на экологичность как конкурентное преимущество.** Ужесточение экологических стандартов, особенно в ЕС, трансформируется в рыночные возможности. «ФосАгро» позиционирует **экологическую чистоту** своей продукции (низкое содержание кадмия) как ключевое преимущество для завоевания премиальных рынков [6, 14].

В таблице ниже кратко изложены современные стратегические приоритеты

крупнейших игроков.

Таблица 2 - Современные стратегические приоритеты крупнейших игроков

Компания	Ключевые стратегические акценты (на основе открытых данных)
ФосАгро	Переход от роста объемов к глубокой переработке и выпуску 40+ новых высокомаржинальных продуктов (биостимуляторы, пищевые фосфаты) к 2030г. Укрепление позиций в странах БРИКС . Экологичность продукции как ключевое конкурентное преимущество.
ЕвроХим	Высокая диверсификация по продуктам (азотные, фосфорные, калийные, комплексные) и географии сбыта (Латинская Америка, Азия, Россия). Вертикальная интеграция и низкая себестоимость.
Акрон	Завершение вертикальной интеграции через строительство калийного ГОКа. Расширение линейки продуктов с высокой добавленной стоимостью (азотно-кальциевые удобрения). Развитие собственной дистрибуции в Латинской Америке.
Вся отрасль	Массовая переориентация экспорта на рынки дружественных стран (БРИКС, Азия, Африка, Латинская Америка). Рекордные объемы производства и экспорта в 2025 году.

Таким образом, современные стратегии российских компаний — это комплекс мер по адаптации к новой геополитической и экономической реальности. Фокус сместился с количественной экспансии на качественные преобразования: создание гибких логистических цепочек, захват новых рынков за счет экологических и продуктовых преимуществ, а также максимальное углубление переработки для удержания рентабельности в долгосрочной перспективе.

В ходе исследования установлено, что российский рынок минеральных удобрений, характеризующийся высокой концентрацией и значительными барьерами входа, функционирует в условиях жёсткого государственного регулирования и геополитической турбулентности [3, 19]. Эти факторы трансформируют традиционные конкурентные стратегии, делая ключевым условием успеха стратегическую гибкость и адаптивность [1, 17, 6].

Анализ показал, что классические стратегии (лидерство по издержкам, дифференциация) эволюционируют в комплексные гибридные модели. Успех компаний определяется их способностью одновременно управлять издержками за счёт вертикальной интеграции, диверсифицировать продуктовый портфель в сторону продукции с высокой добавленной стоимостью и оперативно перенаправлять логистические потоки в ответ на внешние ограничения.

Деятельность ведущих российских производителей («ФосАгро», «ЕвроХим», «Уралхим», «Акрон») демонстрирует сдвиг от масштабного экспорта стандартной продукции к глубокой адаптации бизнес-моделей:

1. **Географическая переориентация:** Основной стратегический ответ на санкции — быстрое перераспределение экспортных потоков с рынков ЕС на страны БРИКС, Азии, Африки и Латинской Америки. Эта диверсификация снижает политические риски, но увеличивает логистическую сложность и затраты.

2. **Продуктовая трансформация:** Стратегии смещаются в сторону углублённой переработки и создания экологичных продуктов. Например, «ФосАгро» делает акцент на чистые от кадмия фосфаты и планирует выпуск биостимуляторов, а «Акрон» наращивает выпуск высокомаржинальных азотно-кальциевых удобрений.

3. **Усиление роли государства:** Регуляторная среда (экспортные квоты, внутренние ценовые ограничения) становится главным внешним драйвером стратегических решений. Компании вынуждены балансировать между выполнением государственных задач по обеспечению внутреннего рынка и коммерческими интересами на глобальной арене.

В этих условиях стратегическая гибкость становится критически важной. Она подразумевает не только диверсификацию рынков, но и адаптивность активов (возможность быстро переналаживать продукцию), инвестиции в логистическую устойчивость и прямое участие в диалоге с государством для формирования отраслевой политики.

Таким образом, конкурентные стратегии на современном рынке удобрений представляют собой динамичный комплекс, где устойчивое преимущество достигается за счёт синергии операционной эффективности, инновационного развития и беспрецедентной способности к адаптации в условиях постоянной внешней нестабильности. В долгосрочной перспективе конкурентоспособность будет определяться способностью компаний интегрировать принципы устойчивого развития и технологические инновации (цифровизация, «зелёный» аммиак) в свои бизнес-модели, оставаясь при этом гибкими к изменениям в глобальной торговой и регуляторной архитектуре.

Список использованных источников:

1. Акрон, ПАО. Стратегия и инвестиционная программа Группы «Акрон»: офиц. сайт. — URL: <https://www.acron.ru/about-acron-group/invest-programme>
2. Богачев А. И., Дорофеева Л. Н. Российский рынок минеральных удобрений: особенности функционирования в новых реалиях и метаморфозы развития // Экономика и управление. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rossiyskiy-rynok-mineralnyh-udobreniy-osobennosti-funktsionirovaniya-v-novyh-realiyah-i-metamorfozy-razvitiya>
3. Брюханов Д. В., Суслова А. В. Мировой рынок минеральных удобрений: современная конъюнктура и перспективы // Экономические науки. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/mirovoy-rynok-mineralnyh-udobreniy-sovremennaya-konyunktura-i-perspektivy>
4. Варламов И. В., Киселёва Н. Н. Экономика минеральных удобрений и агрохимической промышленности. — М.: Инфра-М, 2020. — 256 с.
5. Демченко Л. В. и др. К вопросу о развитии рынка органических и минеральных удобрений в Российской Федерации // Финансовый менеджмент. — URL: <https://www.finance-man.ru/index.php/journal/article/view/1577>
6. Esty D. C., Winston A. S. Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage. — New Haven, CT: Yale University Press, 2006. — 384 p.
7. EuroChem Group AG. Annual Review / Annual Report 2024: electronic resource. — URL: <https://www.eurochemgroup.com>
8. FAO. World Fertilizer Trends and Outlook to 2030. — Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022.
9. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации. — М.: Юрайт, 2022. — 432 с.
10. ФосАгро, ПАО. Годовой отчёт за 2024 год: электрон. ресурс. — URL: <https://www.phosagro.ru>

11. ФосАгро, ПАО. Совет директоров обсудил Стратегию развития ФосАгро до 2030 года: пресс-релиз. — URL: <https://www.phosagro.ru/press/company/sovets-direktorov-obsudil-strategiyu-razvitiya-fosagro-do-2030-g/>
12. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинг менеджмент. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2021. — 848 с.
13. Минсельхоз Российской Федерации. Доклад о состоянии и развитии агропромышленного комплекса Российской Федерации за 2023–2024 гг. — М., 2024.
14. OECD. Environmental Performance of the Fertilizer Industry. — Paris : OECD Publishing, 2021.
15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Паблишер, 2020. — 592 с.
16. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Паблишер, 2019. — 720 с.
17. Россия планирует увеличить производство удобрений на 3 % до 65 млн тонн в 2025 году // ТАСС. — URL: <https://tass.com/economy/2061173>
18. Российские компании за 2025 год нарастят выпуск удобрений на 3 % // Investing.com. — URL: <https://ru.investing.com/analysis/article-200327275>
19. Рыжкова С. М., Кручинина В. М. Государственное регулирование рынка удобрений в России // Вестник ВГУИТ. — URL: <https://www.vestnik-vsuet.ru/vguit/article/view/2716>
20. Уралкалий, ПАО. Годовой отчёт за 2024 год: электрон. ресурс. — URL: <https://www.uralkali.com>
21. Уралхим, АО «ОХК». Производственные и финансовые показатели: офиц. сайт. — URL: <https://www.uralchem.ru>
22. World Bank. Fertilizer Market Outlook and Global Trade Trends. — Washington, DC, 2023.
23. Инвестиции в производство удобрений GSSP // Линия удобрений. — URL: <https://www.liniyaudobreniy.com/investitsii-v-proizvodstvo-udobreniy-gssp/>
24. Как устроен мировой рынок удобрений // Газпромбанк Инвестиции. — URL: <https://gazprombank.investments/blog/market/fertilizer-market/>
25. Мировой рынок удобрений // Boomin.ru. — URL: <https://boomin.ru/publications/article/mirovoy-rynok-udobreniy>.

Метёлкина О.А.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ОПЕРАЦИОННОЙ ГИБКОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические и практические подходы к оптимизации бизнес-процессов с целью повышения операционной гибкости организации. Особое внимание уделено влиянию цифровых технологий, методам совершенствования процессов, а также оценке эффективности внедрённых решений.

Ключевые слова: бизнес-процессы, оптимизация, операционная гибкость, цифровизация, эффективность управления, управление организацией.

Современные организации функционируют в условиях высокой динамики внешней среды, что требует адаптивности и гибкости бизнес-процессов. Оптимизация процессов становится ключевым инструментом обеспечения устойчивой конкурентоспособности и повышения эффективности деятельности предприятия [5]. Рост объёма данных, цифровые платформы и автоматизация позволяют компаниям пересматривать существующие модели управления и внедрять новые решения, способствующие повышению скорости реакции на изменения. [5]

Операционная гибкость предприятия определяется его способностью адаптироваться к изменениям внешней среды и корректировать внутренние процессы в условиях неопределённости [1]. Современные подходы к оптимизации бизнес-процессов основаны на цифровых технологиях, которые позволяют автоматизировать деятельность, ускорить передачу информации и повысить эффективность управления. Оптимизация бизнес-процессов предполагает комплекс изменений, направленных на повышение эффективности функционирования организации.

Классические подходы включают реинжиниринг бизнес-процессов (BPR), бережливое производство (Lean), теорию ограничений Голдратта (TOC), а также методы процессного управления BPM [4]. В современных условиях данные методы дополняются цифровыми инструментами.

Цифровая трансформация (ЦТ) представляет собой глубокое перестроение бизнес-моделей, операционных процессов и механизмов взаимодействия на основе интеграции цифровых технологий [11]. Её реализация в современных условиях стала возможной благодаря совокупности технологических и социальных предпосылок: повсеместному распространению интернета, мобильных устройств и цифровых сервисов.

Таблица 1 - Основные методы оптимизации процессов

Метод	Сущность	Результат	
BPR	Глубокое перепроектирование процессов	Кардинальное повышение эффективности	
Lean	Устранение потерь	Сокращение затрат, повышение скорости	
TOC	Идентификация ограничений системы	Повышение пропускной способности	

Источник: составлено автором по материалам [6].

Ключевым драйвером изменений выступает способность цифровых технологий радикально преобразовывать форматы взаимодействия — между компаниями (B2B), бизнесом и потребителями (B2C/C2B), гражданами и государством (G2C/C2G). Центральную роль в этом процессе играют алгоритмы и анализа данных, которые автоматизируют и оптимизируют принятие решений.

На операционном уровне ЦТ является фундаментальным фактором повышения гибкости и эффективности. Интеграция информационных систем обеспечивает:

- Снижение времени реакции на изменения рынка за счёт аналитики в реальном времени.
- Повышение качества управленческих решений на основе данных.
- Оптимизацию сквозных процессов и снижение операционных издержек [14].

Логика ЦТ требует не просто внедрения новых инструментов, а переосмысления базовых принципов деятельности. В бизнес-среде это означает пересмотр традиционных подходов к созданию ценности и клиентскому опыту. В государственном управлении

трансформация затрагивает исполнение функций, предоставление услуг и осуществление контрольно-надзорной деятельности, смещая фокус на предикативность, прозрачность и удобство для граждан [13].

Таким образом, разработка цифровой стратегии должна исходить из понимания ЦТ как стратегического перехода к новой, гибкой и data-ориентированной модели организации, возможного благодаря созревшим технологическим предпосылкам и меняющимся ожиданиям всех участников рынка и общества.

Цифровизация — улучшение существующих процессов путем внедрения информационных технологий, оптимизации и реинжиниринга, а также анализа данных для принятия решений. Цифровая трансформация — глубокая реорганизация бизнес-процессов с широким применением цифровых инструментов для их исполнения, которая приводит к существенному (в разы) улучшению их характеристик (сокращению времени выполнения, исчезновению целых групп подпроцессов, сокращению ресурсов, затрачиваемых на выполнение процессов) и/или появлению принципиально новых их качеств и свойств. Инструменты цифровизации включают ERP-системы, системы управления цепями поставок (SCM), инструменты RPA (Robotic Process Automation), а также аналитические платформы на основе искусственного интеллекта [7]. Эти технологии позволяют повысить точность принятия решений, обеспечить автоматизацию рутинных операций и ускорить производственные циклы.

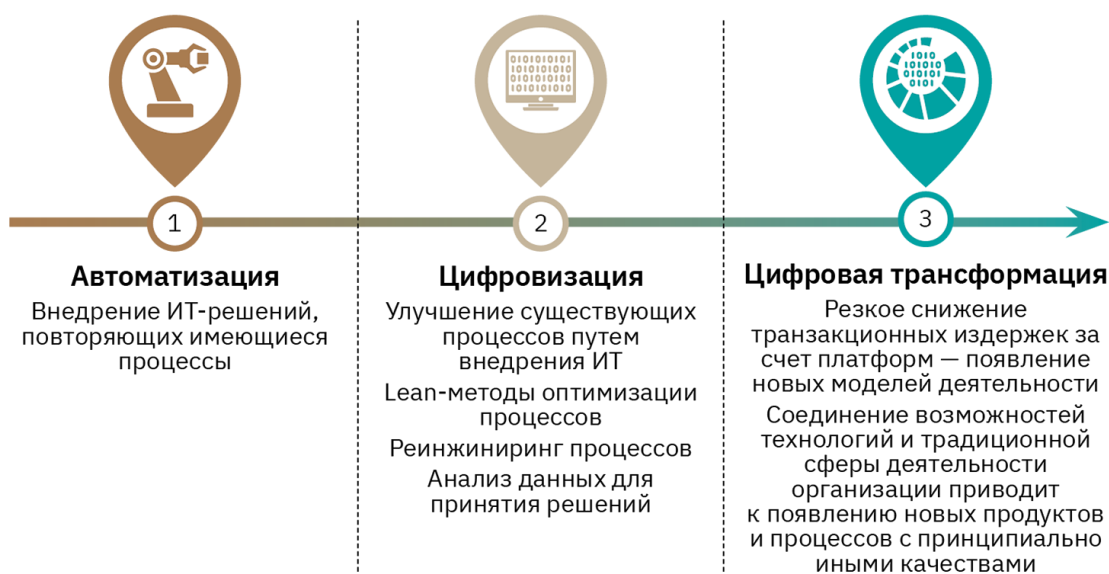


Рис. 1 - Разница между цифровизацией и ЦТ

Для успешной оптимизации процессов требуется анализ текущего состояния, выявление узких мест, разработка мероприятий по совершенствованию и внедрению цифровых решений. Значимым аспектом является взаимодействие сотрудников, изменение корпоративной культуры и обучение персонала [8]. Важным фактором считается оценка экономической эффективности внедрённой оптимизации. Для этого используются показатели ROI, снижение операционных затрат, рост производительности, уменьшение времени выполнения операций [9].

Типичная дорожная карта такой трансформации будет включать в себя разнообразные проекты и деятельность:

— традиционные проекты автоматизации и цифровизации (направленные, например, на автоматизацию внутренних процессов или внедрение управления данными, архитектурой, ИТ-активами);

— проекты создания и разработки всех компонентов архитектуры, на которых работают новые цифровые процессы (отдельные цифровые сервисы или более сложные архитектуры);

— «втягивание» внешних участников в цифровое взаимодействие (такая деятельность может быть организована как на проектных, так и на иных принципах);

— непрерывное развитие цифровой архитектуры, которое также может быть организовано на проектных и непроектных принципах [10].

Долгосрочный конкурентный успех компании зависит от ее умения создавать инновационную бизнес-модель, ниже в рисунке 2 приведены примеры изменения «старой» и «новой» моделей ведения бизнеса.

Эффективность цифровизации определяется не самими технологиями, а применением конкретных методологий, ведущих к измеримым результатам. Ключевым элементом такого подхода является анализ бизнес-процессов (Business Process Analysis) — систематическое исследование процессов для получения полной информации об их текущем состоянии, выявления слабых сторон и поиска путей улучшения.

Старая модель	Новая модель
Книги	Электронные книги (Amazon, MyBook)
Карты	Навигатор (Yandex)
Энциклопедия	Онлайн поиск (Google)
Реклама в газетах	Платформа социальной сети (Facebook)
Магазин	Платформа электронной коммерции (Alibaba)
Гостиница	Платформа (AirBnB)
Таксопарк	Платформа ride sharing (Uber, Яндекс.Такси)
Кинотеатр	Онлайн кинотеатр (Wink, Okko)
Телефон	Мессенджер (WhatsApp, Telegram)
Банк	Экосистема (Tinkoff)
Телевизор	Видео-контент и трансляции YouTube

Рис. 2 - Старая и новая модель ведения бизнеса [10].

Главная цель этого анализа — повышение общей эффективности компании за счёт постоянного совершенствования рабочих процедур. Для её достижения решается центральная задача: оценка результативности процессов на основе специальных показателей. Эти показатели принято делить на три основных вида:

1. **Структурный показатель** — отражает внутреннюю связь исходных данных, например, отношение части к целому.

2. **Относительный показатель** — демонстрирует соотношение данных из различных областей или этапов рабочих процессов.

3. **Измеряемый показатель (индекс)** — показывает изменение значений в разные периоды времени в сопоставимых единицах измерения [14].

Таким образом, комплексный подход к оптимизации через анализ бизнес-процессов обеспечивает научно обоснованное повышение операционной эффективности в условиях цифровой трансформации (табл. 2).

Таблица 2- «Комплексный подход» по оптимизации процессов [15].

Этап	Конкретные действия	Результат
Выявление и описание	Составление списка ключевых процессов и построение их визуальных схем (например, в нотации BPMN).	Создание наглядной и стандартизированной модели для анализа.
Оценка эффективности	Сбор метрик: время выполнения, затраты, количество ошибок, удовлетворённость клиентов.	Выявление «узких мест» и процессов с наибольшими потерями.
Анализ и улучшение	Применение методов (VSM, Six Sigma DMAIC) для поиска и устранения потерь и первопричин проблем.	Разработка плана оптимизации: автоматизация, сокращение избыточных операций.

Цифровую трансформацию можно рассматривать как стратегический императив: от оптимизации процессов к изменению бизнес-моделей. Она стала необходимостью для компаний, стремящихся к развитию в современной экономике. Её эффективность измеряется не внедрением технологий как таковых, а конкретными бизнес-результатами: повышением операционной эффективности, созданием новых продуктов и изменением способов взаимодействия с клиентами.

Ярким примером системного подхода, ведущего к измеримым улучшениям, является масштабная трансформация российской системы интеллектуальной собственности. За пять лет был совершён резкий переход от бумажной волокиты к цифровому сервису: сегодня все ключевые процедуры, от регистрации до продления прав, доступны онлайн. Это привело к значительным операционным результатам:

- Сокращение среднего срока экспертизы заявки на изобретение с 8 до 4 месяцев.
- Уменьшение числа нерассмотренных заявок на 11,3% за год — один из лучших показателей среди ведущих патентных ведомств мира.
- Создание экономически выгодных условий, включая низкие пошлины и специальные льготы для стартапов и МСП.

Эти изменения способствуют стратегическому культурному сдвигу, превращая интеллектуальную собственность из юридической формальности в ликвидный актив, что подтверждается, например, развитием проекта по кредитованию под её залог [17].

Фокус и организационные подходы к цифровизации варьируются в зависимости от отрасли:

- В **добывающих и обрабатывающих отраслях** (нефтехимия, металлургия) трансформация сосредоточена на уровне производства: внедрение цифровых двойников, предиктивной аналитики и безлюдных технологий для снижения себестоимости и повышения безопасности.
- В **телекоммуникационном и финансовом секторах** акцент смещён на уровень услуг и клиентского опыта. Ключевыми становятся технологии Big Data для персонализации, облачные сервисы и мобильные платформы, где данные являются основой для новых продуктов [18].

Big Data (большие данные) становятся основой управленческих решений. Это не просто большие объёмы информации, а основа для создания высокоточных прогнозных моделей, позволяющих бизнесу принимать обоснованные решения, оптимизировать

логистику, анализировать поведение клиентов и планировать развитие. Работа с Big Data требует специализированных инструментов и инфраструктуры, что стимулирует инвестиции в соответствующие технологии и компетенции.

Переход к цифровой бизнес-модели — закономерный процесс накопления компетенций, который следует определённой логике:

1. **Оптимизация операций:** Внедрение точечных решений (электронный документооборот, RPA).

2. **Интеграция процессов:** Создание сквозных цифровых контуров через внедрение ERP-систем и единых платформ.

3. **Управление на основе данных (Data-Driven):** Использование аналитики и BI-систем для стратегического планирования.

4. **Трансформация бизнес-модели и культуры:** Создание новой ценности через цифровые каналы, персонализированные сервисы и agile-подходы [18].

Важным толчком в развитии российских компаний также стала необходимость импортозамещения, потребовавшая глубокой перестройки ИТ-ландшафта и инвестиций в отечественные разработки, что часто ускоряло выделение цифровых проектов в обособленные подразделения.

Таким образом, успешная цифровая трансформация представляет собой стратегический вектор, перестраивающий всю операционную модель компании. Она начинается с конкретных измеримых улучшений в процессах, учитывает отраслевую специфику, опирается на управление данными и ведёт к достижению устойчивой гибкости и конкурентных преимуществ.

Список использованных источников:

1. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. — М.: Альпина, 2020.
3. Porter M. Competitive Advantage. — Harvard Business Review Press, 2019.
4. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практика. — М.: Вильямс, 2021.
5. Womack J., Jones D. Lean Thinking. — Simon & Schuster, 2020.
6. Голдратт Э. Цель. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
7. Davenport T. Process Management and Digital Technologies. — MIT Press, 2020.
8. Kotter J. Leading Change. — Boston: HBR Press, 2018.
9. Laudon K., Laudon J. Management Information Systems. — Pearson, 2021.
10. <https://habr.com/ru/companies/otus/articles/742592/> . Блог компании OTUS. Управление проектами. Бизнес-модели. Автор статьи: Дмитрий Пшиченко.
11. Юхно А. Цифровая трансформация: исследование управления большими данными в государственном управлении// <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9747072/>
12. // <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X24000042>
13. Григоренко Д., Шадаев М. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства»// <http://government.ru/rugovclassifier/923/about/>
14. Трефилов А. Анализ бизнес-процессов: виды, методы и примеры из практики// <https://elma365.com/ru/articles/analiz-biznes-processov/>
15. ТОП-8 методов анализа бизнес процессов для 2025 года//<https://listohod.ru/blog/top-8-metodov-analiza-biznes-processov>
16. Роспатент: как цифровая трансформация сделала Россию одним из лидеров по скорости защиты инноваций// <https://rospatent.gov.ru/ru/news/24-12-2025-rospatent-kak-cifrovaya-transformaciya-sdelala-rossiyu-odnim-iz-liderov-po-skorosti-zashchity-innovaciy>

17. [Big Data и телеком: как большие данные меняют рынок стартапов// [https://telecombg.ru/articles/biznes-sovety/big data i telekom kak bolshie dannye menyayut rynek startapov/](https://telecombg.ru/articles/biznes-sovety/big-data-i-telekom-kak-bolshie-dannye-menyayut-rynok-startapov/)]

18. Цифровая трансформация бизнеса: что это и как влияет на процессы// <https://dostavista.ru/articles/cifrovizaciya-biznesa>

Сайков А.Н.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ: ВЫЗОВЫ И АДАПТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

Аннотация

В статье исследуется трансформация систем управления операционными рисками (ОУР) в российских организациях под влиянием факторов турбулентной внешней среды. Анализируется воздействие геополитических сдвигов, санкционного давления, динамики национального регулирования и технологических вызовов. На основе обзора актуальных трендов и эмпирических данных формулируются ключевые проблемы современного риск-менеджмента.

Автор доказывает необходимость перехода от традиционных, реактивных моделей к проактивным и адаптивным стратегиям, интегрированным в общее бизнес-планирование. В качестве методологической основы предлагается PESTLE-анализ, а в качестве практических решений — развитие косвенных международных связей, имплементация стандартов (в частности, нового ГОСТ Р 72160-2025) и внедрение цифровых инструментов для повышения операционной устойчивости в условиях неопределенности.

Ключевые слова: операционные риски, внешняя среда, риск-менеджмент, устойчивость, санкции, регуляторное регулирование.

Современная деловая среда в России характеризуется высокой степенью неопределенности и турбулентности, что кардинально трансформирует природу и значимость операционных рисков. Глобальный геополитический передел, санкционное давление, перестройка логистических и финансовых цепочек, а также ускоренная цифровизация формируют так называемые «большие вызовы». Эти вызовы, представляющие собой совокупность масштабных проблем и возможностей, становятся первичным источником рисков, требующих не увеличения ресурсов, а принципиально новых подходов к управлению.

Актуальность темы обусловлена тем, что традиционные системы ОУР, сфокусированные на внутренних процессах, оказываются неэффективными перед лицом экзогенных шоков. По данным исследований, лишь 16,2% проектов достигают успеха в запланированные сроки и бюджет, в то время как более половины сталкиваются с серьезным превышением затрат [4]. Игнорирование внешних факторов является одной из ключевых причин подобных неудач. В условиях, когда «...неустойчивость и неравновесность проектов становится источником нового порядка управления», адаптация методологии ОУР

к российской специфике превращается в критический фактор выживания и конкурентоспособности [9].

Современные компании вынуждены адаптироваться к стремительно меняющимся внешним воздействиям, которые в последние годы стали одним из ключевых источников сложных угроз для устойчивости бизнеса. Внешние шоки часто обладают масштабом, затрагивающим не только внутренние процессы организации, но и её взаимодействие с внешней средой, вследствие чего управление рисками выходит за пределы традиционных рамок регулирования. Фактор непредсказуемых событий, инициированных внешней средой, многократно усложняет процесс выработки эффективных инструментов оценки и реагирования.

Операционные угрозы проявляются многообразно: от технологических сбоев до ошибок исполнительского уровня, а также нарушений, связанных с функционированием внутренних процедур. Учитывая постоянное развитие цифровых платформ и интеграцию новых информационных технологий, компании сталкиваются с необходимостью регулярно пересматривать методы идентификации и анализа подобных рисков. Этот процесс требует комплексного подхода, в рамках которого традиционные классификации оказываются недостаточными и требуют доработки с учётом новых тенденций.

Именно взаимодействие межличностных и технологических аспектов, а также влияние окружения на деятельность предприятия, обуславливает необходимость поиска и внедрения современных аналитических инструментов. Только системная оценка, интегрирующая внутренние и внешние параметры, позволяет формировать эффективную стратегию минимизации потерь, обусловленных операционными сбоями.

Внешние операционные риски таят в себе множество неизвестных — их трудно предсказать, и потенциальное воздействие может быть разрушительным даже для предприятий с хорошо организованной системой управления. Если внутренние проблемы поддаются уменьшению за счет четких процедур, внедрения автоматизации и постоянного контроля, то внешние вызовы, напротив, держат бизнес в состоянии нестабильности. Даже должным образом отлаженные рабочие процессы не всегда способны защитить организацию от неожиданностей извне. В такой ситуации особую роль приобретает комплексное изучение факторов окружающей среды, что становится краеугольным камнем эффективной работы с операционными рисками.

Для структурирования этих факторов многие используют PESTLE-анализ, который помогает рассматривать внешние угрозы через систему шести ключевых направлений: политики, экономики, социальных явлений, технологической среды, законодательства и экологии. Такой системный подход распределяет влияние каждого элемента и позволяет определить, как изменения в макроокружении сказываются на устойчивости компаний. В России каждый из компонентов PESTLE наполнен своими нюансами, зависящими от особенностей внутреннего макроэкономического и институционального устройства [2].

Наиболее остро компании ощущают политические и геополитические вызовы, особенно в условиях санкций, изменений торговых стратегий и ограничений на трансграничное движение товаров, технологий и финансов. Работающие механизмы импортозамещения тоже кардинально меняют игровое поле — бизнесу приходится выстраивать новые поставки, искать альтернативных партнеров и пересматривать условия выполнения договорных обязательств. Все эти перемены увеличивают риски нарушений в логистике и могут привести к росту неожиданных издержек.

Экономический блок внешних угроз выражается через волатильность валют, нестабильность процентных ставок, инфляционные скачки и ограничения на внешние источники финансирования. Для компаний такая среда создает дополнительные преграды: нарушается производственная цепочка, усложняются расчеты, дорожают кредиты. В

результате возрастают шансы перебоев в работе, особенно если бизнес зависит от импорта комплектующих или привлечения капитала извне [8].

Не следует сбрасывать со счетов и социальную составляющую. Перемены в демографической структуре, смещение моделей поведения покупателей, миграционные процессы и рост напряженности в обществе изменяют доступность квалифицированных специалистов, сказываются на стабильности персонала и движении спроса. Организации сталкиваются с нехваткой нужных кадров, ростом текучести и падением эффективности — все это усиливает уязвимость операционного контура и может стать причиной непредсказуемых последствий в будущем.

В эпоху стремительной цифровизации технологические аспекты становятся ключевым элементом, определяющим характер и структуру операционных рисков. Быстрое внедрение новых цифровых решений и рост зависимости бизнеса от информационных систем усиливают роль технологий в общем профиле угроз, создавая новые точки уязвимости и требуя постоянного внимания к управлению техническими рисками.

Стремительная цифровизация бизнеса обострила зависимость отечественных компаний от зарубежных программных продуктов и технологического оборудования. Это, наряду с возросшей киберпреступностью и необходимостью срочно внедрять собственные IT-решения и инструменты искусственного интеллекта, привнесло в деловую практику новые уязвимости.

Кратковременная потеря управления из-за технологических сбоев — будь то массовая кибератака или утечка конфиденциальных данных — способна практически мгновенно остановить основные процессы, повлечь за собой значительные убытки и нанести серьезный урон деловой репутации.

Правовое поле, напротив, меняется столь стремительно и неоднородно, что требует от компаний регулярной корректировки своих операций. Постоянные обновления законодательных требований, в том числе регулирующих контроль и предупреждение операционных рисков, вынуждают бизнес оперативно пересматривать внутренние документы и подходы к управлению, чтобы минимизировать вероятность возникновения несоответствий. Усиление внешнего давления и ужесточение трансграничных норм добавляют неопределенности, увеличивают нагрузку на механизмы внутреннего контроля

Экология занимает в структуре операционных рисков устойчивое место, ровно как и связанные с ней ожидания по климатической отчетности и соблюдению стандартов нефинансового раскрытия информации. Помещение компаний в рамки новых экологических требований диктует необходимость перестройки производственных процессов согласно принципам устойчивого развития, одновременно увеличивая текущие издержки. Помимо регуляторного давления, риски природных и техногенных катастроф способны неожиданно нарушить привычный ход дел, привести к задержкам или остановке циклов [10].

Российский деловой ландшафт добавляет к вышеперечисленным аспектам свои уникальные черты. Отсутствие разветвленной рыночной инфраструктуры и сохраняющийся высокий уровень транзакционных издержек постоянно усиливают влияние внешних угроз, делая повседневное функционирование менее предсказуемым, особенно в сегменте компаний с иностранным капиталом. Для эффективного управления операционными рисками компаниям приходится учитывать всю сложность изменений во внешней среде и гибко адаптировать международные практики к отечественным реалиям.

Влияние ключевых факторов внешней среды на бизнес невозможно переоценить — современные компании вынуждены реагировать на сложный комплекс внешних вызовов, которые порождают новые виды операционных рисков и требуют регулярного обновления управленческих стратегий. Особое место в этом ряду занимают геополитические процессы, изменение законодательства и стремительная цифровая революция. Их взаимосвязь создает

уникальную структуру рисков, в значительной степени определяющую устойчивость бизнеса к внешним потрясениям (табл.1).

Международные санкции и геополитическая напряженность в последние годы обострили ситуацию для российских предприятий. Перебои с поставками оборудования, ограниченный доступ к технологиям, сложные финансовые расчеты и логистические барьеры — всё это внесло ощутимый вклад в рост непредсказуемости и сбоев при планировании будущей деятельности.

Таблица 1- Ключевые внешние факторы операционного риска и их потенциальное воздействие

Категория фактора	Конкретные проявления	Воздействие на операционный риск
Регуляторные	Введение новых положений (716-П, 787-П), ужесточение отчетности, санкции за нарушения.	Рост комплаенс-рисков, необходимость срочной реорганизации процессов, финансовые потери.
Технологические	Кибератаки, сбои в работе ИС, быстрое устаревание технологий, проблемы импортозамещения.	Прямые финансовые убытки, утечки данных, остановка производства, репутационный ущерб.
Экономико-геополитические	Волатильность рынков, санкции, разрыв логистических цепочек, инфляция.	Риск недофинансирования программ безопасности, сбои в снабжении, необходимость релокации процессов.
Социальные и кадровые	Дефицит квалифицированных кадров в области риск-менеджмента и ИБ, изменяющиеся ожидания сотрудников.	Риск ошибок персонала, слабая внедренность риск-культуры, утечка знаний.

Многие компании, работающие на вновь присоединенных территориях, оказались вынуждены пересмотреть устоявшиеся подходы и переформатировать цепочки поставок, сориентировавшись на партнеров из дружественных юрисдикций и переходя на схемы взаимодействия через посредников. Такой гибкий подход помогает минимизировать последствия внешних шоков и способствует большей устойчивости, что подтверждается и результатами эмпирических исследований: расширение пулов альтернативных связей положительно влияет на готовность компаний к инвестированию даже в нестабильных условиях.

На фоне этой турбулентности государство усиливает роль регулятора и актуализирует пересмотр нормативных основ управления рисками. Национальная система стандартов быстро реагирует на перемены в окружении. Введение нового ГОСТ Р 72160-2025 по управлению рисками расширило фокус: теперь компании интегрируют риск-менеджмент непосредственно в стратегическое планирование и реализацию проектов, оценивая угрозы не абстрактно, а с позиции достижения конкретных целей [6].

Одновременно Банк России выдвигает повышенные требования к обработке данных, внедрению новых цифровых решений и оценке рисков, связанных с аутсорсингом. В этих

условиях компаниям приходится регулярно пересматривать внутренние регламенты, внедрять обновленные процедуры контроля и приводить все элементы управления в соответствие с новыми стандартами — теоретические установки уступают место практическому, гибко встроенному управлению рисками.

Трансформация корпоративных процессов на основе цифровых решений значительно влияет на управление рисками, открывая как существенные перспективы, так и формируя новые источники неустойчивости. Интеграция автоматизированных платформ GRC способствует структурированию информации, позволяет более точно отслеживать индикаторы угроз и повышает эффективность корректирующих действий по управлению отклонениями. Однако повсеместное внедрение цифровых инноваций сопряжено с появлением множества уязвимостей: возрастают риски технических сбоев, возникают сложности с корректной трактовкой информации, а вероятность утечки данных усиливается с каждым этапом автоматизации.

Зависимость от решений внешних исполнителей, внедрение искусственного интеллекта и постоянно модифицирующиеся угрозы кибербезопасности вынуждают организации вырабатывать гибкие и технологически развитые регламенты контроля. Финансовые институты и инфраструктурные участники, к числу которых относится и НРД, уже иницируют разработку специализированных стандартов по управлению рисками, связанными с ИИ, закладывая тем самым фундамент новой профессиональной практики, способной трансформироваться в отраслевой стандарт для всего сектора [3].

В настоящее время российские компании испытывают серьезное давление со стороны волатильной внешней среды, что требует перестройки устоявшихся систем контроля и постоянной корректировки внутренних механизмов управления. Анализ воздействия экзогенных событий на операционные риски обнаруживает целый комплекс осложняющих факторов, к числу которых относится нехватка достоверных и целостных данных для аналитики, а также быстрое изменение регулятивных условий. В результате компании вынуждены работать с разрозненными источниками информации, что препятствует формированию целостной картины угроз и затрудняет точное прогнозирование сценариев развития критических ситуаций.

Регулятивное давление постоянно усиливается, а появление новых нормативных требований происходит столь стремительно, что адаптационные возможности бизнеса оказываются ограниченными. Вслед за этим трансформация внутренних процедур, а также оперативная модернизация IT-инфраструктуры становятся вынужденной мерой, при которой операционные риски сохраняются на высоком уровне.

Многие предприятия до сих пор применяют тактику анализа ретроспективных событий и постфактум реагирования, концентрируя усилия на разборе уже произошедших инцидентов. Однако такая стратегия ограничивает потенциал предотвращения будущих угроз и практически не способствует интеграции риск-менеджмента в стратегическое планирование. Это приводит к снижению эффективности управления рисками, создает пробелы в защите от новых вызовов и препятствует выработке устойчивых решений.

Стремительное развитие цифровых технологий дополнительно усложняет положение, так как требует переосмысления традиционных методов оценки и минимизации угроз. В современных условиях на первый план выходит необходимость внедрения проактивных методик, направленных на раннее выявление и нейтрализацию потенциальных инцидентов. Такой превентивный подход формирует основу современной концепции управления операционными рисками, обеспечивая устойчивость компании при высокой степени неопределённости и постоянных изменениях деловой среды [1].

На этом сложном фоне компании ищут новые возможности. Профессиональные сообщества, такие как FORS, всё интенсивнее обсуждают переход от классической фиксации

убытков к модели устойчивости, когда главная задача риск-менеджмента — не просто минимизировать потери, а создавать предпосылки для выживания бизнеса даже при серьёзных внешних потрясениях.

Управленцы всё чаще стремятся объединять работу с операционными, технологическими и киберрисками. Такой подход минимизирует дублирование функций и формирует более цельную картину угроз. Инструменты на основе анализа данных, предиктивных моделей и сквозных сценариев становятся неотъемлемой частью принятия решений, позволяя заменять интуицию фактами.

Новые вызовы требуют свежих решений на всех уровнях — от стратегии до оперативных процедур. Настройка системы риск-менеджмента на стратегическую волну становится приоритетом: встроить оценку рисков в процессы принятия ключевых решений — теперь задача не дополнительных подразделений, а всей организации. ГОСТ Р 72160–2025 поддерживает этот тренд, предлагая рассматривать управление рисками как часть долгосрочного развития и создания стоимости [7].

Корпоративная культура начинает играть свою роль: сотрудники должны не только осознавать угрозы, но и быть готовы действовать на опережение. Кросс-функциональные команды по реагированию на кризисы помогают повысить слаженность и скорость принятия решений, а диверсификация партнёрств снижает критическую зависимость от отдельных контрагентов.

Технологии существенно меняют ландшафт. Широкое использование расширенного PESTLE-анализа даёт управленцам инструмент для отслеживания перемен во внешней среде и своевременного пересмотра бизнес-планов. Платформы GRC, специализированная аналитика и искусственный интеллект берут на себя автоматический сбор индикаторов и моделирование сложных сценариев. Тогда как технологические инновации приносят новые риски, их нельзя оставлять без отдельного методологического внимания.

Сценарное планирование и стресс-тесты перестали быть редкостью. Тестирование бизнес-моделей на устойчивость заранее позволяет организациям обнаруживать слабые места до того, как наступят негативные события, и подготовиться к ним заранее.

Специалисты по управлению рисками тоже должны шагать в ногу со временем. Освоение навыков анализа внешней среды, понимание международного регулирования и умение обращаться с цифровыми инструментами критичны для повышения качества управления. Привлечение профессионалов с международным опытом расширяет горизонты анализа и помогает адаптироваться к нестандартным ситуациям [5].

Анализ выявляет несколько существенных выводов:

Во-первых, тотальная эффективность работы с операционными рисками зависит от умения регулярно и всесторонне анализировать макросреду с помощью инструментов вроде PESTLE.

Во-вторых, стоит полагаться не только на внутренние структуры контроля — но и на диверсифицированные партнёрства, распределяющие внешние угрозы.

В-третьих, регуляторы в лице Банка России и Росстандарта уже устанавливают курс на интеграцию риск-менеджмента в структуру управления стоимостью, что требует трансформации старых подходов.

И наконец, цифровизация превращается в важнейший инструмент работы с рисками, но одновременно ставит перед организацией новые, самостоятельные задачи по управлению возникающими технологическими угрозами.

Таким образом, управление операционными рисками функционирует как динамичная интегрированная система. Его задача — обеспечивать проактивность и адаптивность, поддерживая устойчивое развитие организации на фоне высокой внешней неопределенности.

Список использованных источников:

1. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент : учеб. пособие. — М. : Финансы и статистика, 2023. — 192 с.
2. Вяткин, В. Н. Риск-менеджмент : учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 365 с.
3. Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г. Риски в предпринимательской деятельности : учеб. пособие. — М. : ИНФРА-М, 2022. — 304 с.
4. Менеджмент: методы принятия управленческих решений: учебник для среднего профессионального образования/ под редакцией П.В.Иванова.— 3-е изд., испр. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2025.— 350с.
5. Одинцов, А.А. Основы менеджмента: учебник для среднего профессионального образования\ А.А.Одинцов.— 2-е изд., испр. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2025.— 241с.
6. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. — 9-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 378 с.
7. Сазыкин, Б.В. Управление рисками в банке. Особенности управления операционным риском: учебник для вузов/ Б.В.Сазыкин.— 2-е изд., перераб. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2025.— 229с
8. Тимиргалеева Р. Р. Управление операционными рисками в производстве: современные вызовы и решения // Экономическая безопасность. — 2025. — № 3. — С. 61–68.
9. Фёдоров В. А. Экономическая безопасность и риск-менеджмент организации : монография. — СПб. : Питер, 2025. — 240 с.
10. Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для вузов/ под редакцией И.П.Хоминич.— 3-е изд., перераб. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2025.— 569с.

Копильчак Е.Н.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

РАЗВИТИЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СФЕРЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Аннотация

В настоящей статье представлен аналитический обзор современного состояния и перспектив развития государственно-частного партнерства (ГЧП) в сфере предпринимательства России. Освещаются теоретические основы, институциональные и правовые механизмы ГЧП, а также реализуемые организационные схемы и инструменты поддержки малого и среднего предпринимательства (МСП). Описываются ключевые преимущества, эффекты и барьеры внедрения ГЧП, проанализированы зарубежный опыт и тенденции в цифровизации партнерских программ. На основании отечественных и международных исследований разрабатываются рекомендации по дальнейшему совершенствованию механизмов ГЧП.

Ключевые слова: государственно-частное партнерство (ГЧП), предпринимательство, инфраструктура, инновации, малый и средний бизнес (МСП), венчурное финансирование, институциональное развитие, цифровизация, инструменты поддержки, правовое регулирование.

В современных условиях развития мировой и российской экономики государственно-частное партнёрство (ГЧП) признаётся одним из наиболее значимых инструментов повышения эффективности предпринимательства, модернизации инфраструктуры и активизации инвестиционной деятельности. ГЧП позволяет реализовать интеграционные проекты, требующие объединения ресурсов, компетенций, инновационного потенциала и распределения рисков между государственными и частными структурами. Как подчёркивает О. Харт, «...правильно выстроенное ГЧП способствует преодолению недостатков как сугубо государственного регулирования, так и механизма “чистого” рынка, создавая уникальную институциональную синергию»[9].

Современные исследования «World Bank», доказывает, что ГЧП является драйвером трансфера технологий, повышения инновационного потенциала МСП, реструктуризации рынков и повышения конкурентоспособности национальных экономик. Так, согласно докладу Всемирного банка, проекты ГЧП в сфере предпринимательства «...обеспечивают долгосрочную стоимость за счёт привлечения венчурных инвестиций и формирования новых экосистем деловой активности» [10].

Российские авторы Лазарева, Железнов и Чернова, отмечают, что особенно важным является развитие новых форм взаимодействия между государством и малым/средним бизнесом в контексте формирования цифровой экономики и новых моделей финансирования (платформенные решения, государственно-гарантированное кредитование, проектное и венчурное финансирование). Кулагин и Сергеев подчеркивают, что «...эффективно реализованное партнёрство позволяет не только внедрять инновации, но и снижать риски для МСП, облегчая их вход в капиталоемкие и инфраструктурные сегменты » [2, 1].

Зарубежный опыт также даёт множество примеров успешной трансформации деловой среды благодаря ГЧП. Например, система концессионных соглашений, развёрнутая в Великобритании и странах ЕС для поддержки стартапов и создания индустриальных парков, позволила ускорить процесс коммерциализации инноваций и притягивать частные инвестиции в традиционно «сложные» для бизнеса отрасли [8].

Государственно-частное партнёрство представляет собой долгосрочные соглашения, где государство и бизнес совместно осуществляют финансирование, проектирование, строительство и дальнейшую эксплуатацию объектов либо услуг, обеспечивая через разделение выгод и обязательств синергетический эффект для обеих сторон.

Актуальные исследования выделяют 4 концептуальных подхода к анализу ГЧП: институциональный; контрактный; управленческий инновационный (таблица 1).

Представленные концептуальные подходы демонстрируют многогранность анализа государственно-частного партнерства (ГЧП), рассматривая его через разные, но взаимодополняющие призмы. В совокупности они образуют комплексную систему оценки:

1. **Институциональный и контрактный подходы формируют правовую и экономическую основу ГЧП.** Первый фокусируется на создании общей устойчивой среды, минимизирующей издержки взаимодействия, а второй — на детальном проектировании конкретных соглашений для баланса интересов и рисков.

2. **Управленческий и инновационный подходы** раскрывают **стратегический и результативный потенциал** ГЧП. Они смещают акцент с формальных условий на цели и эффекты, рассматривая ГЧП как инструмент модернизации, развития и получения новых ценностей для государства, бизнеса и общества.

Таким образом, эффективный анализ любого проекта ГЧП требует синтеза этих подходов: создания благоприятных институтов, разработки сбалансированных контрактов, грамотного управления проектом для достижения стратегических целей и, как результат, реализации инновационных решений.

Таблица 1 - Характеристика концептуальных подходов к анализу ГЧП

Наименование	Характеристика
Институциональный	Акцент на снижение транзакционных издержек и формирование устойчивых стимулов партнерства
Контрактный	Выделение оптимальных моделей распределения рисков, обязательств и прав между участниками соглашения
Управленческий	Рассмотрение ГЧП как драйвера модернизации, инноваций и диверсификации бизнеса
Инновационный	

составлено автором

Правовые основы ГЧП в Российской Федерации закреплены Федеральным законом №224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве...», а также рядом сопутствующих нормативных актов, определяющих процедуры конкурсного отбора, структурирование контрактов, механизм прозрачности, распределение рисков и предоставление государственных гарантий. В сочетании с отраслевыми программами и региональными инициативами эти нормы обеспечивают институциональную основу для вовлечения малого и среднего бизнеса в ГЧП-проекты, а также формируют предпосылки для развития цифровых платформ мониторинга реализации соглашений [5, 6].

В современной теории и практике ГЧП рассматривается в качестве одного из приоритетных механизмов институционализации устойчивого развития предпринимательства, особенно в сферах, требующих объединения финансовых, управленческих и инновационных ресурсов. Научные исследования убедительно демонстрируют, что внедрение ГЧП обеспечивает не только мобилизацию частных инвестиций, но и содействует эффективному распределению рисков между участниками, формируя, таким образом, синергетический эффект в реализации проектов различного профиля [2].

Важнейшее преимущество ГЧП проявляется в способности аккумулировать значительные внебюджетные ресурсы для реализации масштабных инфраструктурных, инновационных и социальных проектов. Механизм партнёрства нивелирует традиционные для малого и среднего бизнеса барьеры входа на высококонкурентные рынки, облегчает доступ к технологической и физической инфраструктуре, а также способствует распространению передовых управленческих практик, обеспечивая рост конкурентоспособности предпринимательского сектора [8].

Важным эффектом ГЧП становится диверсификация финансирования, когда государство обеспечивает институциональные гарантии, а бизнес — вводит гибкие механизмы управления и инновационные решения. Одновременно с этим отмечается ускорение темпов модернизации и цифровизации предпринимательской среды, а также формирование мультипликативных эффектов на смежные отрасли и региональную

экономику, что подтверждается исследованиями [10].

Однако анализ научной литературы и эмпирической практики выявляет ряд проблем, сдерживающих развитие ГЧП в предпринимательстве. Одной из ключевых трудностей выступает избыточная бюрократизация и сложность процедур согласования проектов, приводящая к затяжным срокам реализации и снижению инвестиционной привлекательности партнерских инициатив. К числу существенных ограничений исследователи относят недостаточную стандартизацию и фрагментарность нормативно-правового регулирования, а также ограниченность проектного финансирования и дефицит компетенций среди участников и органов исполнительной власти [1].

Кроме того, слабая институционализация системы мониторинга, отсутствие открытых данных по социально-экономическим и инновационным результатам ГЧП-проектов затрудняют тиражирование успешных моделей и интеграцию лучших практик. Необходимым условием дальнейшего развития становится совершенствование нормативной базы, развитие цифровых платформ и инструментов обратной связи, что позволит формировать прозрачную и конкурентоспособную экосистему государственно-частного предпринимательства.

Таким образом, совокупность описанных преимуществ и эффектов ГЧП существенно превышает выявленные ограничения, однако только системная работа по их преодолению позволит в полной мере реализовать потенциал партнёрских моделей для инновационного и устойчивого экономического роста в России.

Перспективы совершенствования ГЧП в предпринимательстве тесно связаны с внедрением цифровых решений, профессионализацией участников, развитием финансовых инструментов и стандартизацией процедур. Реализация этих направлений является ключевым условием для формирования прозрачной, эффективной и инновационной партнёрской среды, интегрированной в глобальные экономические процессы.

Современные вызовы и задачи структурной перестройки российской экономики выдвигают на первый план потребность в дальнейшем совершенствовании механизмов государственно-частного партнёрства в предпринимательской среде. Научные публикации и зарубежный опыт указывают на приоритетность комплексного подхода к развитию ГЧП, предполагающего институциональные, инфраструктурные и технологические трансформации [7].

Современное развитие государственно-частного партнерства (ГЧП) требует системного совершенствования его механизмов. Ключевые направления модернизации включают цифровизацию процессов управления, предполагающую создание электронных платформ для сквозного управления жизненным циклом проектов. Разработка специализированных цифровых сервисов для конкурсного отбора, подачи заявок, мониторинга и оценки эффективности позволяет повысить прозрачность, сократить административные издержки и расширить доступ субъектов малого и среднего предпринимательства к участию в ГЧП [7].

Важным направлением является оптимизация регуляторных процедур путем внедрения типовых контрактных моделей и автоматизацию согласительных процессов, что способствует снижению бюрократической нагрузки, минимизации временных и финансовых затрат, а также ускорению запуска новых проектов.

Развитие финансовых инструментов поддержки включает расширение проектного и венчурного финансирования, внедрение гибких государственных гарантий и механизмов софинансирования. Особое внимание уделяется поддержке МСП через систему государственно-гарантированных кредитов и создание венчурных фондов с публичным

капиталом, что стимулирует инновационную активность и снижает инвестиционные барьеры.

Институционализация экспертно-образовательной среды предполагает развитие консультационных платформ, создание центров экспертизы и формирование профессиональных программ подготовки кадров, что обеспечивает рост квалификации участников и распространение лучших практик.

Совершенствование систем мониторинга и оценки включает создание публичных мониторинговых систем, механизмов обратной связи и институтов независимой экспертизы через рейтинговые и аналитические платформы, что способствует повышению прозрачности и мотивации добросовестных участников.

Гармонизация нормативно-правовой базы и трансфер опыта направлены на адаптацию лучших мировых и региональных моделей ГЧП, систематическое обновление законодательства и стимулирование межрегионального обмена, что обеспечивает институциональную конкурентоспособность национальной системы государственно-частного партнерства [3,4].

Проведённый анализ показывает, что государственно-частное партнёрство является одним из ключевых инструментов повышения эффективности и устойчивого развития предпринимательской среды в России. ГЧП способствует не только мобилизации внебюджетных финансовых ресурсов, но и оптимизации распределения рисков, внедрению инноваций и трансферу современных управленческих практик в МСП.

Комплексный характер современных организационных схем ГЧП, включающий цифровизацию процедур, развитие проектного и венчурного финансирования, образовательную и консультационную инфраструктуру, создаёт условия для активного вовлечения малого и среднего бизнеса в крупные инфраструктурные и инновационные проекты.

Несмотря на значительный потенциал партнёрских моделей, развитие ГЧП в предпринимательстве сдерживается несколькими барьерами. К их числу относятся: избыточная бюрократизация и сложность процедур, несовершенство и фрагментарность нормативно-правового регулирования, ограниченность проектного финансирования и дефицит компетенций участников.

Перспективы дальнейшего совершенствования механизмов ГЧП непосредственно связаны с институционализацией мониторинга и обратной связи, внедрением цифровых платформ, стандартизацией процедур, а также с распространением лучших российских и международных практик взаимодействия государства и бизнеса.

Только комплексная работа по устранению выявленных ограничений способна обеспечить формирование эффективной, прозрачной и инновационной партнёрской среды, что станет драйвером долгосрочного роста и конкурентоспособности отечественного предпринимательства.

Список используемых источников:

1. Кулагин А.В., Сергеев В.П. Государственно-частное партнерство как инструмент поддержки малого и среднего предпринимательства Экономика и предпринимательство. 2019. [Электронный ресурс]. <https://elibrary.ru/item.asp?id=41483418>)
2. Лазарева Н.В., Железнов В.А. Государственно-частное партнерство: проблемы и перспективы развития в России Вестник института экономики РАН. 2021. [Электронный ресурс]. (<https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-problemy-i-perspektivy-razvitiya-v-rossii>)
3. Марченко М.В., Осташевская И.Г. Перспективы развития государственно-

частного партнерства в России Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. [Электронный ресурс]. (<https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-rossii>)

4. Огнетов А.Н. Развитие государственно-частного партнерства в современной России Успехи современного естествознания, 2020 [Электронный ресурс] (<https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-gosudarstvenno-chastnogo-partnerstva-v-sovremennoy-rossii>)

5. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ

"О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации." [Электронный ресурс]. (<http://www.consultant.ru/document/consdocLAW182660/>)

6. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ

"О концессионных соглашениях." [Электронный ресурс]. (<http://www.consultant.ru/document/consdocLAW54599/>)

7. Чернова Н.К. Государственно-частное партнерство в развитии инфраструктуры предпринимательства Вестник Российской академии предпринимательства. 2022.

[Электронный ресурс]. (<https://cyberleninka.ru/article/n/gosudarstvenno-chastnoe-partnerstvo-v-razviti-i-infrastruktury-predprinimatelstva>)

8. Grimsey D., Lewis M.K. Public Private Partnerships: The Worldwide Revolution in Infrastructure Provision and Project Finance.

Cheltenham: Edward Elgar, 2004.

[Электронный ресурс] ([Google Books Preview](https://www.google.ru/books/edition//yRnoOpNkKEC?hl=ru&gbpv=1))] (<https://www.google.ru/books/edition//yRnoOpNkKEC?hl=ru&gbpv=1>)

9. Hart, O. Incomplete Contracts and Public Ownership: Remarks, and an Application to Public-Private Partnerships.

Economic Journal. 2003. Vol. 113, No. 486, pp. C69–C76.

[Текст (Wiley)] (<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-0297.00121>)

10. World Bank. PPP Reference Guide, Version 3.0.

Washington, D.C.: World Bank, 2018. (<https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/ppp-reference-guide-3-0>)

Кузнецова В.В.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА УПРАВЛЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Аннотация

Цифровые технологии оказывают значительное влияние на управление операционными процессами предприятий всех отраслей экономики. Современные инструменты позволяют автоматизировать рутинные операции, повысить эффективность принятия решений, оптимизировать использование ресурсов и сократить издержки производства. Данная статья посвящена исследованию влияния цифровизации на

организацию и управление производственными процессами, выявлению преимуществ и недостатков внедрения новых технологий, а также перспективам развития цифрового управления в ближайшие годы.

Ключевые слова: цифровая трансформация, организационное управление, искусственный интеллект (ИИ), машинное обучение, большие данные (Big Data), цифровая этика, кибербезопасность.

Современная экономика характеризуется быстрым развитием информационно-коммуникационных технологий, что оказывает существенное воздействие на процессы управления предприятиями. Цифровая трансформация стала важным фактором повышения конкурентоспособности компаний, способствуя оптимизации производственных процессов, повышению качества продукции и сокращению затрат.

Управление современными организациями сталкивается с объективной необходимостью постоянной эволюции операционных моделей. В условиях высокой неопределенности и динамики внешней среды ключевыми драйверами устойчивости становятся скорость обработки данных, обоснованность управленческих решений и операционная гибкость. Цифровая трансформация перестает быть опцией и превращается в критический инструмент, обеспечивающий не только повышение эффективности, но и стратегическую адаптивность бизнеса.

Цель исследования заключается в анализе роли цифровых технологий в управлении операционными процессами организаций, определении основных направлений их внедрения и оценке возможных последствий для хозяйственной деятельности.

Под цифровой трансформацией понимается изменение традиционных бизнес-процессов путем интеграции цифровых технологий. Она охватывает широкий спектр изменений, включая переход на облачные сервисы, внедрение роботизированных систем, автоматизированных рабочих мест и современных систем анализа больших объемов данных (Big Data) [5].

Классификация цифровых технологий представляет собой важный инструмент для их системного изучения и практического применения. В современной научной литературе и профессиональной практике сложился подход, согласно которому эти технологии целесообразно группировать по их функциональному назначению и уровню воздействия на бизнес-процессы.

Первая и наиболее распространенная группа объединяет информационные системы, обеспечивающие интеграцию и управление ключевыми потоками данных организации. К ним относятся системы планирования ресурсов предприятия (ERP), управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), а также системы управления цепочками поставок (SCM).

Вторая группа фокусируется на прямой автоматизации физических и производственных операций. Её составляют такие решения, как промышленные роботы, технологии Интернета вещей (IoT), а также различные датчики и сенсоры, которые оцифровывают материальные процессы.

Наконец, третья группа включает передовые инструменты аналитики и интеллектуальной обработки информации. Это технологии работы с большими данными (Big Data), искусственный интеллект (AI) и методы машинного обучения, которые позволяют переходить от автоматизации рутинных задач к прогнозированию и принятию стратегических решений. Следует отметить, что данные группы не являются изолированными; современные цифровые экосистемы часто комбинируют технологии из всех трёх категорий для достижения синергетического эффекта [13].

Эти технологии взаимодействуют друг с другом, создавая комплексные решения для

эффективного управления операционной деятельностью.

Таблица 1 – Классификация цифровых технологий

Тип технологии	Примеры приложений
Информационные системы	SAP, Oracle, Microsoft Dynamics
Автоматизация производства	CNC-машины, производственные линии, дроны
Аналитика данных	Google Analytics, IBM Watson, SAS

Рассмотрим ключевые позитивные эффекты, которые открывает перед предприятиями цифровизация производственных процессов:

1. Рост производительности труда. Одним из наиболее очевидных эффектов цифровизации выступает повышение производительности труда. За счёт автоматизации рутинных операций снижается физическая и когнитивная нагрузка на персонал, сокращается время выполнения производственных задач, минимизируется вероятность ошибок, обусловленных человеческим фактором.

Наглядным примером служит опыт компании Siemens, внедрившей систему автоматического контроля качества деталей в производстве двигателей внутреннего сгорания. Согласно опубликованным данным, это позволило почти вдвое сократить количество производственного брака. Подобный результат демонстрирует, как цифровые технологии трансформируют традиционные процессы, повышая их точность и предсказуемость [6.].

2. Оптимизация логистических цепочек. Цифровизация существенно улучшает управление материальными потоками на предприятии. Внедрение систем GPS мониторинга транспорта в сочетании с цифровыми инструментами контроля складских запасов обеспечивает:

- прозрачное отслеживание перемещения грузов;
- оперативное реагирование на отклонения от графика;
- рациональное использование складских площадей;
- минимизацию потерь сырья и готовой продукции.

В результате предприятие получает возможность выстраивать гибкие, адаптивные логистические цепочки, снижая издержки и повышая надёжность поставок [5.].

3. Совершенствование внутрикорпоративного взаимодействия. Интеграция корпоративных информационных систем создаёт единое информационное пространство, где данные оперативно передаются между подразделениями без искажений и задержек. Это:

- устраняет «информационные барьеры» между отделами;
- ускоряет обмен данными о текущем состоянии производства;
- повышает прозрачность процессов для управленческого персонала.

Как следствие, руководство получает возможность принимать стратегические решения на основе актуальных, достоверных данных, что особенно критично в условиях высокой рыночной динамики. [10].

Несмотря на очевидные преимущества цифровизации, её внедрение сопряжено с рядом существенных вызовов и потенциальных угроз, требующих взвешенного подхода и продуманной стратегии.

Одним из наиболее значимых барьеров выступает необходимость масштабных инвестиций в модернизацию материально-технической базы. Переход на цифровые технологии предполагает:

- закупку нового оборудования, совместимого с цифровыми системами;

- обновление ИТ-инфраструктуры (серверы, сетевое оборудование, облачные решения);
- лицензирование программного обеспечения;
- адаптацию существующих производственных линий к цифровым процессам.

Такие капитальные вложения могут оказаться непосильными для предприятий малого и среднего бизнеса, а для крупных компаний — потребовать длительной окупаемости.

Цифровизация существенно расширяет периметр потенциальных кибератак. Среди ключевых рисков:

- утечка конфиденциальных данных (коммерческой тайны, персональных данных сотрудников, интеллектуальной собственности);
- несанкционированный доступ к управляющим системам производства;
- сбои в работе из-за вирусных атак или действий злоумышленников;
- потеря контроля над критически важными процессами при взломе цифровых платформ.

Для минимизации этих угроз требуются дополнительные затраты на системы защиты, регулярное обновление протоколов безопасности и обучение персонала основам кибергигиены.

Эффективное использование цифровых технологий невозможно без специалистов, обладающих соответствующими компетенциями. На практике предприятия сталкиваются с нехваткой ИТ-специалистов, разбирающихся в промышленных системах; недостаточным уровнем цифровой грамотности у производственного персонала; высокой стоимостью привлечения и удержания квалифицированных кадров; необходимостью постоянного обучения сотрудников в условиях быстрого технологического обновления.

Эта проблема особенно актуальна для регионов с ограниченным рынком труда и предприятий, не имеющих ресурсов для масштабного переобучения персонала [8,9,11,12].

Для успешного внедрения цифровых технологий необходим комплексный подход, включающий:

- детальную оценку текущих возможностей предприятия (финансовых, технических, кадровых);
 - разработку поэтапного плана цифровизации с чёткими KPI и контрольными точками;
 - создание резервных фондов для покрытия непредвиденных расходов;
 - внедрение систем кибербезопасности на всех уровнях производства;
 - программы обучения и повышения квалификации сотрудников;
- пилотное тестирование цифровых решений перед полномасштабным внедрением.

Такой подход позволяет снизить риски и обеспечить плавный переход к цифровым технологиям с максимальной отдачей от инвестиций.

Практика внедрения цифровых технологий в мировой и российской промышленности демонстрирует впечатляющие результаты. Рассмотрим три показательных примера, иллюстрирующих различные аспекты цифровой трансформации бизнеса.

Роботизация производства: опыт Nissan. Компания Nissan реализовала масштабный проект по внедрению роботизированных комплексов на своём заводе в Сандерленде (Великобритания) — одном из ключевых производственных центров бренда в Европе. На сборочных линиях были установлены современные роботизированные системы, выполняющие: точную сварку кузовных элементов; монтаж тяжёлых узлов; контроль качества соединений. [1,2,4]



Рис. 1 - Роботизированная линия сборки автомобилей на предприятии Nissan.

Автоматизация производственных процессов привела к ряду значимых изменений в работе завода. Во-первых, наблюдался рост производительности предприятия на 30%. Во-вторых, произошло существенное снижение затрат на рабочую силу, обусловленное сокращением ручного труда при выполнении рутинных операций. В-третьих, повысилась точность сборки, что позволило минимизировать количество доработок. Наконец, улучшились условия труда для сотрудников, которых перевели на выполнение более квалифицированных задач. Этот пример демонстрирует, как роботизация может стать драйвером конкурентоспособности в автомобильной промышленности.

Оптимизация цепочек поставок: Китайский производитель потребительской электроники Xiaomi сделал ставку на технологии Интернета вещей (IoT) для совершенствования логистики и управления запасами.



Рис. 2 - Система управления запасами с применением IoT-технологий

Компания внедрила датчики IoT на складах и в транспортных средствах для отслеживания перемещения товаров; облачные платформы для консолидации данных о запасах; алгоритмы прогнозирования спроса на основе анализа продаж.

Интеграция IoT-технологий в цепочку поставок привела к ряду существенных улучшений в логистических процессах. Прежде всего, удалось сократить задержки доставки на 15–20% благодаря возможности оперативного реагирования на возникающие отклонения. Кроме того, наблюдалось снижение объемов избыточных запасов на складах, что стало результатом внедрения точного прогнозирования спроса. Следующим значимым результатом стало повышение уровня удовлетворённости клиентов, обусловленное стабильным соблюдением установленных сроков поставок. Наконец, интеграция технологий обеспечила прозрачность движения товаров на всём пути от производителя до конечного потребителя. Опыт Xiaomi показывает, как цифровые инструменты могут трансформировать традиционные логистические процессы в высокотехнологичной отрасли.

Российская компания «Газпром нефть» разработала и внедрила собственную систему продвинутой аналитики для оптимизации добычи углеводородов. Была создана платформа, объединяющая: данные с датчиков на скважинах; геологическую информацию о месторождениях; исторические показатели добычи.

Система использует алгоритмы машинного обучения для моделирования поведения пластов; прогнозирования объемов добычи; выявления аномалий в работе оборудования.

Внедрение аналитики привело к ряду значимых улучшений в производственной деятельности. Прежде всего, удалось сократить потери сырья на 8% — этого результата достигли благодаря точному планированию добычи. Кроме того, повысилась эффективность эксплуатации скважин, что стало возможным за счёт внедрения предиктивного обслуживания. Следующим важным эффектом оказалось снижение операционных затрат на обслуживание месторождений. Наконец, внедрение аналитических инструментов позволило существенно ускорить процесс принятия управленческих решений благодаря оперативному доступу к актуальным данным. Этот пример иллюстрирует, как цифровые технологии могут повысить эффективность в капиталоемкой нефтегазовой отрасли [1,7].

Приведённые примеры демонстрируют:

- Универсальность цифровых решений — они применимы в разных отраслях (автомобилестроение, электроника, нефтегазовый сектор).
- Многогранность эффектов — от роста производительности до снижения издержек и повышения качества сервиса.
- Важность интеграции технологий в бизнес-процессы — успех достигается при системном подходе, а не точечных внедрениях.

Эти примеры могут служить ориентиром для компаний, планирующих цифровую трансформацию, показывая реальные пути достижения конкурентных преимуществ через инновации.

Анализ текущих трендов позволяет выделить несколько ключевых направлений, которые будут определять эволюцию цифрового управления в ближайшей перспективе.

1. Интенсификация применения искусственного интеллекта и машинного обучения.

В ближайшие годы прогнозируется существенное расширение сферы применения технологий искусственного интеллекта. Их внедрение перестанет ограничиваться отдельными процессами и начнёт охватывать целый ряд ключевых направлений.

Прежде всего, ИИ-технологии будут активно использоваться для автоматизации принятия управленческих решений — в основе этого процесса окажется прогнозная аналитика. Кроме того, ожидается масштабная оптимизация производственных цепочек за счёт внедрения интеллектуального планирования ресурсов.

Ещё одним значимым направлением станет персонализация клиентского опыта:

здесь основную роль будут играть рекомендательные системы на базе ИИ. Наконец, технологии искусственного интеллекта найдут широкое применение в предиктивном обслуживании оборудования, что позволит существенно минимизировать производственные простои.

Такие решения позволят компаниям не просто повышать эффективность, но и создавать принципиально новые бизнес-модели.

2. Формирование интеллектуальных экосистем предприятий

Будущее цифрового управления связано с созданием интегрированных платформ, объединяющих внутренние операционные системы (ERP, CRM, SCM); внешние сервисы партнёров и поставщиков; цифровые каналы взаимодействия с клиентами; устройства Интернета вещей (IoT) на производственных площадках.

Подобная глубокая интеграция обеспечит сквозную прозрачность процессов; мгновенный обмен данными между участниками цепочки создания ценности; адаптивность к изменениям рыночной среды; возможность быстрого масштабирования успешных решений.

3. Гиперперсонализация продуктов и услуг

Развитие технологий анализа больших данных и поведенческой аналитики позволит компаниям формировать детальные профили потребителей на основе многоканальных данных; предвосхищать потребности клиентов через прогнозирование их поведения; предлагать индивидуализированные продукты и услуги в режиме реального времени; оптимизировать ценообразование с учётом персональных предпочтений.

Этот тренд особенно актуален для сфер ритейла, финансовых услуг и цифрового контента, где конкуренция за внимание потребителя достигает максимума [8,12].

Вместе с тем, стремительная цифровизация требует ответственного подхода к внедрению инноваций. Ключевыми вызовами остаются:

- защита персональных данных и соблюдение требований регуляторов (GDPR, 152ФЗ и др.);
- обеспечение информационной безопасности критически важных систем;
- прозрачность алгоритмов принятия решений (особенно в ИИ-решениях);
- предотвращение дискриминации и предвзятости в автоматизированных системах;
- формирование корпоративной культуры цифровой этики [3,9].

Успешная реализация перспектив цифрового управления возможна только при сбалансированном подходе, сочетающем технологическую амбициозность с социальной ответственностью. Компании, которые смогут выстроить такую стратегию, получат устойчивое конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе

Исследование показало, что цифровая трансформация является ключевым направлением модернизации организационного управления в современном мире. Эффективное внедрение цифровых технологий обеспечивает повышение производительности, снижение расходов и улучшение общего финансового результата. Однако, учитывая возможные проблемы и риски, необходима продуманная стратегия цифровизации, учитывающая специфику каждой конкретной отрасли и особенности конкретных предприятий.

Таким образом, цифровая трансформация представляет собой мощный инструмент улучшения операционной деятельности и повышения конкурентоспособности любого современного предприятия.

Список использованных источников:

1. Смирнова Г.Н., Шматко А.А. Управление проектами: учебник и практикум для вузов. Москва: Юрайт, 2021.

2. Мельников О.В. Инновационный менеджмент: Учебник. Москва: Инфра-М, 2022.
3. Лапыгин Д.Ю. Производственный менеджмент: теория и практика. Москва: Эксмо, 2023.
4. Каплан Роберт С., Нортон Дэвид П. Стратегия и исполнение стратегии. Harvard Business Review Press, 2020.
5. Поршнев А.Г. Управление инновационным развитием промышленного предприятия в условиях цифровой экономики // Экономика и управление. — 2024. — Т. 30, № 2. — С. 182–191.
6. Петров М. Н., Иванова С. В. Цифровые технологии в промышленном производстве: практика внедрения и оценка эффективности // Инновации. — 2023. — № 8. — С. 67–75.
7. Smith J., Brown L. Digital Transformation in Manufacturing: Strategies for Industry 4.0. — London: Routledge, 2023.
8. Гапонова С. Н. Риски цифровой трансформации промышленных предприятий // Экономика промышленности. — 2024. — № 1. — С. 45–54.
9. Кузнецов А. В., Морозова Е. П. Кибербезопасность в условиях цифровой трансформации производства // Информационная безопасность. — 2023. — № 4. — С. 22–30.
10. Smith R., Lee T. Digital Transformation in Manufacturing: Challenges and Solutions. — New York: Springer, 2023.
11. McKinsey & Company. Navigating Digital Transformation in Industry: Risk Management Guide. — Berlin, 2024.
12. Министерство промышленности и торговли РФ. Методические рекомендации по цифровой трансформации промышленных предприятий. — М., 2024.
13. Куликова Я.А. Понятие и виды цифровых технологий, используемых в административно-юрисдикционном процессе / Административное и муниципальное право. 2025. № 1. С.67-78. DOI: 7256/24540595.2025.1.73088 EDN: AGHYNK URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=73088

Лунева О.С.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРУКТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РЕИНЖИНИРИНГА БИЗНЕС – ПРОЦЕССОВ

Аннотация

Статья посвящена теоретическому обоснованию и разработке практических путей совершенствования основного бизнес-процесса проектного института — разработки проектной документации — с трансформацией организационной структуры из функциональной в процессную модель. Цель исследования заключается в повышении эффективности кросс-функционального взаимодействия и адаптации к внешним условиям путем реинжиниринга бизнес-процессов.

В работе применялись методы системного анализа, процессного подхода, моделирования бизнес-процессов с использованием нотации BPMN, а также сравнительный анализ функциональных и процессно-ориентированных структур. Для оценки эффективности

использовались временные и стоимостные метрики, включая хронометраж операций, анализ организационной структуры и расчет ключевых показателей эффективности (KPI).

Результаты исследования выявили ключевые "узкие места" процесса, такие как избыточные согласования, последовательная работа смежных дисциплин и низкий уровень горизонтальных коммуникаций. Разработана и апробирована новая процессно-ориентированная модель, предусматривающая создание кросс-функциональных проектных групп во главе с главным инженером проекта (ГИПом) как владельцем сквозного процесса. Внедрение модели позволило сократить время выполнения сквозного процесса в среднем на 25% (с 80 до 60 календарных дней) и операционные издержки на 15% за счет междисциплинарных рассмотрений и устранения межфункциональных барьеров.

Выводы подчеркивают, что реинжиниринг бизнес-процессов является эффективным инструментом трансформации устаревшей функциональной структуры в гибкую, клиентоориентированную модель, обеспечивающую соответствие стратегическим целям. Ключевыми факторами успеха выступают перераспределение полномочий в пользу ГИПа и переход к параллельному выполнению задач.

Значение для науки заключается в развитии теоретических положений и методики реинжиниринга для проектно-ориентированных компаний, внесении вклада в теорию управления проектами и организационного развития, а также в демонстрации практического механизма преодоления кросс-функциональных барьеров.

Ключевые слова: реинжиниринг бизнес-процессов, процессная модель, проектный институт, кросс-функциональное взаимодействие, эффективность бизнес-процессов.

В условиях конкурентной среды и цифровой трансформации проектные институты сталкиваются с жесткими требованиями Заказчиков к срокам, стоимости и качеству проектной документации (оптимальности, эффективности проектных решений). Традиционная функциональная структура классических проектных институтов, основанная на работе изолированных отделов (Архитектурно-строительный, конструкторский, электротехнический, отделы водоснабжения, вентиляции, генплана и т.д.), порождает ряд системных проблем: длительные циклы согласований, «эффект вакуумной трубы» при передаче информации между отделами, отсутствие заинтересованности каждого отдела в эффективности конечного результата. Это приводит к срывам сроков, переделкам и росту операционных издержек, потерям конкурентных позиций, снижению производительности. Проблема усугубляется необходимостью соблюдения требований действующего законодательства РФ и сложными процедурами проведения государственных и негосударственных экспертиз. Очевидна необходимость в поиске адекватного инструментария для пересмотра основных бизнес-процессов и организационной структуры, которая должна им соответствовать.

Теоретической основой реинжиниринга бизнес-процессов являются работы основоположников концепции М. Хаммера и Дж. Чампи [2], которые доказали необходимость отказа от устаревших правил и принципов организации работы. Вопросы управления проектами и процессного подхода широко освещены в трудах как зарубежных PMI, Робсон М., Уллах Ф. [3], так и отечественных авторов, таких как И.И. Мазур [1]. Однако большинство публикаций носят общий характер, в то время как специфика именно бизнес-процесса разработки проектной документации изучена недостаточно. Существующие работы (например, В.П. Воронина [4]) часто предлагают локальную оптимизацию без кардинальной реструктуризации. Наблюдается дефицит практических исследований, демонстрирующих прямую связь между реинжинирингом процесса проектирования и изменением организационной структуры.

В статье рассматривается проблема разрыва между теорией процессного подхода и практическими методиками трансформации структуры предприятия как целостной системы.

Цель исследования - разработать научно обоснованные пути совершенствования организационной структуры предприятия — в основе этих путей лежит реинжиниринг сквозных бизнес-процессов.

Чтобы достичь поставленной цели, в исследовании решаются следующие задачи:

1. Анализируется и формализуется существующая модель бизнес-процессов (*As-Is*). Это необходимо, чтобы обосновать переход к процессно-ориентированной модели управления.

2. Выявляются и систематизируются ключевые проблемные зоны и «узкие места» в исследуемых процессах. Эти данные служат инструментом для проведения организационных изменений.

3. Разрабатывается целевая модель процессов (*To-Be*), которая становится основой для совершенствования организационной структуры.

4. Оценивается практическая эффективность и потенциальный экономический эффект предложенной модели.

Для решения поставленных задач в исследовании была использована методология, основанная на системном и процессном подходах. Системный подход позволил рассматривать проектный институт как целостную структуру, где бизнес-процессы взаимодействуют с организационной средой, ресурсами и внешними факторами. Процессный подход, в свою очередь, акцентировал внимание на последовательности операций, их оптимизации и устранении неэффективных элементов, что соответствует принципам реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) по Хаммеру и Чампи [2].

В работе предлагается комплексная модель, интегрирующая ключевые этапы реинжиниринга бизнес-процесса с проектированием новой организационной структуры. Эта модель включает диагностику текущего состояния (*As-Is*), проектирование целевого состояния (*To-Be*), внедрение и оценку эффективности. Она опирается на стандарты ISO 9001 для процессного управления и нотацию BPMN 2.0 для визуализации и анализа процессов. Модель обеспечивает переход от функциональной иерархии к процессно-ориентированной структуре, где акцент делается на кросс-функциональном взаимодействии и ответственности владельцев процессов (рис. 1).

1. Диагностический этап

Диагностический этап является фундаментальным для выявления проблем и обоснования трансформации. Он включает два взаимосвязанных блока: анализ и моделирование текущего процесса, а также сбор и обработку количественных данных.

Анализ и моделирование процесса «As-Is». На этом этапе проведено детальное описание основного бизнес-процесса — разработки проектной документации — в нотации BPMN. Моделирование охватывает весь цикл: от момента получения технического задания (ТЗ) от Заказчика до передачи готовой проектной документации на государственную или негосударственную экспертизу. Зафиксированы все ключевые элементы: участники процесса (специалисты различных отделов, руководители, внешние эксперты), генерируемые документы (чертежи, расчеты, пояснительные записки), установленные сроки выполнения этапов, а также взаимосвязи между операциями (последовательные, параллельные или условные потоки).

В ходе анализа выявлены критические «узкие места», препятствующие эффективности:

— Дублирование функций между смежными подразделениями (, повторные расчеты в инженерных и архитектурных отделах).

- Избыточные уровни иерархии, приводящие к многоступенчатым согласованиям (до 3–5 инстанций на один документ).
 - Длинные цепочки последовательных согласований, исключающие параллельную работу (ожидание утверждения от одного отдела блокирует работу другого).
 - Операции, не добавляющие ценность (ненужные отчеты и формальные проверки).
 - Операции, являющиеся потерями по классификации Lean: простои (ожидание ресурсов), возвраты заданий (из-за неполной информации) и переделки (исправления ошибок на поздних этапах, увеличивающие цикл на 20–30%).
- Это позволило построить «карту потерь» процесса, где визуализированы «узкие места», влияющие на общую длительность и стоимость.

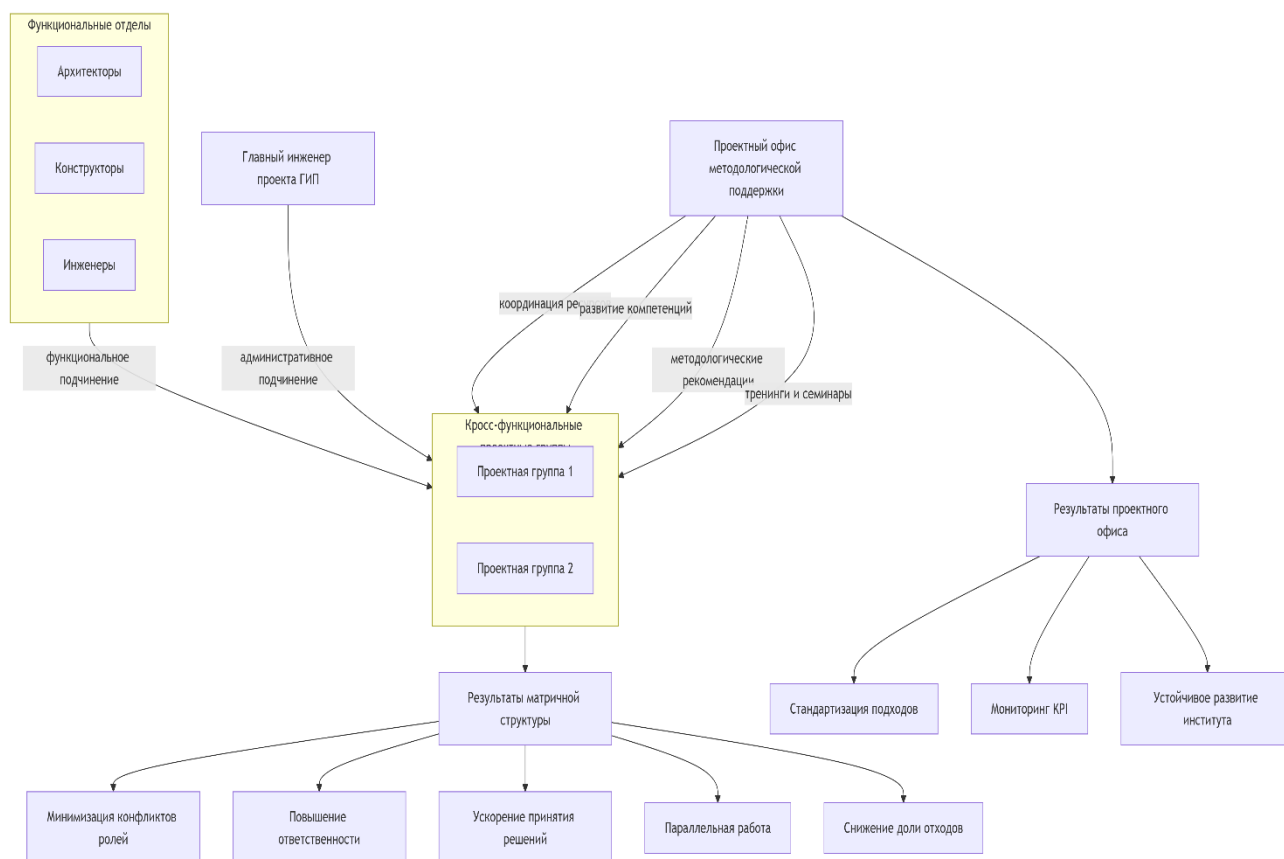


Рис. 1 - Формирование новой организационной структуры

Идентификация/сбор количественных данных и моделирование бизнес-процессов.

Для объективной оценки была проведена идентификация и картирование не только ключевых (сквозных) процессов (основной — разработка документации; вспомогательные — согласование, экспертиза), но и поддерживающих (управление ресурсами, обучение персонала).

В рамках исследования была применена нотация BPMN для разработки детализированных диаграмм бизнес-процессов. На диаграммах были идентифицированы и визуализированы ключевые элементы процессов: владельцы (в роли которых выступили руководители профильных отделов или главный инженер проекта как координатор), входы (включающие технические задания, исходные данные и необходимые ресурсы) и выходы

(такие как готовая проектная документация и отчетные материалы). Также были детально отображены задействованные ресурсы — человеческие, материальные и информационные — и временные параметры процессов, включая продолжительность выполнения операций и точки ожидания между этапами.

Количественные данные собраны на основе анализа 5 завершенных проектов проектного института за период 2022–2024 гг. Методика включала хронометраж рабочих операций (с использованием инструментов типа Microsoft Visio и ARIS для симуляции), опросы сотрудников (n=25) и анализ архивных документов. Полученные показатели: средняя длительность этапов (например, разработка разделов — 25–35 дней), частота переделок (15–20% операций), трудоемкость (в человеко-часах, с расчетом загрузки персонала). Эти данные послужили основой для расчета KPI, таких как цикл времени процесса (cycle time), коэффициент загрузки (utilization rate) и уровень потерь (waste ratio), что подтвердило необходимость реинжиниринга для снижения среднего цикла с 80 до целевых 50–60 дней.

Данный этап диагностики обеспечил эмпирическую базу для последующих шагов моделирования To-Be, минимизируя субъективность и повышая обоснованность предложений по трансформации.

2. Этап перепроектирования (реинжиниринга)

Этап перепроектирования представляет собой ключевую фазу реинжиниринга бизнес-процессов, направленную на радикальную трансформацию существующей модели в соответствии с принципами BPR. Этот этап опирается на результаты диагностики и фокусируется на создании новой архитектуры процессов, ориентированной на эффективность, минимизацию затрат и повышение ценности для заказчика. Перепроектирование включает консолидацию операций, разработку будущего состояния, перераспределение полномочий и стандартизацию процедур, что позволяет перейти от функциональной модели к процессно-ориентированной структуре.

Принципы редизайна (консолидация). В основе редизайна лежат базовые принципы BPR по Хаммеру и Чампи, адаптированные к контексту проектного института. Первый принцип — объединение нескольких работ в одну — предполагает консолидацию разрозненных задач, таких как внутридисциплинарные проверки и согласования, в единый интегрированный процесс. Это достигается путем организации междисциплинарных обзорных сессий на этапах 30%, 60% и 90% готовности проекта, где архитекторы, конструкторы и инженеры совместно рассматривают решения, устраняя дублирование и сокращая итерации. Второй принцип — принятие решений исполнителем на месте — делегирует полномочия специалистам, минимизируя бюрократию и ускоряя процесс. Третий принцип — выполнение процесса в естественном порядке — подразумевает отказ от искусственных последовательностей в пользу параллельной и условной логики, что соответствует нотации BPMN и позволяет оптимизировать поток операций.

Разработка будущего состояния процессов. На этом этапе создается «идеальная» модель процессов (To-Be), ориентированная на максимизацию ценности для потребителя и устранение непроизводительных затрат. Модель строится с учетом принципов Lean и BPR, [5] фокусируясь на ключевых процессах, таких как разработка проектной документации. Важным элементом является организация параллельной работы архитекторов, конструкторов и инженеров уже на ранних стадиях эскизного проектирования. Это позволяет принимать основные технические решения коллективно, исключая коллизии и переделки на поздних этапах, что снижает общий цикл времени на 20–30% и повышает качество выходных документов. Модель визуализируется в BPMN 2.0, с четким определением ролей, потоков и KPI, таких как сокращение длительности цикла до 50–60 дней и снижение доли отходов до 5–10%.

Наделение полномочиями ГИПа. Для обеспечения единства управления проектом ГИП (главный инженер проекта) наделяется расширенными полномочиями как единый центр принятия решений. Это включает контроль над всеми ресурсами (человеческими, материальными и информационными), координацию междисциплинарных команд и ответственность за конечный результат. Такой подход трансформирует традиционную иерархическую структуру в процессно-ориентированную, где ГИП выступает владельцем сквозного процесса, минимизируя задержки и повышая ответственность на всех уровнях.

Стандартизация. Заключительный аспект этапа — разработка унифицированных шаблонов документов, процедур и регламентов проекта. Это включает стандартизацию форм отчетов, чертежей и расчетов, а также регламентацию последовательности операций и критериев качества. Стандартизация снижает количество ошибок и переделок на 15–20%. Все элементы интегрируются в единую систему управления, совместимую с ISO 9001, что облегчает внедрение и мониторинг эффективности.

Этот этап перепроектирования закладывает основу для внедрения новой модели, обеспечивая переход к устойчивым и инновационным практикам в проектом институте.

Этап проектирования новой организационной структуры

Этап проектирования новой организационной структуры является критическим шагом в реинжиниринге бизнес-процессов, направленным на создание гибкой и эффективной модели управления проектами в проектом институте. Этот этап предполагает переход от традиционной функциональной структуры к процессно-ориентированной, матричной модели, которая интегрирует различные функции для достижения целей проекта.

Формирование процессно-ориентированной, матричной структуры. Основным элементом — создание кросс-функциональных проектных групп (ПГ), состоящих из сотрудников различных функциональных отделов (архитекторов, конструкторов, инженеров). Эти группы временно подчиняются главному инженеру проекта (ГИПу) по принципу административного подчинения или "твердой" пунктирной линии в организационной схеме, сохраняя при этом связь с функциональным руководителем. Такой подход обеспечивает двойное подчинение: административное — ГИПу для оперативного управления проектом, и функциональное — для развития профессиональных навыков. Это минимизирует конфликты ролей, повышает ответственность и ускоряет принятие решений, способствуя параллельной работе над задачами и снижению доли отходов.

Создание Проектного подразделения методологической поддержки. Для поддержки внедрения новой структуры формируется Проектный офис или подразделение методологической поддержки. Это централизованное подразделение отвечает за координацию ресурсов (человеческих, материальных и информационных), развитие компетенций руководителей и участников команд проектов. Оно предоставляет методологические рекомендации по BPMN-моделированию, управлению рисками и оптимизации процессов, а также организует тренинги и семинары. Проектный офис выступает как центр экспертизы, обеспечивая стандартизацию подходов и мониторинг KPI, таких как уровень вовлеченности персонала и эффективность ресурсного распределения, что способствует устойчивому развитию института.

Этап внедрения и мониторинга

Этап внедрения и мониторинга фокусируется на практической реализации разработанной структуры и оценке ее эффективности, с акцентом на минимизацию рисков и обеспечение плавного перехода к новым процессам.

Пилотное внедрение и масштабирование. Изменения апробируются на пилотном проекте, где тестируется новая матрица и кросс-функциональные группы. После успешной апробации опыт распространяется на другие проекты через масштабирование. Это включает анализ результатов (снижение затрат, повышение качества), корректировку моделей и

интеграцию лучших практик в стандартные процедуры. Такой подход снижает риски неудачи и позволяет постепенно адаптировать всю организацию, повышая общую эффективность на 20–30%.

Управление изменениями. Ключевой аспект — активная работа с сопротивлением персонала. Это достигается через прозрачные коммуникации (регулярные совещания, информационные бюллетени), объяснение преимуществ (повышение автономии, развитие карьеры), обучение сотрудников новым навыкам и вовлечение негласных лидеров групп для поддержки инициатив. Стратегия включает оценку готовности к изменениям и обратную связь, что помогает преодолеть барьеры, такие как страх потери контроля, и обеспечивает вовлеченность до 80–90% персонала, способствуя долгосрочному успеху реинжиниринга.

Эти этапы обеспечивают системный переход к новой организационной модели, повышая адаптивность и инновационность проектного института.

Результаты и выводы

Реинжиниринг бизнес-процессов в проектном институте привел к значительным изменениям в модели управления проектами, что подтвердилось сравнением процессов "As-Is" (до реинжиниринга) и "To-Be" (после). Диагностика исходного состояния выявила неэффективности, связанные с последовательной (водопадной) моделью работы, где этапы следовали строго друг за другом: Архитекторы → Конструкторы → Инженеры ОВ/ВК → Генплан → ПОС → Сметный отдел. Каждый отдел ожидал полного завершения работы предыдущего, что приводило к простоям и задержкам.

Ключевые метрики до реинжиниринга включали среднее время одного внутреннего согласования междисциплинарного задания — 3 рабочих дня, а общее количество согласований в рамках одного проекта достигало 15 (без учета возвратов не принятых заданий). Кроме того, доля времени, затрачиваемая на непроизводительные операции (ожидание, исправление ошибок из-за недостаточной горизонтальной коммуникации между отделами), составляла до 35% от общего времени разработки документации. Эти факторы снижали общую эффективность, увеличивали риски просрочек и повышали затраты на исправления.

После реинжиниринга внедрена модель "To-Be", основанная на кросс-функциональной проектной команде под руководством Главного инженера проекта (ГИПа) как владельца процесса. ГИП наделен полной ответственностью за сроки, бюджет и качество документации, формирует проектную группу (ПГ) и управляет ее работой. Введено параллельное проектирование: после утверждения основных технических решений все ключевые отделы начинают работу одновременно в рамках единой информационной модели (BIM-модели), что устраняет последовательные зависимости и сокращает время на согласование.

Вместо поэтапных согласований введены "Контрольные точки" — совместные совещания-просмотры с участием всех ключевых специалистов для оперативного решения коллизий, ограничений и проблемных вопросов. Это обеспечивает раннее выявление и устранение ошибок, минимизируя возвраты и повышая качество.

Ключевым фактором успеха выступает не только технологическое перепроектирование, но и трансформация организационной структуры в сторону сильной матричной модели с четким закреплением роли и полномочий Главного инженера проекта (ГИПа). Это преодолевает межотдельские барьеры функциональной структуры, формируя гибкую и клиентоориентированную организацию, способную адаптироваться к вызовам современной бизнес-среды.

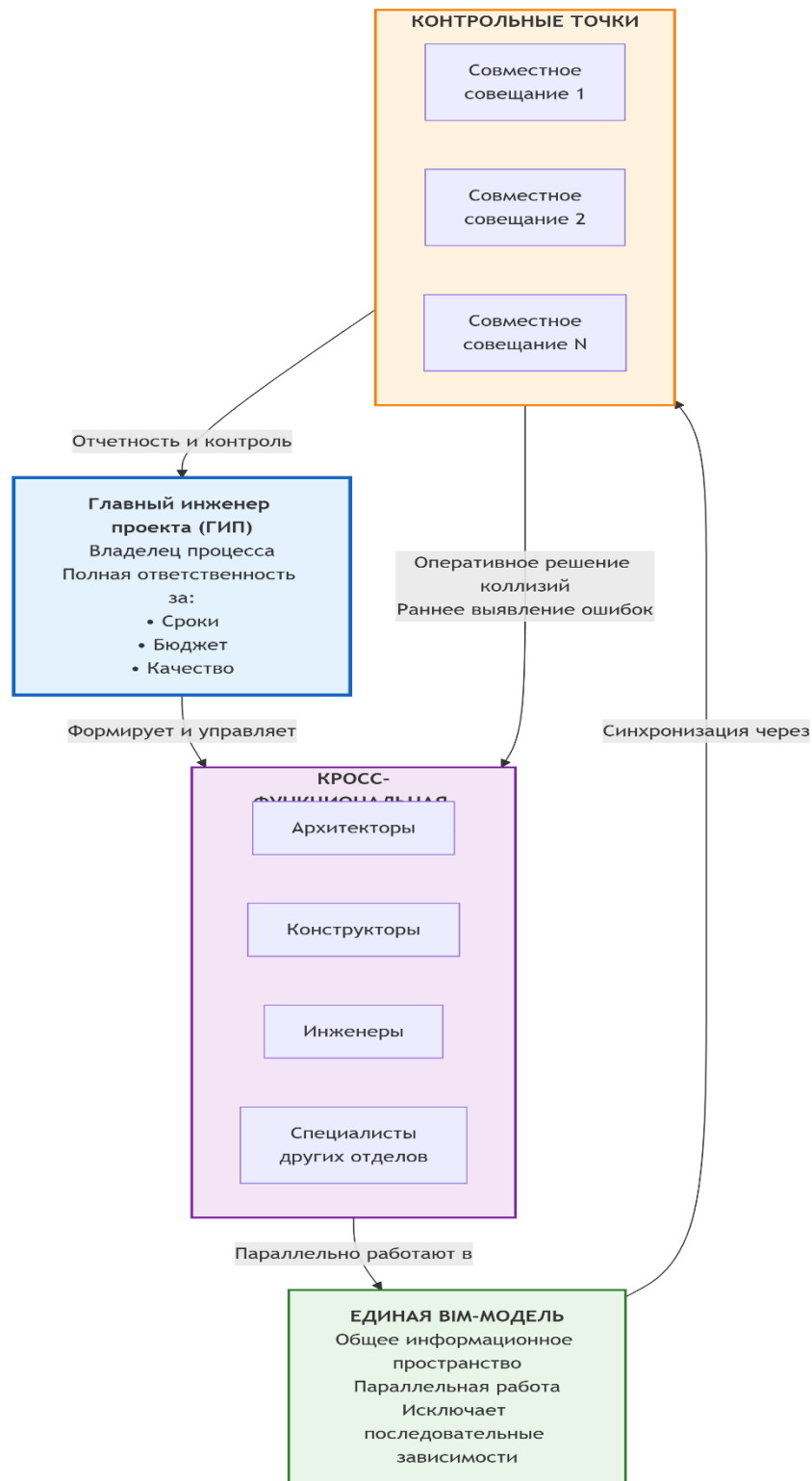


Рис. 2 – Новая модель "To-Be" с центральной ролью ГИПа, проектной группой, BIM-моделью и контрольными точками.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на глубокую интеграцию модели с BIM-технологиями и системами электронного документооборота, что может усилить синергию между процессами и инструментами. В конечном итоге, успех преобразований критически зависит от комплексного подхода, объединяющего техническое

перепроектирование с активной социально-психологической работой по управлению изменениями в коллективе. Такой подход обеспечивает не только краткосрочные улучшения, но и долгосрочное развитие института в условиях растущей конкуренции и инноваций.

Список использованных источников:

1. Иванов М.П., Иванова М.П. Пути совершенствования организационной структуры предприятия на основе реинжиниринга бизнес-процессов, 2024.
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе: Пер. с англ. – СПб.: Изд-во С.-Петербург. ун-та, 2019. – 288 с , 332 с.
3. Робсон М., Уллах Ф. Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов: Пер. с англ. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 2018. – 224 с.
4. Воронин В.П., Каракеян В.И. Управление проектами в строительстве: учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2022. – 458 с.
5. С.В. Громов, Е.А. Светлова Совершенствование организационной структуры проектного института на основе реинжиниринга бизнес-процесса разработки проектной документации, 2024.

Милько М.С.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ РЕСУРСАМИ

Аннотация

Современные промышленные предприятия сталкиваются с вызовами волатильного рынка, кастомизации спроса и необходимости постоянного повышения эффективности. Традиционные методы управления ресурсами, основанные на периодических отчётах и реактивных решениях, исчерпали свой потенциал. В статье на конкретных примерах доказывается, что цифровизация кардинально меняет сам принцип работы с ресурсами: материальные, технические и человеческие активы становятся источниками непрерывных данных, а управление трансформируется в интеллектуальный процесс прогнозирования и оптимизации. Особое внимание уделяется креативным, но практичным находкам на пути цифровизации — от «минималистичных» решений вроде чат-ботов до создания сложных цифровых двойников.

Ключевые слова: цифровая трансформация, управление производственными ресурсами, предиктивная аналитика, цифровой двойник, операционная эффективность, интеграция данных, кадровые компетенции.

Глобальный переход к парадигме «Индустрии 4.0» — это не просто мода на новые технологии, а ответ на системные вызовы современного производства [6]. Возрастающая сложность цепочек создания стоимости, волатильность спроса и запрос на персонализацию продукции сделали традиционные, зачастую фрагментарные и реактивные, методы

управления ресурсами малоэффективными [3]. Планирование, основанное на вчерашних отчётах, ведёт к дисбалансам: то к избытку запасов, то к простоям из-за их нехватки, что напрямую бьёт по рентабельности.

Актуальность исследования заключается в необходимости осмысления глубинной трансформации, которую цифровизация вносит в управление. Речь идёт не об автоматизации отдельных задач, а о смене логики: ресурсы перестают быть «статичными статьями расходов», превращаясь в «динамические, интеллектуальные активы». Учёные и практики сходятся во мнении, что ключевой ценностью становится не само оборудование или сырьё, а генерируемые ими данные и способность предприятия эти данные анализировать и превращать в управленческие решения [4, 7].

Рассмотрим эволюцию подхода к автоматизации: от «лоскутной» автоматизации к интегрированному интеллекту.

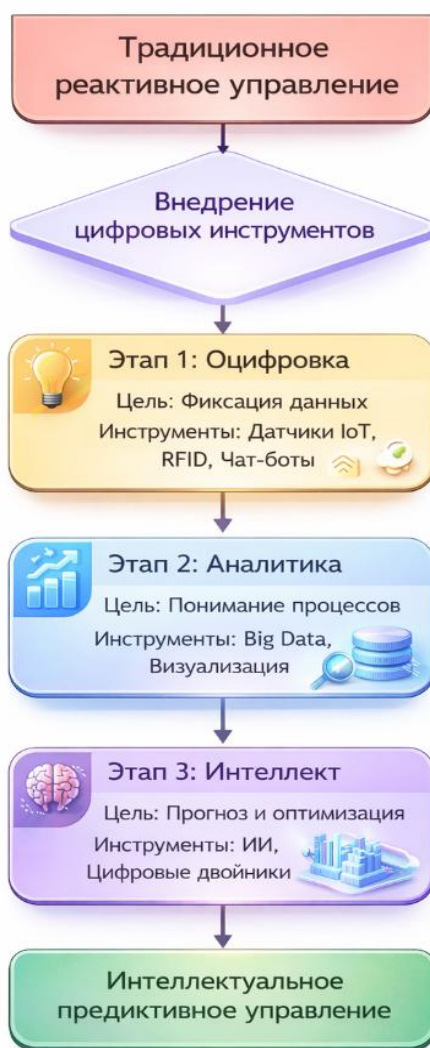


Рис. 1 - Эволюционная лестница цифровизации управления ресурсами

Креативность в цифровизации часто заключается в умении решать сложные задачи простыми средствами. Яркий пример — опыт биофармацевтической компании Biosad. Вместо дорогостоящего внедрения комплексной MES-системы для учёта работы оборудования был создан чат-бот Botanique в Telegram. Сотрудники сканировали QR-код на устройстве и через привычный мессенджер отмечали начало работы или необходимость обслуживания. Это минималистичное решение выявило шокирующую проблему: до 30%

дорогостоящего аналитического и технологического оборудования простаивало. В результате, без масштабных инвестиций, удалось значительно оптимизировать графики загрузки и повысить общую эффективность использования активов.

Этот кейс подтверждает тезис, что успешная цифровизация начинается не с закупки технологий, а с глубокой диагностики и решения конкретных «узких мест». Более сложные решения, такие как цифровые двойники — виртуальные динамические копии физических объектов или процессов, — открывают следующий уровень эффективности [1, 2]. Они позволяют проводить «что если»-анализ, тестировать новые продукты и оптимизировать процессы без риска для реального производства. Например, концерн КАМАЗ использует цифровые двойники для виртуальной наладки новых сборочных конвейеров, что сокращает время и стоимость физических испытаний. Британский производитель кухонь Howdens Joinery, внедрив цифровую платформу SAP для интеграции данных, смог увеличить выпуск продукции без расширения производственных площадей за счёт сквозной оптимизации всех операций.



Рис. 2 - Архитектура интеллектуальной системы управления ресурсами

Чтобы систематизировать разницу между старым и новым подходами, рассмотрим сравнительную таблицу, для наглядности преобразовав её в рисунок (рис. 3).

Несмотря на очевидные выгоды, путь к «Индустрии 4.0» сопряжён с серьёзными вызовами. Помимо технологических сложностей (кибербезопасность, интеграция «цифрового зоопарка» из несовместимых систем), наиболее критичными являются кадровые и организационные барьеры [4].

Недостаток специалистов, сочетающих знание производства с компетенциями в Data Science, — проблема для всей отрасли. Успешные компании, такие как «Ростех» или «РЖД»,

отвечают на это вызов созданием корпоративных университетов и акселерационных программ для формирования внутреннего кадрового резерва. Ещё более глубокая проблема — сопротивление изменениям и инерция культуры, основанной на опыте, а не на данных.

Аспект управления	Традиционный подход	Цифровой подход	Практический результат и пример
 <p>Техобслуживание</p>	По графику или после поломки (реактивный)	На основе прогноза состояния (предиктивный)	Сокращение затрат на 30-40%. СИБУР Системы аналитики предсказывают остаточный ресурс оборудования
 <p>Управление запасами</p>	Периодические инвентаризации, интуитивное планирование	Отслеживание в реальном времени, автоматические заказы на основе алгоритмов.	Снижение логистических издержек на 15-25%. Цифровые платформы в логистике (напр., на базе решения (5)).
 <p>Принятие решений</p>	На основе ежемесячных отчётов и опыта менеджеров	Ускорение процессов, моделирование рисков	Ускорение процессов, моделирование рисков HOWDENS JOINERY Howdens Joinery: оптимизация мощностей через симуляции
 <p>Энергоменеджмент</p>	Фиксированные нормы, ручное регулирование	Мониторинг пиков, автоматическая оптимизация режимов.	Прямая финансовая экономия, «Росатом» интеллектуальные системы энергоменеджмента на предприятиях.

Рис. 3 - Эволюция управления производственными ресурсами под влиянием цифровизации

Исходя из анализа успешных кейсов, можно выделить поэтапную стратегию трансформации:

1. Старт с быстрых побед. Начать следует не с многомиллионных контрактов, а с решения одной острой проблемы, как это сделала Biocad с чат-ботом. Это даёт быстрый ROI и формирует поддержку в коллективе.
2. Интеграция данных. Следующий обязательный шаг — создание единой информационной среды. Без этого данные остаются разрозненными, и невозможен переход к комплексной аналитике.
3. Инвестиции в команду. Параллельно с технологиями необходимо вкладываться в переобучение сотрудников, формирование кросс-функциональных команд и изменение KPI, чтобы поощрять работу с данными.
4. Внедрение интеллектуальных систем. Только после этого этапа эффективным становится внедрение предиктивной аналитики и цифровых двойников, которые принесут максимальный синергетический эффект.

Таким образом, влияние цифровизации на управление производственными ресурсами носит не инструментальный, а концептуальный характер. Происходит переход от управления активами к управлению цифровыми потоками, которые эти активы генерируют. Как показывает практика, самые впечатляющие результаты часто достигаются за счёт

креативного, а не шаблонного применения технологий — будь то простой чат-бот или сложный цифровой двойник.

Ключевой вывод для промышленных предприятий заключается в том, что технологическая модернизация — лишь вершина айсберга. Фундаментом успешной трансформации является сбалансированная стратегия, где равное внимание уделяется технологиям, людям и процессам. Предприятия, которые смогут гармонично интегрировать эти три элемента, получат неоспоримое конкурентное преимущество — способность в реальном времени видеть, анализировать и оптимально перераспределять все виды ресурсов, превратив свои производственные мощности в источник устойчивого роста и инноваций в эпоху «Индустрии 4.0».

Список использованных источников:

1. Иванова М.А., Петров С.К. Цифровые двойники в промышленности: от концепции к внедрению // Автоматизация и современные технологии. – 2021. – № 5. – С. 12–18.
2. Ли М., Хванбо Й. Цифровая фабрика и моделирование производственных процессов. – М.: Инфра-Инженерия, 2020. – 312 с.
3. Острейковский В.А. Информационные технологии в управлении производственными системами. – М.: Academia, 2019. – 336 с.
4. Портер М., Хеппельманн Дж. Как умные, подключенные продукты меняют конкуренцию // Harvard Business Review Россия. – 2015. – № 10. – С. 44–57.
5. Туровец О.Г., Родионова В.Н. Логистика и управление цепями поставок в условиях цифровой экономики. – М.: КноРус, 2020. – 258 с.
6. Шваб К. Четвертая промышленная революция. – М.: Эксмо, 2016. – 208 с.
7. Гэлловэй Л. Индустрия 4.0: Руководство по выживанию в Четвертой промышленной революции. – СПб.: Питер, 2019. – 272 с.
8. Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0. – Frankfurt: ACATECH, 2013.

Брагин А.А.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКА ЕЁ ЭФФЕКТИВНОСТИ В РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ТУРИЗМА В НАЦИОНАЛЬНОМ ПАРКЕ «СЕНГИЛЕЕВСКИЕ ГОРЫ»

Аннотация

В статье предложен подход к разработке стратегии устойчивого развития экологического туризма на территории национального парка «Сенгилеевские горы» и система оценки её эффективности, ориентированная на баланс экологических, социально-просветительских и экономико-управленческих результатов. Исходной предпосылкой выступает двойственная природа экологического туризма на особо охраняемых природных территориях (ООПТ): с одной стороны, он является общественно значимой деятельностью и инструментом экопросвещения, с другой — туристским продуктом, реализуемым через механизмы регулируемого посещения и сопутствующие

сервисы. На основе общедоступных сведений о деятельности Федерального Государственного Бюджетного Учреждения «Национальный парк «Сенгилеевские горы»» (разрешительная система, перечень рекреационных объектов и тарифы, информационные и просветительские практики) обоснованы стратегические цели устойчивого развития экологического туризма на территории национального парка:

- 1). снижение антропогенной нагрузки при росте качества посещения;
- 2). повышение управляемости туристских потоков;
- 3). диверсификация доходов при соблюдении режима охраны;
- 4). развитие партнёрств с местными сообществами и ответственным бизнесом;

формирование прозрачной системы мониторинга [1–5].

Предложена модель KPI и интегрального индекса эффективности, включающая показатели состояния инфраструктуры и природных комплексов, посетительского опыта, результативности экопросвещения и финансово-экономической устойчивости. Результаты могут применяться дирекцией национального парка при планировании экотроп, визит-центров и экскурсионных программ, а также при подготовке отчётности и обосновании проектов развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие, экологический туризм, ООПТ, национальный парк, стратегия, KPI, эффективность, экотропы, экопросвещение, туристский продукт.

Экологический туризм на особо охраняемых природных территориях (ООПТ) развивается в условиях необходимости одновременно выполнять охранные функции и обеспечивать доступность природного наследия для общества. Нормативно-правовые рамки функционирования ООПТ задают приоритет сохранения природных комплексов и ограничивают допустимые формы рекреации, что принципиально отличает экотуризм на ООПТ от массовых туристских практик [1]. В управленческом смысле экотуризм на ООПТ обладает свойствами туристского продукта, поскольку включает маршруты, инфраструктуру, сервисные компоненты и механизм оплаты/регулирования посещения. Вместе с тем, устойчивость такого продукта определяется не только финансовым результатом, но и экологическими ограничениями, режимом охраны и социально-просветительским эффектом, что соответствует международной логике индикаторов устойчивого туризма и критериям устойчивых дестинаций [4, 5].

Национальный парк «Сенгилеевские горы» (Ульяновская область) осуществляет деятельность через ФГБУ (дирекцию), объединяя охрану, научные исследования, экопросвещение и познавательный туризм. Общедоступные сведения, размещённые на официальном сайте, отражают наличие разрешительной системы и набора рекреационных объектов (экологические тропы и смотровые площадки) с установленными тарифами, что позволяет рассматривать экотуризм как управляемую продуктовую линейку при соблюдении природоохранных требований [2, 3].

Цель данного исследования заключается в разработке проектной логики стратегии устойчивого развития экотуризма в национальном парке «Сенгилеевские горы» и предложении системы оценки её эффективности на основе KPI, что включает систематизацию элементов туристского продукта, определение стратегических целей, создание системы интегральной оценки, а также демонстрацию экономической интерпретации тарифной модели без подмены природоохранных целей коммерческими [1,4,5].

Обозначим контур стратегии устойчивого развития экотуризма:

1. Туристский продукт национального парка как объект стратегирования.

Туристский продукт национального парка «Сенгилеевские горы» — это не отдельная услуга, а управляемая система впечатлений и сервисов, создаваемая в условиях жёстких

природоохранных ограничений. Поэтому стратегирование здесь особенно уместно: нужно одновременно проектировать спрос, инфраструктуру, качество опыта и сохранность природных комплексов.

Специфика продукта ООПТ:

- 1). приоритет охраны природы → ограничения на маршруты, транспорт, строительство, массовые события;
- 2). зависимость от сезонности и погоды;
- 3). необходимость управления рекреационной нагрузкой (ёмкость троп, стоянок, смотровых);
- 4). значимость интерпретации (экопросвещение, навигация, безопасность) как части ценности.

Построение стратегии целесообразно начинать с описания текущего туристского продукта как совокупности управляемых элементов посещения. По данным официальных источников, посещение территории национального парка осуществляется при оформлении разрешения; дополнительно тарифицируются отдельные рекреационные объекты (экотропы, смотровые площадки) [2, 3]. В частности, на сайте парка приведены: разрешение на пребывание — 250 руб.; экологическая тропа «По следам сурка» — 100 руб.; смотровая площадка «Гранное ухо» — 200 руб.; экологическая тропа «Арбугинская гора» — 100 руб. [3]. В совокупности такие позиции формируют основу «маршрутного пакета» однодневного посещения.

Экономическая интерпретация тарифной модели важна как часть управленческого обоснования: например, если посетитель выбирает «разрешение + 2 экотропы + смотровая площадка», то суммарный платёж (без учёта льгот/скидок и иных услуг) составляет 650 руб. Такой расчёт сам по себе не означает «коммерциализацию» целей ООПТ; напротив, он позволяет планировать ресурсное обеспечение содержания инфраструктуры, экологического мониторинга и просветительских программ при соблюдении режима охраны [1, 2]. Следовательно, туристский продукт в данном случае выступает инструментом управляемой рекреации, где параметры посещения (маршруты, правила, сервис, тарифы) должны быть согласованы с природоохранными ограничениями [1].

2. Стратегическая цель и принципы

Поскольку туристский продукт в национальном парке является управляемым, стратегическая цель логично формулируется как баланс трёх блоков результатов (экология — общественная ценность — экономико-управленческая устойчивость). Стратегическая цель: обеспечить устойчивое развитие экологического туризма в национальном парке «Сенгилеевские горы» через повышение управляемости посещений и качества туристского опыта при одновременном снижении/недопущении деградации природных комплексов и росте просветительского эффекта [1, 4, 5].

Для реализации цели предлагаются следующие принципы стратегии:

- а) приоритет сохранения природных комплексов и соблюдение режима ООПТ [1];
- б) управляемая рекреация (зонирование, маршрутизация потоков, лимитирование нагрузки);
- в) «платёж за сервис и содержание» при прозрачной связке доходов и мероприятий по охране/инфраструктуре [2, 3];
- г) доказательная управленческая модель (KPI, мониторинг, публичная отчётность) в логике устойчивого туризма [4, 5];
- д) партнёрство с местными сообществами и ответственным бизнесом при сохранении природоохранных ограничений [1];
- е) ориентация на экопросвещение как обязательный результат экотуризма [4, 5].

3. Направления стратегии (портфель мер)

Далее принципы переводятся в практическую плоскость через направления, каждое из которых должно иметь измеримые результаты и понятную связь с задачами дирекции.

Направление 1. Управление посещаемостью и антропогенной нагрузкой. Содержательно включает: цифровизацию выдачи разрешений и планирования посещений; регулирование пиковых нагрузок по времени/дням; развитие навигации и информирования; внедрение правил поведения и контроль соблюдения. Тем самым базовый элемент продукта (разрешение) становится не только инструментом учёта, но и механизмом превентивного управления нагрузкой [2, 3].

Направление 2. Качество и безопасность туристской инфраструктуры. Включает стандартизацию состояния троп (покрытие, настилы, ограждения на опасных участках), регулярные осмотры, обслуживание смотровых площадок, благоустройство стартовых точек маршрутов. Важный эффект — снижение конфликтов «посетитель—природа» через инженерные решения (например, ограничение схода с троп), а также обеспечение безопасности посетителей, что соответствует требованиям к туристским услугам [7].

Направление 3. Экопросвещение и «интерпретация природы». По данным открытых материалов, парк реализует просветительские активности и информационные проекты (в том числе конкурсные форматы, проекты наблюдения за животными/птицами, коммуникацию через новости и анонсы) [2]. В стратегии это направление закрепляется как отдельная программа с измеримыми результатами: охват, качество материалов, участие школ/семейных аудиторий, эффект на экологически ответственное поведение, что соответствует подходам к устойчивому туризму [4, 5].

Направление 4. Экономическая устойчивость и продуктовая политика. Включает развитие линейки услуг (экскурсии, тематические маршруты, сувенирная продукция, локальные экопродукты при соблюдении режима ООПТ и санитарных требований), формирование «пакетов посещения», повышение доли управляемых (сопровожаемых) посещений на чувствительных участках, развитие партнёрств. Экономический блок трактуется как обеспечивающий (поддерживающий охрану, инфраструктуру и просвещение), а не как доминирующая цель [1, 4, 5].

Направление 5. Отходы и экологическая ответственность посетителей. Учитывая наличие информационного блока, связанного с обращением с отходами, целесообразно закрепить программу «ноль мусора на маршруте»: инфраструктура для отдельного сбора на входных группах (при реальной возможности вывоза), информационные материалы, волонёрские акции, мониторинг замусоривания как KPI [2, 4, 5].

Таким образом, логика стратегии формируется как последовательность: описание управляемого туристского продукта → формулирование цели и принципов → портфель направлений как операционализация принципов → система KPI, позволяющая контролировать эффект и корректировать меры на основе данных [4, 5].

4. Система оценки эффективности (KPI)

Эффективность стратегии на ООПТ целесообразно оценивать многокритериально: экономический блок не может доминировать над экологическим, а рост посещаемости сам по себе не является успехом без контроля воздействия на природные комплексы [1, 4, 5]. В связи с этим предлагается 4-контурная система KPI: экологический, социально-просветительский, туристско-сервисный, экономико-управленческий (в логике международных подходов к измерению устойчивости туризма) [4, 5].

4.1. Нормирование показателей

Для агрегирования разноразмерных KPI предлагается интегральный индекс эффективности стратегии I на интервале $[0;1]$. На первом шаге каждый показатель x_i переводится в безразмерный вид z_i

Для показателей типа «чем больше — тем лучше»:

$$Z_j = \frac{(X_j - X_{jmin})}{X_{jmax} - X_{jmin}} \quad (1)$$

Для показателей типа «чем меньше — тем лучше»:

$$Z_j = \frac{(X_{jmax} - X_j)}{X_{jmax} - X_{jmin}} \quad (2)$$

Здесь X_{jmin} и X_{jmax} — нижняя и верхняя границы шкалы нормирования, которые могут задаваться: (1) по ретроспективным данным за ряд лет; (2) по значениям базового года и целевым ориентирам; (3) по установленным дирекцией допустимым пределам для экологически чувствительных показателей [4, 5].

Таблица 1 — Пример КРІ для оценки эффективности стратегии экотуризма в национальном парке «Сенгилеевские горы».

Контур	КРІ (пример)	Ед. изм.	Источник данных	Целевой тренд
Экологический	Доля участков троп с признаками эрозии/вытапывания выше порога	%	акт обследования троп, фотофиксация	снижение
Экологический	Объём мусора, собранного на маршрутах (на 1 тыс. посетителей)	кг	журналы уборки/вывозов	снижение
Туристский сервис	Удовлетворённость посетителей (анкета)	баллы/ %	анкеты, онлайн-опрос	рост
Туристский сервис	Доля посещений с нарушениями правил (выявленные случаи на 1 тыс. посетителей)	ед.	рейды, протоколы	снижение
Просвещение	Охват экопросветительских мероприятий	чел.	отчёт отдела экопросвещения	рост
Просвещение	Доля участников, показавших рост знаний (до/после)	%	мини-тестирование	рост
Экономика	Доходы от разрешений и платных объектов	руб.	бухгалтерская/управленческая отчётность	устойчивый рост без превышения экологических лимитов
Управление	Доля объектов инфраструктуры, обслуженных по регламенту в срок	%	планы ТО, акты	рост

Примечание: конкретные пороги (например, допустимая эрозия, целевые значения замусоривания) задаются дирекцией по результатам базового обследования и с учётом природной чувствительности участков.

4.2. Интегральный индекс эффективности

Индекс рассчитывается как взвешенная сумма нормированных показателей:

$$I = \sum_{i=1}^n w_i z_i \quad \sum_{i=1}^n w_i = 1 \quad (3)$$

где w_i — веса показателей, задаваемые руководителями. Для ООПТ рекомендуется

повышенный суммарный вес экологических и поведенческих KPI, чтобы снизить риск «метрического перекоса», когда наиболее доступные показатели (посетители, выручка) вытесняют трудоёмкие, но ключевые метрики состояния природных комплексов [1, 4, 5].

Для агрегирования разноразмерных KPI предлагается интегральный индекс эффективности стратегии I на интервале [0;1] с весами по контурам.

Данный индекс позволяет сопоставлять результативность по годам и по программам (инфраструктура/просвещение/управление потоками) без «подмены» устойчивости одной метрикой посещаемости или выручки.

Разработка стратегии устойчивого развития экотуризма для национального парка «Сенгилеевские горы» должна опираться на признание экотуризма как управляемого туристского продукта при безусловном приоритете охраны природы и соблюдении режима ООПТ [1]. Общедоступные сведения о разрешительной системе и тарифицируемых объектах позволяют формализовать продуктовую структуру посещения и связать её с задачами содержания инфраструктуры, экопросвещения и мониторинга [2, 3]. Предложенная 4-контурная система KPI и интегральный индекс эффективности обеспечивают переход от фрагментарного контроля отдельных показателей к управлению в логике стратегического цикла «цели — программы — мониторинг — корректировки», что соответствует международным подходам к оценке устойчивости туризма [4, 5]. Существенным риском остаётся «метрический перекоса», поэтому приоритет в модели должен сохраняться за экологическими и поведенческими метриками, а экономические показатели следует трактовать как обеспечивающие, а не целевые [1, 4, 5].

Список использованных источников:

1. Федеральный закон от 14.03.1995 № 33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях».
2. Национальный парк «Сенгилеевские горы» (официальный сайт). URL: <https://npsenggory.ru>(дата обращения: 29.12.2025).
3. Получение разрешения на пребывание в парке (тарифы и порядок оформления) // Национальный парк «Сенгилеевские горы». URL: <https://npsenggory.ru/permissionthepark/>(дата обращения: 29.12.2025).
4. UNWTO. Indicators of Sustainable Development for Tourism Destinations: A Guidebook. Madrid: World Tourism Organization, 2004.
5. Global Sustainable Tourism Council (GSTC). GSTC Criteria (Global Sustainable Tourism Criteria). URL: <https://www.gstccouncil.org/gstc-criteria/>(дата обращения: 29.12.2025).
6. ГОСТ Р 7.0.5–2008. СИБИБД. Библиографическая ссылка. Общие требования и правила составления. Введ. 2009-01-01. М.: Стандартинформ, 2008.
7. Туристские услуги. Требования по обеспечению безопасности туристов: ГОСТ Р 50644–2009. Введ. 2010-07-01. М.: Стандартинформ, 2010.

Начинюхина В.А.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ ПРИ ИСПОЛЬЗОВАНИИ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Аннотация

В условиях глобализированного рынка и усиленной конкуренции, вопрос обеспечения высокого качества продукции становится одним из ключевых факторов успешной деятельности компаний. В последние десятилетия внедрение современных технологий, таких как автоматизация, искусственный интеллект, интернет вещей и другие цифровые решения, стало важным инструментом повышения качества продукции. Современные технологии не только позволяют повысить точность и стабильность производственных процессов, но и снижают издержки, минимизируют ошибки и повышают производительность. В данной статье рассматриваются основные направления применения новейших технологий для улучшения качества продукции и разработки стратегии повышения качества на их основе.

Ключевые слова: повышение качества продукции, современные технологии, автоматизация производства, искусственный интеллект, интернет вещей (IoT), машинное зрение, дополненная реальность (AR), виртуальная реальность (VR), стратегия качества, контроль качества, производственные процессы, снижение дефектности, цифровизация производства, оптимизация процессов.

Качество продукции всегда было важнейшим фактором для достижения конкурентных преимуществ, независимо от отрасли. В последние десятилетия на фоне глобализации и изменений в рыночных условиях, компании все активнее используют инновационные технологии для оптимизации производственных процессов и улучшения качества своей продукции. Важно отметить, что подходы, которые использовались еще десять лет назад, уже не соответствуют требованиям времени. Для обеспечения высоких стандартов качества теперь необходимы новые методы, которые позволяют учитывать все нюансы и тонкости современных производств.

Современные технологические решения, включая автоматизацию, искусственный интеллект (ИИ), интернет вещей (IoT), а также виртуальную (VR) и дополненную реальность (AR), трансформируют принципы обеспечения качества. Они открывают потенциал для совершенствования контроля продукции, диагностики дефектов, управления производством и оптимизации ресурсов. Формирование стратегии внедрения таких инструментов становится ключевым условием для роста эффективности и конкурентоспособности предприятий [1].

Благодаря этим инновациям достигается существенное улучшение не только характеристик выпускаемых изделий, но и самих производственных процессов. Внедрение технологий способствует усилению мониторинга, повышению точности и скорости операций, а также снижению количества ошибок на различных этапах создания продукта (таблица 1).

Достижение стабильно высокого качества продукции напрямую связано с внедрением автоматизации. Роботы и автоматические линии выполняют операции с беспрецедентной точностью, практически исключая ошибки, свойственные ручному труду. Это не только повышает стандарты качества, но и ускоряет процессы, сокращая затраты и увеличивая общую производительность предприятия [1].

Таблица 1 - Влияние современных технологий на повышение качества продукции

Технология	Описание технологии	Влияние на качество продукции
Автоматизация процессов	Использование роботизированных систем и автоматических линий для выполнения операций, таких как сборка, привинчивание, сварка и т.д.	Повышение точности выполнения операций, снижение ошибок и дефектов.
Искусственный интеллект (ИИ)	Использование ИИ и машинного обучения для анализа данных о производственных процессах, предсказания дефектов, оптимизации параметров работы оборудования.	Предсказание и предотвращение дефектов, улучшение стабильности качества.
Интернет вещей (IoT)	Использование датчиков для мониторинга параметров работы оборудования и качества продукции в реальном времени.	Оперативное реагирование на отклонения, снижение вероятности дефектов.
Машинное зрение	Системы визуального контроля, использующие алгоритмы ИИ для выявления дефектов на различных стадиях производства.	Быстрое обнаружение дефектов, повышение точности контроля качества.
Дополненная реальность (AR)	Использование AR для обучения персонала и контроля качества в реальном времени, получения данных о состоянии оборудования и качестве продукции.	Упрощение контроля и обучения, минимизация ошибок, повышение вовлеченности персонала.

Таблица составлена автором.

Главное преимущество автоматизации — в её постоянстве. Автоматизированная система, будь то сборка или контроль, строго следует заданным параметрам, гарантируя полное соответствие результата установленным требованиям. Такая стабильность недоступна при использовании человеческого труда, где возможны усталость и неоднородность выполнения, в то время как оборудование способно работать круглосуточно без снижения точности.

Интернет вещей (IoT) вносит значительный вклад в обеспечение качества продукции. С помощью датчиков и сенсоров, интегрированных в оборудование и производственные линии, осуществляется непрерывный мониторинг ключевых параметров, таких как температура, давление, влажность и вибрация. Собранные данные в режиме реального времени анализируются системой, которая мгновенно обнаруживает аномалии. Это позволяет оперативно реагировать и устранять потенциальные неисправности до возникновения брака [9].

Так, на современных предприятиях подобные системы автоматически отслеживают состояние техники. При обнаружении отклонения от заданных норм они незамедлительно направляют оповещение сотрудникам для проведения профилактического обслуживания. Такой подход не только предотвращает внезапные поломки, но и сводит к минимуму риск выпуска дефектной продукции.

Применение искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения в производственных процессах позволяет значительно повысить точность контроля качества. ИИ использует данные, поступающие с различных этапов производства, чтобы предсказывать возможные дефекты и обнаруживать закономерности, которые могут указывать на проблемы. Машинное зрение, использующее ИИ, уже применяется на многих производствах для проверки качества продукции. Например, на линиях сборки автомобилей система машинного зрения может анализировать изображения изделий, выявлять

царапины, трещины и другие дефекты [9].

ИИ также позволяет оптимизировать производственные процессы, корректируя параметры работы оборудования и настройки системы. Например, если система обнаруживает, что на каком-то участке линии часто возникают дефекты из-за неправильных настроек, она может предложить изменения в параметрах работы оборудования или сразу скорректировать настройки без вмешательства человека. Это повышает не только качество, но и эффективность производства [9].

Кроме того, использование виртуальной реальности (VR) и дополненной реальности (AR) также способствует повышению качества. Например, с помощью VR можно смоделировать производственные процессы и выявить потенциальные слабые места, не затрачивая ресурсы на реальные испытания. В дополнение к этому, AR используется для обучения персонала и проведения операций по контролю качества. С помощью AR-систем сотрудники могут в реальном времени получать информацию о состоянии оборудования и характеристиках продукции, а также проверять соответствие продукции стандартам качества [2].

Разработка эффективной стратегии повышения качества продукции на основе современных технологических решений требует системного подхода и учета нескольких взаимосвязанных аспектов.

1. Комплексная диагностика и анализ. Первостепенной задачей является проведение всестороннего аудита существующих производственных процессов. Такой анализ должен охватывать не только основные этапы изготовления, но и сопутствующие операции: контроль сырья, логистику, тестирование на каждом этапе, сбор и обработку данных о дефектах. Цель — не просто выявить «узкие места», а построить целостную картину причинно-следственных связей, ведущих к снижению качества. Это позволяет точно определить проблемные зоны, будь то устаревшее оборудование, недостаточный контроль параметров или человеческий фактор, и оценить их потенциальное влияние на конечный продукт [3].

2. Целевой выбор и адаптация технологий. На основании диагностики осуществляется выбор конкретных технологических решений, направленных на устранение выявленных проблем. Например, участки с высоким процентом ручного труда и субъективного контроля требуют автоматизации и внедрения систем машинного зрения. Для процессов, чувствительных к отклонениям параметров (температура, давление), ключевым становится внедрение IoT-сенсоров для мониторинга в реальном времени. Критически важно оценивать не только возможности технологии, но и её совместимость с текущей ИТ-инфраструктурой, необходимость подготовки персонала и размер требуемых инвестиций [5].

3. Пилотирование и поэтапное внедрение. Стратегия должна предусматривать низкорисковый путь внедрения, начиная с пилотного проекта на одном участке или производственной линии. Это позволяет проверить эффективность выбранного решения, отработать взаимодействие новых систем с существующими процессами, скорректировать план и оценить реальную экономическую отдачу (ROI) до масштабирования. Успех пилота становится основой для детального плана поэтапного внедрения технологий на всем предприятии [1].

4. Создание адаптивной системы. Поскольку технологии и рынки постоянно развиваются, стратегия не может быть статичной. Необходимо заложить механизмы для регулярного мониторинга эффективности внедренных решений, анализа новых технологических трендов (таких как предиктивная аналитика на основе ИИ или цифровые двойники) и готовности к модернизации.

Таким образом, стратегия превращается в непрерывный цикл «анализ — внедрение

— оценка — совершенствование», обеспечивающий долгосрочное повышение качества и конкурентоспособности [7].

После выявления проблем в производственных процессах разработка стратегии повышения качества переходит к двум взаимосвязанным этапам: постановке целей и выбору инструментов для их достижения. Ниже эти этапы рассмотрены более подробно.

Этап: Постановка измеримых целей.

Определение целей — это перевод выявленных проблем в конкретные, отслеживаемые задачи. Эффективные цели фокусируются не на разовых акциях, а на внедрении устойчивых процессов [6]. Например цель:

- *Конкретика и измеримость*: Пример формулировки: Вместо общей цели «улучшить качество» ставится задача «снизить уровень дефектности продукции на участке сборки с 2% до 0,5% в течение следующего квартала». Другой пример — «повысить стабильность ключевого параметра продукции (например, вязкости), сократив его отклонение от нормы на 30% за полгода».

Цель «Ноль брака у потребителя» при минимальном уровне брака в системе считается достижимой и экономически оправданной, в отличие от тотального и дорогостоящего контроля на всех этапах. Современный подход заключается в встраивании качества в сам производственный процесс.

Четкие цели — основа таких систем, как ISO 9001. Их принципы, например, ориентация на клиента и принятие решений на основе фактов, прямо требуют установления измеримых показателей. Стандартизация процессов и постоянный анализ данных помогают удерживать фокус на поставленных целях.

Этап: Выбор технологий для достижения целей.

Подбор технологических решений должен напрямую вытекать из поставленных целей и специфики производства.

Современные технологии не просто автоматизируют рутину, а создают интеллектуальные системы контроля и прогнозирования. В таблице ниже показано, как технологии решают конкретные задачи [5].

Таблица 2 - Интеллектуальные системы контроля и прогнозирования

Цель / Проблема	Подходящие технологии	Конкретное применение и эффект
Снижение доли визуального брака	Компьютерное зрение (CV) и ИИ	Автоматический контроль дефектов (царапин, трещин, неправильной сборки) с точностью до 97% и скоростью, недоступной человеку. Применяется в металлургии, электронике, производстве упаковки.
Повышение точности и стабильности процессов	Высокоточная автоматизация, IoT	Использование роботов с точностью установки до 20 мкм для минимизации ошибок. Системы IoT в режиме реального времени отслеживают параметры (температуру, вибрацию), предотвращая отклонения.
Предотвращение простоев оборудования	ИИ для прогнозного обслуживания, IoT	Анализ данных с датчиков для предсказания поломок до их возникновения, что минимизирует незапланированные остановки.
Оптимизация	Статистические	Применение выборочного контроля и контрольных

Цель / Проблема	Подходящие технологии	Конкретное применение и эффект
дорогостоящих испытаний	методы управления качеством	карт для оценки стабильности процесса без необходимости проверки каждой единицы продукции.

Этап: Внедрение и интеграция технологий.

При внедрении технологий критически важно избегать подхода «технология ради технологии». Решение должно закрывать конкретную проблему и быть интегрировано в существующие процессы. Например, для высокоточного производства уже существуют системы машинного зрения на базе ИИ, способные обнаруживать дефекты размером от 0.3 мм. Однако их внедрение требует подготовки данных, настройки освещения и интеграции с системой управления производством (MES) [2]

Внедрение выбранных технологий — это критическая фаза, требующая системного подхода для минимизации рисков и обеспечения бесперебойной работы. Процесс включает несколько ключевых шагов [1]:

- *Пилотный проект:* Внедрение начинается с пилотного запуска на одном участке или технологической линии. Это позволяет отработать интеграцию, оценить реальную эффективность и скорректировать план перед масштабированием.

- *Поэтапное развертывание:* Полномасштабное внедрение проводится поэтапно, что снижает нагрузку на ресурсы и позволяет адаптировать производственные процессы без остановки [1].

- *Обучение персонала:* Ключевой элемент успеха — подготовка команды. Обучение должно охватывать не только технические аспекты, но и изменение рабочих процессов.

- *Интеграция с существующей инфраструктурой:* Новые системы (например, IoT-платформы или ИИ-модули) должны быть интегрированы с текущими системами управления производством (MES) и планирования ресурсов предприятия (ERP) [8].

Этап: Непрерывный мониторинг и адаптация.

После внедрения система контроля качества переходит в режим постоянного совершенствования. Эффективный мониторинг строится на нескольких принципах [1]:

- *Сбор данных в реальном времени:* Датчики IoT, системы компьютерного зрения и SCADA-системы формируют непрерывный поток данных о ключевых параметрах.

- *Визуализация и анализ:* Данные агрегируют на централизованных панелях (Dashboard), что позволяет оперативно отслеживать ключевые показатели эффективности (KPI).

- *Предиктивная аналитика:* Современные системы на основе ИИ могут не только фиксировать отклонения, но и прогнозировать их вероятность. Например, анализ данных о вибрации и температуре оборудования позволяет предсказать возможную поломку.

- *Замкнутый цикл управления:* Информация от систем мониторинга должна автоматически или оперативно поступать ответственным специалистам. На основе этих данных формируются корректирующие действия, которые снова проверяются системой мониторинга, замыкая цикл "контроль — анализ — действие — проверка" (цикл Деминга PDCA).

Собранные данные служат основой для регулярного анализа эффективности. Это позволяет оценить достижение поставленных целей (например, достигнут ли целевой

процент снижения брака) и при необходимости скорректировать как сами процессы, так и параметры работы технологических систем. Таким образом, мониторинг превращается из инструмента простого контроля в основу для непрерывного улучшения и повышения общей эффективности производства.

Важно также помнить, что стратегия повышения качества должна быть динамичной. В условиях быстро меняющихся технологий и рыночных условий необходимо постоянно совершенствовать производственные процессы, искать новые подходы и внедрять инновации. Поэтому стратегия должна предусматривать регулярный пересмотр и корректировку в зависимости от новых достижений в области технологий и потребностей рынка.

Рассмотрим реальный пример управления качеством на производственном предприятии. Один из крупнейших производителей автомобильных компонентов столкнулся с проблемой высокой дефектности на этапе сборки. Для решения этой проблемы была разработана стратегия повышения качества, основанная на внедрении роботизированных систем и системы машинного зрения, использующих искусственный интеллект [1].

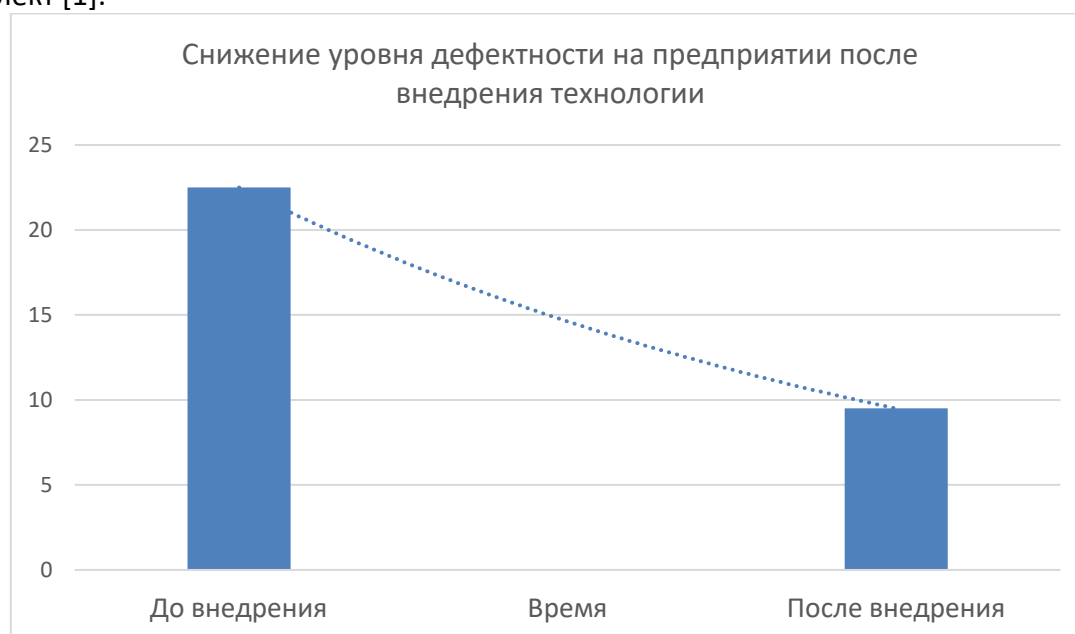


Рис. 1 - График снижения уровня дефектности на предприятии после внедрения технологий

График иллюстрирует снижение уровня дефектности продукции на предприятии после внедрения современных технологий, таких как автоматизация, ИИ и IoT и наглядно показывает, как технологии могут повлиять на производственные показатели и повысить качество продукции.

На первом этапе было внедрено роботизированное оборудование, которое полностью заменило ручной труд на линиях сборки. Роботы выполняли операции по сборке деталей, что позволило устранить влияние человеческого фактора. Затем была внедрена система машинного зрения, которая использовала ИИ для анализа качества продукции. Система автоматически проверяла каждое изделие, выявляя дефекты и отклонения от стандартов.

Результатом внедрения этой стратегии стало снижение дефектности на 30% в течение первых трех месяцев, а также повышение производительности на 15%. Также значительно улучшено управление состоянием оборудования, благодаря внедрению системы мониторинга на основе IoT. В результате, время простоя оборудования снизилось, а общее

качество продукции значительно улучшилось [1].

Таким образом, современные технологии играют решающую роль в повышении качества продукции на всех этапах производства. Автоматизация, искусственный интеллект, интернет вещей и другие инновации позволяют значительно повысить точность, стабильность и эффективность производственных процессов. Разработка стратегии повышения качества продукции с использованием этих технологий требует комплексного подхода и постоянного мониторинга. Тщательное планирование и правильный выбор технологий помогают компаниям достигать высоких стандартов качества и укреплять свои позиции на рынке.

Список использованных источников:

1. Баланов А.Н. «IoT-решения: принципы, примеры, перспективы» (дата обращения 20.12.2025).
2. Джерон де Гроот, Assemble on Netherlands bv «Уменьшение уровня дефектов установки компонентов до 10 ppm в непрерывном процессе производства» (дата обращения 20.12.2025).
3. Егоров А.М. «Диагностика процессов // <https://analytera.ru/books/a-m-egorov-diagnostika-protssesov/>
4. Иванов В. И., Петров А. В. «Инновационные технологии в производстве» — СПб: Лань, 2017 (дата обращения 18.12.2025).
5. Магомедов Ш.Ш., Беспалова Г.Е. «Управление качеством продукции» (учебник) <https://znanium.ru/catalog/document?id=358503> (дата обращения 20.12.2025).
6. Различия подходов стандартов ISO серии 9000 и концепции «Бережливого производства» к управлению качеством в производственных процессах // <https://www.fnc-group.ru/upravlenie-proizvodstvennimi-serochkami.html> (дата обращения 20.12.2025).
7. Рожков Н.Н. «Статистические методы контроля и управления качеством продукции» (учебное пособие, 2024) // <https://urait.ru/book/statisticheskie-metody-kontrolya-i-upravleniya-kachestvom-produkcii-540092> (дата обращения 20.12.2025).
8. Стандарты и руководства ISA-95 (IEC 62264) «Интеграция корпоративных и управляющих систем» (дата обращения 20.12.2025).
9. Ширяев В.И., Ширяев Е.В. «Интегрированные системы управления промышленными предприятиями (MES-системы)» (дата обращения 20.12.2025).
10. Шмидт В. В. «Управление качеством продукции» — М.: Инфра-М, 2018 (дата обращения 20.12.2025).
11. Kusiak A. «Smart Manufacturing» — Cambridge University Press, 2018 (дата обращения 18.12.2025).
12. Womack J.P., Jones D.T., Roos D. «Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation» — New York: Free Press, 1996 (дата обращения 19.12.2025).
13. Zhang Y., Liu X. «Application of Internet of Things in Manufacturing Industry» — Springer, 2020 (дата обращения 17.12.2025).

Сергеев Н.В.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ (НА ПРИМЕРЕ СТРАХОВЫХ УСЛУГ)

Аннотация

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты разработки стратегии повышения конкурентоспособности продукции в условиях современной рыночной экономики. Усиление конкуренции, цифровизация и изменение потребительского поведения требуют от организаций применения комплексных стратегических решений. Особое внимание уделяется страховым услугам как специфическому виду финансовых услуг, конкурентоспособность которых формируется под влиянием нематериальных факторов, уровня доверия и качества сервиса. В работе обоснованы ключевые направления повышения конкурентоспособности страховых продуктов с учетом современных экономических условий.

Ключевые слова: конкурентоспособность, стратегия, страховые услуги, финансовый рынок, цифровизация, потребительская ценность.

В условиях развития рыночной экономики и усиления конкурентной борьбы проблема повышения конкурентоспособности продукции приобретает особую значимость. Современные организации функционируют в среде высокой неопределенности, обусловленной глобализацией, цифровой трансформацией экономики и изменением потребительского поведения. Эти процессы требуют от хозяйствующих субъектов не только оперативной адаптации к внешним изменениям, но и выработки долгосрочных стратегических решений, направленных на формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность продукции в научной литературе традиционно рассматривается как способность товара или услуги удовлетворять потребности потребителей более эффективно по сравнению с аналогичными предложениями конкурентов. В трудах М. Портера конкурентоспособность связывается с результатом стратегического выбора компании и ее позиционирования в отрасли, а также с формированием устойчивых конкурентных преимуществ за счет лидерства по издержкам, дифференциации или фокусирования [1]. Данный подход подчеркивает стратегический характер конкурентоспособности и ее зависимость от системных управленческих решений.

Развитие данной концепции представлено в работах Р. А. Фатхутдинова, который трактует конкурентоспособность как комплексную характеристику, включающую совокупность потребительских, качественных, ценовых и сервисных параметров продукции [2]. Автор акцентирует внимание на необходимости системного управления конкурентоспособностью, предполагающего учет факторов внешней среды, внутренних ресурсов организации и особенностей целевого рынка. Таким образом, конкурентоспособность продукции не может рассматриваться изолированно, а должна анализироваться в контексте общей стратегии развития организации.

Особую специфику конкурентоспособность приобретает в сфере услуг, где результат деятельности носит нематериальный характер и не может быть предварительно оценен потребителем. Ф. Котлер отмечает, что для услуг решающую роль играют такие факторы, как качество обслуживания, уровень доверия к поставщику, репутация компании и стабильность

взаимодействия с клиентом [3]. В отличие от материальных товаров, услуги характеризуются неосвязаемостью, неразрывностью производства и потребления, а также вариативностью качества, что существенно повышает значение нематериальных конкурентных преимуществ.

В данном контексте рынок страховых услуг занимает особое место в финансовой системе государства. Страхование выполняет важную социально-экономическую функцию, обеспечивая защиту имущественных интересов физических и юридических лиц и способствуя снижению финансовых рисков в экономике. Одновременно с этим страховой рынок характеризуется высокой степенью конкуренции, стандартизацией базовых страховых продуктов и ростом числа участников, что усложняет процесс дифференциации страховых предложений и усиливает требования к стратегическому управлению.

Конкурентоспособность страховых услуг формируется под воздействием совокупности факторов, среди которых ключевыми являются надежность страховщика, качество сервиса, прозрачность условий страхования и уровень клиентского доверия. Поскольку страховая услуга предполагает отложенный характер потребления, а результат взаимодействия между страховщиком и клиентом проявляется только при наступлении страхового случая, доверие становится одним из определяющих факторов выбора страховой компании. Как отмечают исследователи страхового рынка, именно репутация и стабильность выполнения обязательств во многом определяют конкурентные позиции страховщиков [2].

Дополнительное влияние на развитие конкурентных отношений в страховании оказывает активное внедрение цифровых технологий. Расширение онлайн-каналов продаж, автоматизация процессов урегулирования убытков, использование аналитики больших данных и цифровых платформ трансформируют традиционные модели взаимодействия страховых компаний с клиентами. Цифровизация не только повышает доступность страховых услуг, но и усиливает конкурентное давление, поскольку снижает барьеры входа на рынок и способствует появлению новых цифровых игроков [4].

В этих условиях разработка стратегии повышения конкурентоспособности страховых услуг приобретает особую актуальность. Такая стратегия должна учитывать как общие теоретические подходы к управлению конкурентоспособностью, так и специфику страховой деятельности, связанную с нематериальностью продукта, высокой ролью доверия и значимостью клиентского опыта. Именно комплексный стратегический подход, основанный на сочетании цифровых решений, клиентоориентированности и прозрачности деятельности, позволяет страховым компаниям формировать устойчивые конкурентные преимущества и обеспечивать долгосрочное развитие в современных экономических условиях.

В современных условиях конкурентоспособность страховых услуг формируется не за счет отдельных управленческих решений, а в результате комплексного воздействия взаимосвязанных факторов, определяющих потребительскую ценность страхового продукта. В отличие от материальных товаров, страховая услуга не обладает физическими характеристиками, что существенно ограничивает возможности ее дифференциации по традиционным параметрам. В связи с этим ключевую роль начинают играть качество сервиса, уровень цифрового развития компании, прозрачность взаимодействия с клиентами и сформированный имидж страховщика.

Одним из определяющих факторов повышения конкурентоспособности страховых услуг является цифровизация бизнес-процессов. Внедрение онлайн-каналов продаж, электронных полисов, мобильных приложений и автоматизированных систем урегулирования убытков способствует снижению транзакционных издержек, ускорению обслуживания и повышению доступности страховых продуктов для различных категорий потребителей. Как показывают исследования, цифровые технологии позволяют страховым компаниям не только оптимизировать внутренние процессы, но и существенно повысить уровень удовлетворенности клиентов за счет удобства и оперативности взаимодействия [4];

5].

Наряду с цифровизацией важнейшим направлением повышения конкурентоспособности страховых услуг выступает развитие клиентоориентированного подхода. В условиях стандартизации страховых продуктов конкурентное преимущество формируется за счет способности компании учитывать индивидуальные потребности клиентов, предлагать гибкие условия страхования и выстраивать долгосрочные отношения с потребителями. Клиентоориентированность в страховании проявляется в персонализации страховых программ, адаптации тарифов под особенности конкретных сегментов клиентов, а также в расширении спектра сопутствующих сервисов, сопровождающих страховой продукт на всех этапах его жизненного цикла [6].

Особое значение для повышения конкурентоспособности страховых компаний имеет обеспечение информационной прозрачности. Сложность страховых условий и наличие значительного числа исключений из страхового покрытия нередко становятся источником недоверия со стороны клиентов и причиной конфликтных ситуаций. В этой связи доступность, понятность и полнота информации о страховых рисках, порядке выплат и обязанностях сторон рассматриваются как важный элемент формирования доверия и укрепления конкурентных позиций страховщика. Исследования показывают, что повышение прозрачности напрямую связано с ростом уровня доверия потребителей и расширением страхового рынка в целом [7].

Неотъемлемым элементом стратегии повышения конкурентоспособности страховых услуг является формирование положительного имиджа и деловой репутации страховой компании. Репутация выступает специфическим нематериальным активом, который трудно воспроизвести конкурентам и который оказывает долгосрочное влияние на поведение потребителей. Финансовая устойчивость, соблюдение обязательств, участие в рейтинговых оценках и активная коммуникация с общественностью способствуют укреплению доверия клиентов и повышению инвестиционной привлекательности страховой организации [8].

Взаимосвязь основных факторов конкурентоспособности страховых услуг представлена в таблице.

Таблица1 – Ключевые факторы конкурентоспособности страховых услуг и их влияние на потребительскую ценность

Фактор конкурентоспособности	Содержание фактора	Влияние на конкурентоспособность
Цифровизация процессов	Онлайн-продажи, электронные полисы, автоматизация урегулирования убытков	Повышение доступности услуг, сокращение сроков обслуживания
Клиентоориентированность	Персонализация продуктов, гибкие тарифы, дополнительные сервисы	Рост удовлетворенности и лояльности клиентов
Информационная прозрачность	Понятные условия договоров, открытая информация о выплатах	Укрепление доверия, снижение конфликтных ситуаций
Имидж и деловая репутация	Финансовая устойчивость, рейтинги, публичная коммуникация	Формирование устойчивых нематериальных конкурентных преимуществ

Представленные в таблице факторы находятся в тесной взаимосвязи и усиливают влияние друг друга. Так, цифровизация процессов создает технологическую основу для

реализации клиентоориентированных решений и повышения прозрачности, а сформированный положительный имидж усиливает эффект от внедрения инновационных сервисов. В совокупности данные элементы образуют целостную систему управления конкурентоспособностью страховых услуг.

Повышение конкурентоспособности страховых компаний в современных экономических условиях возможно лишь при реализации комплексной стратегии, ориентированной на одновременное развитие цифровых технологий, клиентского сервиса, информационной открытости и репутационного капитала. Игнорирование хотя бы одного из указанных направлений снижает эффективность стратегических решений и ограничивает потенциал устойчивого развития страховой организации на рынке.

Синергия стратегических направлений выступает ключевым принципом повышения конкурентоспособности страховых услуг. Цифровые технологии формируют инфраструктурную основу для реализации клиентоориентированного подхода, обеспечивая сбор и анализ данных, персонализацию страховых продуктов и повышение прозрачности взаимодействия с клиентами. Одновременно ориентация на потребности клиентов и формирование доверительных отношений придает цифровым решениям практическую направленность и стратегический смысл, предотвращая их формальное внедрение.

Реализация комплекса предложенных мер способствует формированию новой потребительской ценности страховых услуг и переходу от модели разовой продажи страхового продукта к модели долгосрочного взаимодействия с клиентом. Развитие персонализированных страховых программ, превентивных инструментов управления рисками и сервисного сопровождения изменяет роль страховой компании, трансформируя ее из пассивного поставщика финансовой услуги в активного партнера по управлению рисками. Это, в свою очередь, положительно отражается на устойчивости клиентских отношений и эффективности деятельности страховщика.

Особое значение в системе повышения конкурентоспособности приобретает доверие, которое выступает фундаментальным нематериальным активом страховой компании. Информационная прозрачность условий страхования и порядка выплат, подкрепленная цифровой доступностью сервисов, формирует рациональное доверие со стороны клиентов. Клиентоориентированные продукты и социальная ответственность способствуют формированию эмоциональной приверженности, что в совокупности обеспечивает устойчивую деловую репутацию страховой организации и снижает уязвимость компании в условиях кризисных ситуаций.

В то же время эффективность комплексной трансформации во многом зависит от преодоления внутренних организационных ограничений. К числу ключевых условий успеха относятся изменения корпоративной культуры в сторону клиентоориентированности и гибкости, инвестиции в интеграцию существующих информационных систем с современными цифровыми платформами, а также развитие профессиональных компетенций персонала в области работы с данными и клиентского опыта. Без решения указанных внутренних задач реализация внешних стратегических инициатив может не привести к ожидаемому синергетическому эффекту.

Конкурентоспособность страховой компании на современном рынке определяется ее способностью к целостной трансформации, основанной на взаимосвязанном развитии цифровых технологий, персонализации страховых услуг, информационной прозрачности и управления доверием клиентов. Компании, сумевшие институционализировать данный подход, получают возможность обеспечить долгосрочную устойчивость, укрепить рыночные позиции и адаптироваться к условиям цифровой трансформации экономики.

Список использованных источников:

1. Абаева Н. П., Старостина Т. Г. Конкуренентоспособность организации // Ульяновск: УлГТУ. – 2018. – С. 259. URL: <https://lib.ulstu.ru/venec/2011/Abaeva.pdf>
2. Алексеев Е. В. Цифровизация страхования: анализ, проблемы и направления развития // Вестник экономики и управления. — 2023.
3. Галымова А. Е. и др. Стратегия повышения конкурентоспособности страховой компании: магистерская диссертация по направлению подготовки: 38.04. 02-Менеджмент. — 2023. URL: <https://vital.lib.tsu.ru/vital/access>
4. Кельчевская Н. Р. и др. Формирование и реализация стратегии развития промышленного предприятия как инструмент повышения его конкурентоспособности. — 2021. URL: <https://elar.urfu.ru/handle/10995/106593>
5. Кузнецова Е. Л., Иванов П. С. Омниканальные сервисы в страховании: цифровой опыт и клиентский путь // Маркетинг в России и за рубежом. — 2024.
6. Старенков М. Ю. Клиентоориентированный подход как основной аспект организации сервисного обслуживания // Вопросы сервиса. — 2022.
7. Шупило О. М. Инновационные страховые продукты в условиях цифровизации // Финансы и кредит. — 2022.
8. Цыганов А. А., Брызгалов Д. V., Сидорова Т. Ю. Теория и практика цифровизации страхового рынка в Российской Федерации. — М.: Наука и бизнес, 2024.

Чорная А.И.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА ОПЕРАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ И ПУТИ ИХ ОПТИМИЗАЦИИ

Аннотация

В эпоху нарастающей турбулентности социально-экономического ландшафта операционные процессы организаций сталкиваются с беспрецедентным натиском внешних сил, требуя радикального переосмысления традиционных методов управления. Данная статья посвящена исследованию влияния ключевых факторов внешней среды – экономических штормов, институциональных рамок, технологических прорывов и социально-политических течений – на операционную деятельность компаний. Особое внимание уделяется анализу механизмов адаптации и оптимизации, позволяющих организациям выживать и процветать в условиях зыбкой неопределённости. Опираясь на системный и процессный подходы, обоснованы перспективные направления повышения операционной устойчивости, делающие ставку на цифровизацию, гибкость процессов и стратегическое включение анализа внешней среды в оперативное управление. Представленные выводы могут служить компасом при разработке управленческих решений, направленных на повышение эффективности функционирования организаций в динамичной внешней среде.

Ключевые слова: внешняя среда, операционные процессы, операционное управление, неопределённость, оптимизация, адаптивность, эффективность, риск.

Современные организации погружены в сложную и быстро меняющуюся внешнюю среду, характеризующуюся экономической нестабильностью, стремительными

технологическими скачками, институциональными метаморфозами и нарастающим туманом неопределённости. В этих условиях операционные процессы, словно тонкие нити, связывающие воедино все этапы создания ценности, становятся наиболее уязвимым элементом системы управления организацией. Любые колебания во внешнем мире – от ресурсных ограничений до изменений в логистике, от производственных сбоев до проблем с качеством и сроками – непосредственно сказываются на операциях.

Традиционные модели операционного управления, ориентированные главным образом на внутреннюю оптимизацию и поддержание стабильности, оказываются недостаточными для обеспечения устойчивого функционирования организаций в новых реалиях. Это вызывает острую необходимость в комплексном анализе влияния факторов внешней среды на операционные процессы и поиске адаптивных инструментов для их оптимизации. Актуальность данного исследования обусловлена насущной потребностью организаций в создании гибких операционных систем, способных моментально реагировать на изменения внешнего контекста и сводить к минимуму связанные с ними риски.

Цель статьи – проанализировать воздействие внешней среды на операционные процессы организаций и обосновать ключевые направления их оптимизации в условиях нестабильности.

Внешняя среда организации традиционно рассматривается как совокупность факторов и условий, находящихся за пределами её прямого контроля, но оказывающих существенное влияние на результаты деятельности [11]. В научной литературе принято выделять макросреду (экономические, политико-правовые, социальные, технологические факторы) и микросреду (поставщики, потребители, конкуренты, партнёры).

Операционные процессы представляют собой сердцевину текущей деятельности организации и включают производственные, логистические, сервисные и вспомогательные операции. Их эффективность определяется такими параметрами, как стоимость, качество, скорость, гибкость и надёжность. Связь между этими двумя категориями носит двусторонний характер: изменения во внешней среде (например, новый технический регламент или скачок курса валюты) требуют корректировки компонентов операционного процесса – алгоритмов, контента, идеологии интеграции [6]. В то же время, эффективно выстроенные внутренние процессы повышают адаптивность компании к внешним вызовам [11].

Процессный и системный подходы позволяют рассматривать операционные процессы как открытую систему, находящуюся в постоянном взаимодействии с внешней средой. Это означает, что оптимизация операций не может осуществляться изолированно от анализа внешних воздействий и должна учитывать вероятностный характер изменений [2].

Внешние факторы оказывают глубокое влияние на операционные процессы компании, проникая внутрь через несколько ключевых каналов. Во-первых, это ресурсные ограничения: сбои в поставках могут вызвать острый дефицит сырья, в то время как рост цен на энергоресурсы напрямую увеличивает себестоимость продукции, и вдобавок ко всему, компании часто сталкиваются с хронической нехваткой квалифицированного персонала [3].

Во-вторых, операционная деятельность сталкивается с регуляторными барьерами. Внедрение новых стандартов качества или ужесточение экологических норм требует немедленной перестройки производственных линий, а частые изменения в трудовом законодательстве диктуют новые правила управления коллективом.

Третий канал — это рыночные колебания. Внезапное снижение спроса из-за экономической рецессии вынуждает мгновенно сокращать объемы производства, в то время как появление у конкурентов более совершенных технологий или резкое изменение предпочтений потребителей заставляет срочно пересматривать продуктовую стратегию [7].

Таблица 1 - Влияние факторов внешней среды на операционные процессы

Фактор внешней среды	Характер воздействия	Проявление в операционных процессах	Направление оптимизации
Экономические	Рост неопределенности и издержек	Увеличение себестоимости, сбои в поставках, пересмотр производственных планов	Оптимизация затрат, диверсификация поставщиков, управление запасами
Институциональные и правовые	Усиление регуляторных требований	Удлинение операционных циклов, рост административной нагрузки	Стандартизация процедур, цифровизация документооборота
Технологические	Ускорение инновационных изменений	Необходимость модернизации процессов, рост требований к квалификации персонала	Автоматизация, внедрение ИТ-систем, обучение персонала
Социальные	Изменения на рынке труда	Дефицит кадров, снижение производительности	Развитие человеческого капитала, гибкие формы занятости
Социально-политические	Рост внешних рисков	Нарушение логистических цепочек, нестабильность сроков выполнения операций	Повышение гибкости процессов, сценарное планирование

Институциональные и правовые изменения, включая трансформацию налогового законодательства, регулирование трудовых отношений и требования к отчётности, влияют на регламентацию операционных процессов и увеличивают административную нагрузку [11, 12]. В ряде случаев это приводит к удлинению операционных циклов и снижению гибкости.

Наконец, технологические вызовы создают постоянное давление. Чтобы оставаться конкурентоспособными, компании вынуждены постоянно модернизировать оборудование, внедрять сложные цифровые платформы, такие как IoT и искусственный интеллект, и при этом надёжно защищать свои системы от растущей угрозы кибератак. Все вместе это формирует сложную среду, где адаптивность становится ключом к выживанию.

Рассмотрим влияние внешней среды на операционные процессы на примере ООО «РегионТорг». Компания ООО «РегионТорг» специализируется на комплексном обеспечении систем водоснабжения, отопления, канализации и газификации. Компания обладает собственным складским хозяйством (более 10 000 наименований товара), автопарком и сервисным центром (рисунки 1).

Проведенный PEST-анализ позволяет выделить наиболее значимые для ООО «РегионТорг» внешние факторы и их последствия для операционной деятельности. Внешняя среда создает для исследуемого предприятия комплексные вызовы: необходимость постоянной реконфигурации цепочки поставок, управления валютными и товарными рисками, а также ускоренной цифровой трансформации традиционных процессов. Ключевые операционные узлы – закупки и логистика – оказываются наиболее уязвимыми.

В данных условиях ключевую роль приобретает оптимизация операционных процессов, направленная на снижение издержек, повышение гибкости и устойчивости функционирования организации [3]. Реализация комплекса управленческих инструментов позволяет ООО «РегионТорг» адаптироваться к воздействию внешней среды и обеспечить рост операционной эффективности.

Оптимизация операционных процессов в условиях изменчивой внешней среды предполагает переход от жёстко регламентированных моделей к гибким и адаптивным системам управления. Одним из ключевых направлений является интеграция регулярного

анализа внешней среды в операционное планирование [4]. Использование инструментов PEST- и сценарного анализа позволяет заблаговременно выявлять потенциальные риски и корректировать операционные решения [6].



Рис. 1 - Влияние внешней среды на операционные процессы ООО «РегионТорг»

Важную роль играет цифровизация операционных процессов. Для торгово-сервисного предприятия ООО «РегионТорг» цифровизация цепочки поставок — это прежде всего создание прозрачной, управляемой системы от момента прогноза спроса до момента получения денег от клиента. Акцент смещается с управления физическими потоками грузов на управление информационными и финансовыми потоками, что является ключом к рентабельности [10].

Внедрение ERP-системы (например, на базе «1С:Управление торговлей» или

«1С:ERP») решает главную проблему торговли — разрозненность данных между отделами продаж, закупок, склада и финансов [9].

Для «РегионТорг» выгоды от внедрения данной системы заключаются в следующем:

- синхронизация остатков: менеджер по продажам видит реальные, а не «бумажные» остатки на складе в режиме реального времени, что исключает продажу отсутствующего товара и конфликты с клиентами;
- управление ценообразованием: гибкое управление ценами, скидками и акциями для разных категорий клиентов (опт, розница, спецпроекты). Система автоматически применяет утвержденные правила при формировании счета;
- контроль дебиторской задолженности: автоматическое формирование реестров старения задолженности, контроль лимитов кредитования для каждого контрагента, интеграция с бухгалтерией для отражения оплат;
- аналитика продаж и прогнозирование: анализ оборачиваемости товарных групп, выявление трендов, формирование обоснованных прогнозов спроса для отдела закупок, а не интуитивных догадок.

ВРМ-системы позволяют формализовать и автоматизировать не только логистические, но и административно-коммерческие процессы, которые часто являются «узким местом».

Для автоматизации в «РегионТорг» автоматизация может коснуться следующих процессов:

1. Процесс «Согласование коммерческого предложения»: заявка от менеджера автоматически проходит маршрут согласования (руководитель отдела продаж → финансовый директор → генеральный директор) с уведомлениями в Telegram или почту. Сроки сокращаются с дней до часов.

2. Процесс «Обработка возврата от клиента»: четкий регламент с автоматическим оповещением службы контроля качества, бухгалтерии и отдела закупок, что исключает потерю товара и средств.

3. Процесс «Ввод нового товара в номенклатуру»: унифицированная процедура сбора данных (технические характеристики, фото, сертификаты, закупочные цены) от отдела маркетинга и закупок перед внесением в ERP [5].

Для современного торгового дома критически важна интеграция ERP не только с внутренними системами, но и с внешним миром:

- онлайн-каналы: синхронизация остатков и цен между ERP-системой и сайтом/маркетплейсами (например, Wildberries, Ozon, собственный интернет-магазин). Заказ с сайта автоматически создается в ERP как отгрузочный документ;
- ЭДО (Электронный документооборот): автоматический обмен счетами-фактурами, актами и УПД с контрагентами через операторов (Диадок, СБИС, Контур). Это ускоряет закрытие сделок и исключает ошибки ручного ввода [1].

Ожидаемые результаты, для исследуемого торгового предприятия представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Ключевые эффекты цифровизации для ООО «РегионТорг» как торговой компании

Сфера оптимизации	Конкретный результат	Бизнес-эффект
Управление продажами	Сокращение времени обработки заказа от клиента до отгрузки на 30-50%.	Повышение клиентской удовлетворенности, рост числа повторных продаж.
Управление запасами	Снижение уровня неликвидов и излишков на 15-25% за счет точного	Высвобождение оборотных средств, сокращение затрат на хранение.

	прогнозирования.	
Финансовая эффективность	Сокращение периода оборачиваемости дебиторской задолженности на 10-20%.	Улучшение cash flow (денежного потока), снижение кредитной нагрузки.
Эффективность персонала	Автоматизация 70% рутинных операций по вводу данных и согласованию документов.	Высвобождение времени коммерческих сотрудников для работы с клиентами и анализа рынка.

Таким образом, для ООО «РегионТорг» цифровизация цепочки поставок — это в первую очередь интеграция коммерческих, финансовых и складских данных в единый контур управления. Цель — не просто быстрее перемещать коробки, а быстрее принимать более точные коммерческие решения, минимизировать финансовые риски и предоставлять безупречный сервис клиентам. ERP и BPM выступают инструментами для достижения именно этих, стратегически важных для торговца, целей [8].

Дополнительным направлением оптимизации является развитие гибкости операционных процессов за счёт диверсификации поставщиков, модульности производственных систем и внедрения принципов бережливого производства [14,13]. Это позволяет организациям снижать зависимость от отдельных внешних факторов и повышать устойчивость операционной деятельности.

Рассмотрим направление повышения гибкости и устойчивости логистики, что напрямую отвечает на вызовы, связанные с поставками импортных комплектующих и внутренней доставкой.

1. Диверсификация поставщиков: как компания, специализирующаяся на комплексном обеспечении инженерных систем, «РегионТорг» зависит от стабильных поставок оборудования и материалов. Стратегия диверсификации должна включать:

- географический принцип: поиск и сертификация новых партнеров из дружественных стран, а также наращивание доли отечественных производителей, входящих в число 30 крупнейших партнеров компании. Это снизит риски, связанные с санкционными ограничениями и логистическими разрывами.
- ценовой принцип: формирование пула из 2-3 проверенных поставщиков для ключевых товарных групп. Это позволит гибко выбирать оптимальные условия в моменты валютной волатильности и дает инструмент для переговоров.

2. Внедрение TMS (Transport Management System): наличие собственного автопарка для доставки — конкурентное преимущество компании. TMS превращает его из статьи расходов в инструмент повышения эффективности и сервиса.

- оптимизация маршрутов: система автоматически строит оптимальные маршруты, учитывая вес, габариты, адреса и временные окна. Это снижает расход топлива и увеличивает число доставок за рейс;
- контроль и прозрачность: TMS обеспечивает GPS-мониторинг транспорта в реальном времени, что позволяет оперативно информировать клиентов о статусе заказа и быстро реагировать на форс-мажоры;
- аналитика расходов: система детализирует затраты на логистику (топливо, амортизация, зарплата водителей), что необходимо для точного расчета себестоимости и формирования цен.

Таблица 3 - Этапы внедрения TMS для ООО «РегионТорг»

Этап	Содержание	Ожидаемый результат для компании
1. Анализ и выбор	Аудит текущих логистических маршрутов и затрат. Выбор TMS-	Четкое понимание точек роста и требований к системе.

	решения с учетом интеграции с 1С.	
2. Пилотный проект	Оснащение части автопарка и отработка процессов на ключевом маршруте (например, доставка по г. Кургану).	Оценка реальной экономии, отладка интеграции, обучение персонала.
3. Полномасштабное внедрение	Оснащение всего автопарка, подключение всех водителей и менеджеров.	Снижение логистических издержек на 10-15%, рост прозрачности и управляемости.

3. Развитие клиентоориентированности и онлайн-каналов. Это направление нацелено на укрепление долгосрочных отношений с клиентами в сегментах B2B и B2C.

- внедрение CRM-системы: для «РегионТорга» с его широким ассортиментом и сложными проектами под ключ CRM станет «единой памятью» о клиенте;
- управление взаимоотношениями: CRM объединит историю всех взаимодействий: заказы, звонки, обращения в сервисный центр, коммерческие предложения. Это особенно критично для B2B-клиентов, где решение принимают несколько лиц;
- прогнозирование и персонализация: интеграция CRM с системой управления запасами позволит анализировать покупки ключевых клиентов. Система сможет предлагать автоматическое создание заказа на сезонный товар или уведомлять менеджера о необходимости связаться с клиентом перед плановым техобслуживанием объекта;
- развитие функционала онлайн-магазина: существующий сайт-каталог необходимо трансформировать в полноценный торговый и консультационный канал;
- сквозное отслеживание заказа: клиент должен видеть статус «Собрано», «В пути», «Доставлено» в личном кабинете. Данные поступают из TMS и складской системы;
- подбор аналогов и консультации: в карточке товара должна быть функция «Похожие товары» по техническим параметрам. Онлайн-чат необходимо усилить возможностью прикрепления схем, фото и проведения видео-консультаций для решения нестандартных задач;
- раздел для корпоративных клиентов (B2B): создание специального раздела с оптовыми ценами, функцией оформления заявки по спецификации, шаблонами договоров и персональным менеджером [4].

Внедрение этих мер потребует инвестиций и поэтапной реализации, однако для «РегионТорг» представленная стратегия является современным и необходимым стандартом для повышения эффективности, устойчивости и клиентоориентированности бизнеса в условиях высокой конкуренции.

Наконец, значительное внимание должно уделяться развитию человеческого капитала и формированию компетенций персонала, необходимых для работы в условиях неопределённости [2]. Обучение, вовлечение сотрудников в процессы улучшений и развитие культуры непрерывной оптимизации повышают адаптивный потенциал организации. Поэтому для ООО «РегионТорг» стратегические инвестиции в человеческий капитал — это не статья расходов, а обязательное условие для реализации всех остальных направлений оптимизации (цифровизации, логистики, клиентоориентированности).

Постоянное обучение сотрудников: развитие ключевых компетенций для новых вызовов. Внешняя среда формирует новые требования к навыкам сотрудников ключевых подразделений. Обучение должно быть не разовым мероприятием, а системным процессом, интегрированным в ежедневную работу.

Для отдела закупок акцент смещается с простого размещения заказов на стратегическое управление поставщиками и рисками. Обучение должно включать:

- управление валютными и ценовыми рисками: техники хеджирования, работа с валютными оговорками в контрактах, анализ альтернативных рынков закупок (например, стран Азии);
- современные практики закупок: использование SRM-систем для прогнозирования спроса и точного расчета объемов поставок на основе аналитики, что помогает избежать как дефицита, так и избытка запасов;
- юридические аспекты международных контрактов: знание базовых принципов Incoterms, особенностей таможенного оформления, санкционного законодательства.

Для отдела логистики требуется переход от оперативного управления транспортом к проектированию гибкой и устойчивой логистической сети. Актуальные направления обучения:

- анализ новых логистических маршрутов: оценка потенциала альтернативных коридоров (например, Северного морского пути для определенных категорий грузов);
- продвинутая аналитика и работа с TMS: углубленное использование систем управления перевозками для моделирования сценариев, расчета углеродного следа, управления мультимодальными перевозками.

Для продавцов-консультантов критически важным становится переход от продажи товара к решению проблем клиента и экспертной консультации. Программы обучения должны охватывать:

- глубокие технические знания: устройство, монтаж, преимущества и недостатки нового технологичного оборудования;
- навыки консультативных продаж (solution selling): выявление скрытых потребностей клиента, составление комплексных технико-коммерческих предложений под конкретный проект;
- эффективную работу в цифровой среде: проведение онлайн-презентаций и консультаций, работа с чат-ботами для первичной помощи клиентам.

Иерархическая структура отделов часто замедляет реакцию на внешние изменения. Кросс-функциональные команды (КФК) — это временные проектные группы, созданные из специалистов разных отделов для решения конкретной комплексной задачи. Для торгового предприятия это мощный инструмент оперативной адаптации [11].

Формирование кросс-функциональных команд для ООО «РегионТорг» позволит:

- решить операционные кризисы: при срыве ключевой поставки импортного оборудования создается КФК из менеджера по закупкам (поиск аналога), технического специалиста (проверка совместимости), логиста (расчет новых сроков) и менеджера по продажам (коммуникация с клиентом);
- запустить новый продукт или услугу: группа из маркетолога, категорийного менеджера, старшего продавца и специалиста по логистике совместно прорабатывает план вывода товара на рынок, цену, каналы продвижения и схему доставки;
- оптимизировать сквозной процесс: команда по улучшению процесса «от заказа до оплаты», куда входят представители отдела продаж, склада, логистики и финансов, выявляет «узкие места» и разрабатывает новые регламенты.

Ключевыми принципами успешного внедрения КФК являются:

1. Четкая цель и полномочия: команда создается под конкретную измеримую задачу (например, «сократить срок обработки заказа B2B-клиента на 20% за 3 месяца») и наделяется необходимыми полномочиями для принятия решений.

2. Правильный подбор участников: важны не только профессиональные навыки, но и «гибкие» навыки (soft skills): коммуникабельность, способность работать в команде, эмпатия. Члены команды должны быть освобождены от части рутинных обязанностей;

3. Роль лидера и коммуникация: лидер КФК (не всегда прямой руководитель) фокусирует команду на цели, регулирует взаимодействие и обеспечивает связь с высшим руководством. Необходимо использовать общие инструменты (Trello, Jira, канбан-доски) и регулярные короткие совещания для синхронизации;

4. Культура доверия и обратной связи: необходимо создать психологически безопасную среду, где ценятся разные мнения, а ошибки рассматриваются как возможность для обучения .

В таблице 4 показано, как именно работа КФК помогает смягчить влияние конкретных факторов внешней среды на операционную деятельность «РегионТорга».

Таблица 4 - Влияние конкретных факторов внешней среды на операционную деятельность «РегионТорга».

Вызов внешней среды	Пример задачи для кросс-функциональной команды	Состав команды (пример)	Ожидаемый операционный результат
Резкие колебания валютных курсов	Оптимизация закупочной стратегии для ключевой товарной группы	Специалист по закупкам (поставщики), Финансист (риски), Логист (сроки), Менеджер по продукту (спрос)	Снижение себестоимости закупки, создание буфера безопасности по срокам поставки
Введение новых технических регламентов	Адаптация ассортимента и информирование клиентов	Технический специалист (нормативы), категорийный менеджер (ассортимент), маркетолог (коммуникация), менеджер по продажам (обратная связь от клиентов)	Быстрый вывод соответствующих товаров на рынок, удержание лояльности информированных клиентов
Сбой в работе ключевого поставщика	Поиск альтернативы и минимизация простоев у клиентов	Менеджер по закупкам (поиск), (проверка аналога), логист (срочная доставка), клиентский менеджер (работа с ожиданиями)	Сохранение выполнения текущих обязательств, минимизация простоев у конечных заказчиков

Для ООО «РегионТорг» инвестиции в человеческий капитал через системное обучение и внедрение практики кросс-функциональных команд создают внутренний «иммунитет» к внешним потрясениям. Обучение повышает компетентность на индивидуальном уровне, а КФК — на организационном, разрушая межфункциональные барьеры и многократно увеличивая скорость и качество принятия решений. Это превращает персонал из исполнителя регламентов в главный источник адаптивности и конкурентного преимущества компании в нестабильной среде.

Таким образом, внешняя среда оказывает комплексное и многомерное влияние на операционные процессы организаций, формируя как ограничения, так и новые возможности для развития. Проведённый анализ показал, что эффективная оптимизация операционных процессов возможна только при условии системного учёта факторов внешней среды и ориентации на адаптивность и гибкость.

Интеграция анализа внешней среды в операционное планирование, цифровизация процессов, повышение их гибкости и развитие человеческого капитала выступают ключевыми направлениями повышения операционной устойчивости организаций. Реализация данных подходов позволяет минимизировать негативное воздействие внешних факторов и обеспечить долгосрочную эффективность функционирования в условиях

динамического развития экономики [3; 11].

Список использованных источников:

1. Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.
2. Freeman R. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. — Cambridge University Press, 1984.
3. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation*. — HarperBusiness, 2009.
4. Hammer M., Champy J. *Reengineering the Corporation*. — Harper Business, 2018.
5. Ivanov, D. (2021). *Supply chain resilience: modelling, management and control*. Springer.
6. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. — New York: Free Press, 2000.
7. PEST-анализ: как внешняя среда влияет на процессы внутри компании // 4brain. URL: <https://4brain.ru/blog/pest-analiz-kak-vneshnyaya-sreda-vliyaet-na-processy-vnutri-kompanii/> (дата обращения: 17.12.2025).
8. Sheffi, Y. (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. The MIT Press.
9. Slack, N., Brandon-Jones, A., & Burgess, N. (2022). *Operations management*. Pearson UK.
10. Womack J.P., Jones D.T. *Lean Thinking*. — Free Press, 2021.
11. Ансофф И. *Стратегическое управление*. — М.: Экономика, 2019.
12. Беспалова О.В. Особенности влияния внешней среды организации на процесс управления ее деятельностью // КиберЛенинка. 2019.
13. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. *Бережливое производство*. — М.: Альпина Паблшер, 2019.
14. Голдратт Э. М. *Цель*. — М.: Попурри, 2023.

Якуба Я.О.

магистрант 1 курса

кафедры Менеджмента и маркетинга

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ

Аннотация

В современном научном и практическом дискурсе возрастающее значение креативной экономики как драйвера устойчивого регионального развития обуславливает актуальность поиска эффективных моделей управления для организаций культурного сектора.

Данная научная статья посвящена разработке такой модели на примере арт-резиденции «Особняк» в Республике Крым, что особенно значимо в контексте заявленной региональной стратегии, где креативные индустрии определены в качестве приоритета до 2030 года.

Целью исследования является формирование комплексной стратегии, которая позволила бы данной институции гармонично интегрировать выполнение своей культурной миссии с принципами экономической стабильности, социальной ответственности и

экологической сбалансированности.

Методологическую основу работы составляет интегративный подход, сочетающий всесторонний SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации с проектированием многоуровневой стратегической модели.

В рамках исследования подробно анализируется внешний контекст функционирования «Особняка», включая уникальные возможности, предоставляемые богатейшим историко-культурным наследием и природным потенциалом Крыма, а также растущий запрос на развитие креативных индустрий и современного туристического кластера.

Параллельно изучаются внутренние факторы: миссия, ресурсы, организационная структура и существующие практики самой арт-резиденции. Синтез результатов этого анализа позволяет перейти к проектированию стратегии, которая в статье реализована в виде трёхуровневой модели.

Данная модель охватывает три ключевых блока.

Первый, культурно-просветительский, нацелен на позиционирование «Особняка» как центра художественного производства, диалога и образования, укрепляющего связь между местным сообществом, наследием и современным искусством.

Второй, социально-экономический блок, предполагает разработку диверсифицированной финансовой модели, основанной на грантах, резиденциях, событиях и партнёрствах, а также создание программ социальной вовлечённости для обеспечения долгосрочной жизнеспособности проекта.

Третий, экологический и операционный блок, подразумевает внедрение принципов устойчивости в управление историческим зданием и территорией через бережное ресурсопотребление и адаптацию лучших практик.

По итогу, на основе проведённого анализа в статье формулируются конкретные стратегические инициативы, направленные на трансформацию арт-резиденции «Особняк» в устойчивый центр притяжения творческой молодёжи и предпринимателей, способствующий инновационному развитию региона. Полученные результаты представляют ценность не только для конкретной организации, но и служат адаптируемой моделью для других институций креативного сектора, стремящихся к балансу между культурной значимостью и всесторонней устойчивостью в условиях динамичной внешней среды.

Ключевые слова: устойчивое развитие, стратегия, SWOT-анализ, креативная экономика, арт-резиденция, экосистема, SROI, человеческий капитал, культурное наследие, Крым.

Концепция устойчивого развития (УР), зародившаяся в глобальном дискурсе как баланс между социальными, экономическими и экологическими потребностями, в XXI веке претерпела коренную трансформацию применительно к бизнес-моделям и стратегиям организаций [1]. Эволюционный путь концепции можно охарактеризовать как движение от внешне навязанной корпоративной социальной ответственности (КСО), часто сводившейся к благотворительности и отчётности, к глубокой и системной интеграции принципов УР в ядро бизнес-стратегии и экономическую модель [2, 3]. Для организаций креативного сектора, чья деятельность по определению связана с созданием нематериальных ценностей, культурных смыслов и преобразованием общественной среды, эта интеграция становится не дополнительной опцией, а основополагающим условием долгосрочной легитимности, устойчивости и выполнения миссии [4].

Триединая модель (экономика, социум, экология) трансформируется в их случае в основу для создания «общей ценности», где культурная продукция и социальный эффект напрямую влияют на экономическую жизнеспособность [5]. В качестве методологического

каркаса для разработки и оценки таких стратегий может быть использована модель консалтинговой компании Roland Berger, структурирующая процесс вокруг четырёх взаимосвязанных факторов успеха [6].

Первый фактор — оценка воздействия на окружающую среду и общество. Для креативной организации приоритетным является аудит её культурно-социального воздействия. Это включает в себя анализ влияния на сохранение и актуализацию культурного наследия, развитие человеческого капитала (навыков, знаний, творческого потенциала) локального сообщества, укрепление социальной сплочённости и идентичности территории [7, 8].

Второй фактор — корректировка операционных процессов для повышения эффективности и снижения негативного воздействия. Он подразумевает внедрение принципов ресурсоэффективности и циклической экономики в управление инфраструктурой (особенно актуально для исторических зданий), а также цифровизацию внутренних процессов для минимизации экологического следа и операционных издержек [9].

Третий фактор — планирование долгосрочных изменений. Данный фактор требует перехода от фрагментарных инициатив к стратегическому целеполаганию с горизонтом планирования 5–10 лет, формулировке измеримых целей в области ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление) и интеграции этих целей в систему управления проектами [10].

Четвёртый фактор — открытая коммуникация с заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). Для арт-резиденции ключевыми стейкхолдерами являются художники-резиденты, местные жители, органы власти, образовательные учреждения и партнёры. Построение прозрачного диалога, вовлечение их в процессы принятия решений и отчётность о достигнутых результатах являются критическими для формирования доверия, легитимности и устойчивого сообщества вокруг организации [11, 12].

Специфика реализации данной модели в Республике Крым определяется контекстом формирующейся региональной креативной экономики. Её динамично развивающимся ядром выступает ИТ-индустрия, которая служит не только самостоятельным сектором, но и технологическим фундаментом для цифрового искусства, медиа, дизайна и новых форм культурного производства [13]. Однако развитие сдерживается структурными ограничениями, среди которых наиболее значимы проблемы доступа к высокоскоростному интернету за пределами крупных городских агломераций, а также дефицит цифровой грамотности, понимаемой как комплекс навыков для безопасной, эффективной и критической работы в цифровой среде [14]. Эти вызовы обуславливают необходимость приоритетного развития человеческого капитала как главного актива креативной экономики. Речь идёт о подготовке не только ИТ-специалистов, но и нового поколения культурных менеджеров, кураторов, арт-медиаторов и художников, способных работать на стыке технологий, искусства и социальных инноваций [15, 16].

Следовательно, стратегической задачей для Крыма становится целенаправленное формирование креативной среды — целостной экосистемы, которая интегрирует образовательные программы, технологическую и физическую инфраструктуру (коворкинги, лаборатории, выставочные площадки), финансовые инструменты поддержки и, что особенно важно, такие институции, как арт-резиденции, выполняющие роль точек сборки, генерации идей и междисциплинарного диалога [17]. Именно в рамках такой среды принципы устойчивого развития находят наиболее полное воплощение, создавая синергию между культурной миссией, технологическим прогрессом и социально-экономическим развитием территории.

Для достижения цели исследования применён интегративный методологический подход, сочетающий качественные и количественные методы анализа. Основу

стратегического планирования составляет SWOT-анализ, позволяющий структурировать внутренние сильные (Strengths) и слабые (Weaknesses) стороны организации, а также внешние возможности (Opportunities) и угрозы (Threats) [1]. Этот инструмент широко используется в стратегическом управлении и позволяет выявить ключевые факторы, определяющие конкурентные преимущества и риски [3].

Дополнительно использована модель устойчивого развития Roland Berger, включающая четыре взаимосвязанных блока: оценка воздействия, оптимизация операций, долгосрочное планирование и вовлечение стейкхолдеров [6]. Данная модель адаптирована к условиям креативной организации, с акцентом на культурно-социальное измерение устойчивости.

Для анализа макро- и микроокружения применён контекстуальный анализ, включающий изучение официальных документов, в том числе «Стратегии социально-экономического развития Республики Крым до 2030 года» [13], а также материалов научных публикаций по вопросам креативной экономики, устойчивого развития и культурного менеджмента.

Анализ внутренней и внешней среды арт-резиденции «Особняк» представлен в таблице 1.

Таблица 1 - SWOT-анализ арт-резиденции «Особняк»

Внутренняя среда (факторы под контролем)	Внешняя среда (факторы вне контроля)
<p>Сильные стороны Уникальная концепция и высокий культурный статус: «Особняк» признан как центр экспериментального искусства и интеллектуального диалога, с сильной репутацией в профессиональных кругах.</p> <p>Историческое пространство как арт-объект: Архитектурно и символически значимое здание создаёт особую атмосферу, усиливая ценность резиденции для художников и зрителей.</p> <p>Сильная команда и экспертные связи: Сформирована устойчивая команда кураторов и менеджеров, действует широкая сеть национальных и международных партнёров.</p>	<p>Возможности Государственная поддержка креативных индустрий: Стратегия развития Крыма до 2030 года предусматривает развитие культурного сектора, что открывает доступ к грантам, субсидиям и инфраструктурным инициативам [13].</p> <p>Развитие IT-экосистемы региона: Возможность внедрять цифровые форматы — виртуальные резиденции, онлайн-выставки, интерактивные архивы — в сотрудничестве с местными технологическими компаниями.</p> <p>Рост интереса к культурному туризму: Повышенный спрос на аутентичные, глубинные культурные впечатления. «Особняк» может стать ключевой точкой притяжения для образовательных и арт-туров.</p>
<p>Слабые стороны (W) Недоиспользование цифрового потенциала: Несмотря на высокий культурный контент, онлайн-присутствие остаётся фрагментарным, без стратегии продвижения и вовлечения международной аудитории.</p> <p>Ограниченная системность в масштабировании проектов: Успешные локальные инициативы пока не имеют чётких механизмов тиражирования за пределы площадки.</p>	<p>Угрозы (T) Макроэкономическая и геополитическая неопределённость: Санкционные риски, инфляция и колебания валютных курсов могут повлиять на международное сотрудничество и логистику</p> <p>Конкуренция за внимание: Рост цифровых платформ и развлекательных форматов снижает концентрацию аудитории на медленных, вдумчивых формах искусства.</p>

Внутренняя среда (факторы под контролем)	Внешняя среда (факторы вне контроля)
Отсутствие комплексной системы измерения воздействия: Нет регулярной аналитики по влиянию проектов на городскую среду, что затрудняет привлечение стратегических инвесторов и партнёров.	Дефицит кадров в сфере культурного менеджмента: Несмотря на сильную команду, в регионе наблюдается нехватка специалистов в арт-медиации и digital-стратегиях, что замедляет развитие новых направлений.

Анализ показывает, что стратегия должна быть направлена на максимизацию сильных сторон и системное устранение слабых сторон, одновременно активно используя внешние возможности и минимизируя воздействие угроз.

Ключевой вывод: стратегия не может быть оборонительной. Акцент должен быть смещён на стратегическое развитие — цифровую трансформацию, масштабирование успешных форматов и внедрение инструментов измерения воздействия.

На основе SWOT-анализа разработана трёхуровневая стратегическая модель, интегрирующая миссию, цели, целевые аудитории и механизмы реализации. Модель построена по принципу «от миссии к действиям» и охватывает культурное, социально-экономическое и операционное измерения устойчивости.

Миссия организации - создание инклюзивной экосистемы для креативной экономики Крыма. Это позиционирует «Обособняк» не как пассивную площадку, а как системного агента регионального развития, выполняющего функции катализатора, интегратора и платформы для инноваций [1, 2].

Инклюзивность реализуется через вовлечение широкого круга стейкхолдеров: художников, предпринимателей, образовательных и научных учреждений, местных сообществ [5]. Экосистемный подход предполагает построение сети взаимосвязанных акторов, чьи взаимодействия генерируют инновации и добавленную стоимость [6].

Такое позиционирование обеспечивает соответствие приоритетам Стратегии социально-экономического развития Республики Крым до 2030 года в части развития человеческого капитала, поддержки малого и среднего бизнеса (МСП) и формирования современного культурного имиджа территории [13]. «Обособняк» становится не просто получателем поддержки, а стратегическим партнёром в реализации общерегиональных целей.

Для операционализации миссии сформирована система измеримых целей, распределённых по трём измерениям устойчивости:

Таблица 2 - Стратегические цели и KPI на 5-летний горизонт

Измерение	Конкретная цель (KPI)	Научное обоснование и сущность
Развитие креативной экосистемы	Ежегодно инициировать и реализовывать не менее 20 межсекторных коллабораций между творческими резидентами, представителями малого и среднего бизнеса, образовательными и научными организациями.	Цель направлена на укрепление горизонтальных связей внутри креативной экосистемы. Межсекторные коллаборации способствуют «кросс-поллинации» идей, трансляции инноваций из искусства в экономику и образование, а также повышают адаптивность креативных практик к реальным социальным и производственным запросам [8]. Такие взаимодействия являются ключевым механизмом формирования устойчивой региональной инновационной среды [9].

Измерение	Конкретная цель (KPI)	Научное обоснование и сущность
Социальное вовлечение и развитие человеческого капитала	Увеличить ежегодный охват участников образовательных и творческих программ до 10 000 человек; обеспечить трудоустройство или запуск собственных проектов не менее чем для 20 выпускников резидентских и образовательных программ в год.	Показатель охвата отражает масштаб вовлечения населения в процессы креативного развития, способствуя росту культурной грамотности и социальной инклюзии [10]. Цель по трудоустройству и предпринимательству выпускников демонстрирует эффективность трансляции креативного потенциала в реальные экономические и социальные результаты, снижая риск «утечки талантов» и способствуя локализации креативного капитала в регионе [11].
Культурное влияние и региональный бренд	Сформировать и закрепить уникальный визуальный и смысловой код Крыма через реализацию совместных арт-бизнес-проектов, представленных не менее чем в 10 региональных и 5 федеральных медиа- и выставочных платформах ежегодно.	Цель нацелена на консолидацию культурной идентичности региона через искусство. Интеграция авторских решений в продукты локального бизнеса (туризм, ремёсла, дизайн) и их продвижение в медиапространстве способствует формированию современного культурного имиджа территории, повышая её привлекательность для туристов, инвесторов и творческих специалистов [12]. Это соответствует стратегии брендинга региона как центра креативных инноваций.

Ключевые стейкхолдеры стратегии — творческая молодёжь, местные предприниматели, образовательное сообщество, органы власти, местные жители — рассматриваются не как пассивные получатели услуг, а как активные со-творцы формируемой экосистемы [12]. Успех стратегии будет напрямую зависеть от способности «Особняка» выстроить с каждой из этих групп устойчивые партнёрские отношения, основанные на взаимной выгоде и общем видении развития.

Достижение стратегических целей арт-резиденции «Особняк» обеспечивается уникальным сочетанием конкурентных преимуществ, адаптированных к специфике регионального контекста.

Во-первых, реализуется синтез образовательной, производственной и коммуникационной функций, что позволяет интегрировать полный цикл создания культурной ценности — от формирования компетенций через образовательные программы до реализации и публичной презентации творческих проектов. Такая интеграция создаёт синергетический эффект, способствуя профессиональному росту участников и усилению внутренней динамики организации.

Во-вторых, стратегия делает акцент на глубине, а не на широте взаимодействий, фокусируясь на укоренении практик в локальном контексте посредством партнёрств с представителями малого бизнеса, ремесленниками и туристическим кластером [13]. Это способствует актуализации уникального культурного кода Крыма и формированию локально значимых форматов.

В-третьих, модель учитывает полиэтничное наследие, структуру экономики и социальные запросы региона, обеспечивая высокую степень адаптивности и минимизируя риски импорта нерелевантных практик [7].

Реализация стратегии выстроена по логической последовательности: образование →

производство → коллаборации → устойчивое управление. Образовательные программы трансформируются в активные среды формирования компетенций за счёт внедрения реer-to-reer-форматов, профессиональных треков по цифровым технологиям, управлению проектами и арт-медиации, а также создания молодёжной лаборатории для междисциплинарных исследований. В блоке культурного производства мастерские переосмысливаются как открытые лаборатории прототипирования, где резиденты разрабатывают не только авторские работы, но и культурные продукты, востребованные в обществе — мелкосерийные коллекции, сувениры, инсталляции для культурных и туристических пространств. Вовлечение технологов и исследователей усиливает междисциплинарность и инновационность проектов.

Для систематизации взаимодействий развивается модель стратегических коллабораций, включающая институционализированные партнёрства с бизнесом (например, программа «Арт-резидент + предприниматель»), внедрение цифровой платформы для презентации проектов и поиска со-творцов, а также поддержку самоорганизации выпускников в профессиональные сообщества. В области устойчивого управления внедряется методика измерения социального возврата на инвестиции (SROI) для оценки комплексного воздействия деятельности [8], разрабатывается трёхлетняя дорожная карта с этапами институционального укрепления, масштабирования и стабилизации, а также налаживается система регулярного стратегического пересмотра на основе KPI и обратной связи от стейкхолдеров.

Таким образом, устойчивое развитие «Особняка» возможно при переходе от изолированного функционирования к роли агентства изменений — агрегатора и катализатора креативной экосистемы, способного объединять разнородные акторы для совместного порождения культурных смыслов и практик [1, 2].

Практическая значимость исследования заключается в разработке адаптируемой модели, применимой к культурным институциям в условиях ограниченных ресурсов, демонстрирующей потенциал системного вовлечения стейкхолдеров и развития человеческого капитала для формирования устойчивой, саморазвивающейся культурной среды.

Список использованных источников:

1. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года».
2. Портер, М., Крамер, М. Создание общей ценности // Harvard Business Review Россия. – 2011.
3. Elkington, J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. – Capstone, 1997.
4. Бакши, Х. Культурная и креативная экономика: экономика таланта, вкуса и пространства // Логос. – 2020. – Т. 30. – № 1.
5. Throsby, D. Economics and Culture. – Cambridge University Press, 2001.
6. Roland Berger. The Sustainability Transformation Framework. – 2021.
7. Matarasso, F. Use or Ornament? The social impact of participation in the arts. – Comedia, 1997.
8. Eccles, R.G., Ioannou, I., Serafeim, G. The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance // Management Science. – 2014. – Vol. 60. – № 11.
9. Landry, C. The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators. – Earthscan, 2000.
10. Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. – Cambridge University Press, 1984.
11. Florida, R. The Rise of the Creative Class. – Basic Books, 2002.

12. Глазычев, В.Л. Культурный капитал: социальный смысл культурной деятельности // *Общественные науки и современность*. – 2005. – № 5.
13. Министерство экономического развития Республики Крым. Стратегия социально-экономического развития Республики Крым до 2030 года. – Симферополь, 2021.
14. Рокетсаян, А.Д. Цифровая грамотность как фактор социально-экономического развития региона // *Экономика и управление*. – 2020. – № 5.
15. Лаврентьев, С.Ю., Козлова, М.А. Человеческий капитал в креативной экономике: проблемы формирования и оценки // *Вестник Томского государственного университета. Экономика*. – 2019. – № 46.
16. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // *Academy of Management Review*. – 1997. – Vol. 22. – № 4.
17. Ellen MacArthur Foundation. Towards the Circular Economy. – 2013.

Гайдаш Н.В.

студент 3 курса

кафедры Экономики

ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ ХЕРСОНСКОЙ ОБЛАСТИ: ОСОБЕННОСТИ, ПРОБЛЕМЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация

В статье рассмотрено денежное обращение Херсонской области, проанализированы его проблемы и особенности, перспективы развития.

Ключевые слова: денежное обращение, безналичное обращение, налично-денежное обращение.

Денежное обращение представляет собой движение денег в наличной и безналичной формах при выполнении ими своих функций. Оно подразделяется на безналичное обращение (движение денежных средств по банковским счетам клиентов без использования наличных денег) и налично-денежное обращение (движение денег в наличной форме при выполнении функций средства обращения и средства платежа).

Денежное обращение играет важную роль в функционировании любой экономики, так как оно позволяет обеспечивать процесс торговли товарами, выполнения работ, оказания услуг. От успешного функционирования денежного обращения зависит экономический рост и благополучие общества.

Денежное обращение в Херсонской области осуществляется на основе Федерального конституционного закона от 04.10.2022 г. № 8-ФЗ «О принятии в Российскую Федерацию Херсонской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Херсонской области» [1].

Согласно данному закону, денежная единица на территории Херсонской области – рубль. До 31 декабря 2022 года возможно было обращение гривны. Но вместе с тем на территории региона были введены определенные ограничения по осуществлению некоторых платежей, которые должны были выполняться только в рублях. Среди них были уплата налогов, сборов, страховых взносов, таможенных платежей, платежей в

государственные внебюджетные фонды, пенсии, пособия, социальные выплаты, выплаты работникам бюджетных организаций и некоторые др. платежи. До 31 декабря 2022 года осуществление других видов платежей зависело от желания плательщика и могло выполняться в рублях или в гривнах.

Обмен гривны на рубли проводился в кредитных организациях и учреждениях по установленному им курсу. Весь основной объем совершаемых сделок по обмену происходил в 2022 и 2023 годах. Прием банкнот и монет украинской гривны для зачисления на банковские счета субъектов хозяйствования проводился до 1 марта 2023 года.

Наличное денежное обращение в Херсонской области выполняется через отделение Центрального банка Российской Федерации по Херсонской области, которое было создано 7 декабря 2022 года и которое входит в состав Южного главного управления Банка России. Оно осуществляет кассовое обслуживание организаций и предприятий. Сотрудники занимаются повышением доступности финансовых услуг и уровня финансовой грамотности жителей области. Одним из важнейших направлений работы является защита прав потребителей, была открыта Общественная приемная, куда обращаются граждане [2].

Работа отделения Центрального банка Российской Федерации по Херсонской области способствует увеличению доли безналичных расчетов на территории региона через развитие разных видов финансовых услуг. Но вместе с тем наличные денежные средства пользуются большим спросом у физических лиц. Это связывают в большей степени с чувством осторожности населения, возможностью осуществления непредвиденных обстоятельств (отключение электроэнергии в первую очередь).

Разница между объемом внесенных наличных денег и снятых денег очень высок на территории Херсонской области. По обобщенным оценкам за год в ДНР, ЛНР, Херсонкой и Запорожской областях было снято со счетов около 1,4 триллиона рублей, а внесено 700 миллиардов рублей; выдача наличных денежных средств в четырёх регионах увеличилась на 71,3%. Совокупный объем выданных средств за 4 региона соответствует 18 месту - в 2023 году, 8 месту по стране в 2024 году [3]. Пополнение банковских счетов осуществляется в основном через кассы банков и банкоматы.

Развитию безналичного обращения способствует открытие отделений российских банков. В настоящее время на территории области работают следующие банки: ПСБ, Сбербанк, ВТБ, Международный расчетный банк, Альфа-банк и др., которые представляют услуги банковских вкладов, кредитов, денежных переводов. Но несмотря на открытие новых отделений банков, рост количества банкоматов в торговых организациях, спрос на наличные денежные средства остается по-прежнему большим.

В 2024-2025 годах в Херсонской области были выполнены ряд мероприятий для развития безналичного денежного обращения. В 2024 году в общественном транспорте стал доступен безналичный расчет. В дальнейшем для оплаты покупок в магазинах стали вводиться QR-коды. Также более широко стала использоваться система быстрых платежей.

Количество терминалов для безналичной оплаты товаров и услуг растет ежемесячно на 5-10% [4]. Возможностью бесконтактной оплаты оснащены более 100 торговых и сервисных точек области в таких городах, как Геничеськ, Каховка, Геничеськая горка, Новотроицкое и др. В регионе растете также число биотерминалов Сбербанка, которые позволяют расплатиться за покупку улыбкой. Около 25% устройств от общего числа розетерминалов Сбербанка оснащены самыми современными технологиями и способами оплаты: картой, с помощью NFC и QR-кода [4]. Доступность терминалов позволяет развивать безналичное обращение, создает удобство пользования для жителей, а также способствует развитию малого и среднего бизнеса.

Основные формы безналичного денежного обращения в Херсонской области включают банковские переводы и электронные платежи; использование пластиковых карт и

мобильных приложений для оплаты товаров и услуг; расчеты через онлайн-сервисы и цифровые кошельки.

Но вместе с тем ограничивающими факторами в развитии безналичного денежного обращения в регионе служит частые перебои с электроснабжением с сбои в работе сети «Интернет».

Перспективы развития денежного обращения Херсонской области связывают:

- с дальнейшей интеграцией области в финансовую систему Российской Федерации;
- с полной адаптацией физических и юридических лиц к новым законам страны в сфере правил расчетов;
- с поддержанием стабильности рубля через политику Центрального банка РФ;
- с дальнейшим развитием инфраструктуры банковского сектора (кассы, терминалы);
- с внедрением и развитием различных платежных сервисов;
- с развитием сервиса «наличные на кассе»;
- с внедрением безналичной оплаты услуг, в том числе жилищно-коммунальных в отделениях почтовой связи;
- с расширением использования системы быстрых платежей (СБП);
- с увеличением покрытия сети «Интернет» для получения финансовых услуг в дистанционном формате.

На сегодняшний день в Херсонской области основное внимание уделяется развитию современной банковской инфраструктуры и внедрению цифровых технологий для облегчения расчетов. Безналичные платежные инструменты позволяют сократить издержки, повысить прозрачность финансовых операций и снизить риски, связанные с использованием наличных денег. Развитие безналичных расчетов способствует повышению эффективности экономики региона, улучшению качества обслуживания клиентов и укреплению доверия к финансовым институтам. В целом данные меры должны создать условия для экономического роста Херсонской области..

Список использованных источников:

1. Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 г. № 8-ФЗ «О принятии в Российскую Федерацию Херсонской области и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Херсонской области» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28186/9fa414eca39b626a61320ec75efa6cc99ad0745f/ (дата обращения 24.12.2025).
2. Отделение Банка России по Херсонской области [Электронный ресурс]. URL: <https://cbr.ru/herson/about> (дата обращения 24.12.2025).
3. Новые регионы России вошли в топ-10 по спросу на наличные. Как рассчитываются в ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областях [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/finances/18/04/2025/67ffc3499a794707e34a3fed> (дата обращения 24.12.2025).
4. Сбер установил в Херсонской области 100 терминалов для безналичной оплаты [Электронный ресурс]. URL: <https://www.herson.kp.ru/online/news/6287954/> (дата обращения 24.12.2025).

Корнеев В.А.
магистрант 1 курса
кафедры Экономики

СПОСОБЫ ОТМЫВАНИЯ ДЕНЕГ И БОРЬБА ФИНМОНИТОРИНГА С ДОХОДАМИ, ПОЛУЧЕННЫХ ПРЕСТУПНЫМ ПУТЕМ

Аннотация

В работе определена сущность финансового мониторинга, проанализированы основные схемы отмывания доходов, рассмотрены меры по противодействию легализации преступных доходов

Ключевые слова: финансовый мониторинг, отмывание доходов.

Проблема легализации (отмывания) преступных доходов обусловлена динамичным развитием финансовых рынков и появлением новых инструментов, которые могут быть использованы для выявления и эксплуатации уязвимостей в целях совершения финансовых преступлений.

Цель работы – рассмотреть сущность финансового мониторинга, проанализировать основные схемы отмывания доходов, оценить роль федеральной службы по финансовому мониторингу в борьбе с угрозами национальной безопасности, возникающих в результате совершения операций (сделок) с денежными средствами или иным имуществом.

Этимология термина «отмывание денег» (money laundering) восходит к практике американских организованных преступных группировок эпохи Сухого закона (1920–1930-е гг.). Основным источником их незаконных доходов была торговля алкоголем. Чтобы легализовать эти средства, преступники создали разветвленную сеть прачечных самообслуживания. Механизм был прост и эффективен: бизнес работал преимущественно за наличные деньги, а ведение учета клиентов было минимальным. Бухгалтеры, обслуживавшие как мафию, так и её легальные предприятия, искусственно завышали в отчётности реальную выручку от услуг прачечных. Таким образом, крупные суммы криминальной прибыли от торговли алкоголем «растворялись» в легальных денежных потоках мелких бытовых операций. Эта схема позволила буквально «отмыть» незаконно полученные («грязные») деньги, интегрировав их в легальную финансовую систему. Именно от данного исторического прецедента и происходит современный термин.

В России история финансового контроля восходит ко временам Древней Руси, когда в первом письменном сборнике законов «Русская правда» (XI в.) было закреплено право князя на денежный контроль [1].

Спустя десять столетий в современном российском государстве полномочия по противодействию легализации преступных доходов (отмыванию денег) возложены на Федеральную службу по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг).

В 2026 году исполняется двадцать пять лет со времени создания системы финансового мониторинга и противодействия отмывания преступных доходов (в России используется общепринятая аббревиатура ПОД/ФТ/ФРОМУ). Основная функция службы — проведение мониторинга и анализа финансовых операций и имущественных сделок на территории страны с целью выявления сомнительных транзакций. В сферу надзора Росфинмониторинга входят широкий круг финансовых и коммерческих организаций, включая микрофинансовые организации (МФО), ломбарды, негосударственные пенсионные фонды (НПФ), лизинговые и риелторские компании, а также букмекерские конторы, почтовые службы, инвесторов и профессиональных участников рынка ценных бумаг (брокеров, управляющих).

Следует отметить, что проблема легализации преступных доходов в нашей стране стоит достаточно остро. Корни её уходят в начало 1990-х годов, когда после развала Советского Союза наблюдался рост преступности, появление «фирм-однодневок», «финансовых пирамид». Прошло более 30 лет, но по-прежнему существуют популярные схемы «отмывания» денежных средств, благодаря которым государство лишается значительных суммы средств.

За легализацию денежных средств, полученных преступным путём, предусмотрена уголовная ответственность. Так, в статьях 174 и 174.1 УК РФ дано определение, что является легализацией и какие виды наказания предусмотрены за данное деяние: «Легализация (отмывание) денежных средств или иного имущества, приобретенных другими лицами преступным путем» понимает под легализацией совершение финансовых операций и других сделок с денежными средствами или иным имуществом, заведомо приобретенными другими лицами преступным путем, в целях придания правомерного вида владению, пользованию и распоряжению указанными денежными средствами или иным имуществом» [2].

Выявление характерных особенностей процессов отмывания денег является необходимой предпосылкой для разработки эффективных мер противодействия данным финансовым преступлениям.

В классическом представлении процедура легализации преступных доходов состоит из трех последовательных стадий:

1. Размещение (Placement): Вывод денежных средств из непосредственного источника их незаконного происхождения в легальную финансовую систему.

2. Расслоение (Layering): Проведение множества сложных финансовых операций (трансферы, конвертации, сделки с активами) с целью запутать следы и скрыть истинное происхождение средств.

3. Интеграция (Integration): Возврат «очищенных» средств в легальную экономику в виде, не вызывающем подозрений, для последующего инвестирования или потребления.

На практике существует множество конкретных схем, реализующих эту трехэтапную модель. Одной из наиболее распространенных является использование офшорных юрисдикций.

Офшорная схема использует преимущества территорий, предоставляющих льготные режимы для бизнеса: низкие или нулевые налоги, упрощенную и непрозрачную отчетность, а также возможность скрытия информации о бенефициарных владельцах. Механизм отмывания в данном случае выглядит следующим образом:

Через посредников регистрируется компания в офшорной зоне и открывается банковский счет. На этот счет переводятся нелегальные доходы.

Поскольку офшорная юрисдикция, как правило, недоступна для прямого налогового контроля со стороны, например, Федеральной налоговой службы (ФНС) России, последняя не имеет права запрашивать финансовую отчетность такой компании.

Далее «очищенные» средства под видом легальных переводов инвестируются или размещаются в третьих странах, окончательно интегрируясь в мировую финансовую систему (рис.1).



Рис. 1 - Схема использования офшорных юрисдикций

Еще одним высокорисковым и распространенным каналом для легализации преступных доходов в современной экономике выступает использование криптовалют. Отличительные особенности, способствующие их использованию в противоправных целях, включают:

- 1) псевдоанонимность: отсутствие прямой и обязательной привязки кошельков к идентификации пользователей;
- 2) децентрализация: отсутствие единого контролирующего органа, что усложняет надзор и блокировку операций;
- 3) глобальность и скорость: возможность мгновенного трансграничного перевода средств.

Основные механизмы отмывания средств с использованием криптовалют выстраиваются по классической трехуровневой модели:

1. Размещение: преступные фиатные средства (рубли, доллары) конвертируются в криптовалюту через онлайн-обменники, P2P-платформы или нерегулируемые криптобиржи с упрощенной проверкой пользователей (KYC);

2. Расслоение. для сокрытия происхождения «грязных» монет применяются специализированные инструменты:

а) криптомиксеры (тумблеры): сервисы, которые дробят и смешивают входящие транзакции от множества пользователей, а затем выводят средства в виде случайных сумм на новые адреса, разрывая связь между исходным и конечным кошельком;

б) цепочки переводов через анонимные монеты: конвертация в криптовалюты с усиленными протоколами приватности (например, Monero, Zcash) и последующий перевод;

в) использование децентрализованных бирж (DEX): проведение множества обменов между различными криптоактивами без необходимости прохождения идентификации.

3. Интеграция: «очищенные» криптоактивы выводятся на регулируемые биржи с последующей конвертацией в фиатные деньги либо напрямую используются для покупки товаров и услуг, инвестиций в легальные цифровые активы или недвижимость.

Таким образом, технологические особенности крипторынка создают значительные сложности для отслеживания незаконных финансовых потоков и идентификации их конечных бенефициаров.

В последнее время широкое распространение в теневой экономике, особенно в сфере кибермошенничества, получили схемы с привлечением подставных физических лиц, известных как «дропы» (от англ. drop — «падение», «точка высадки»).

«Дроп» — это лицо, которое предоставляет преступникам доступ к своим банковским счетам, картам или соглашается на формальную регистрацию юридического лица. Его участие может быть как осознанным (за вознаграждение), так и результатом манипуляций или обмана.

Механизм работы схемы выглядит следующим образом:

1. Вербовка: организаторы схемы находят «дропов» через специализированные форумы в даркнете, мессенджеры или социальные сети, предлагая «легкий заработок»;
2. Инструментализация: «дроп» предоставляет реквизиты своего счета/карты или регистрирует фирму-однодневку на свое имя;
3. Проведение транзакции: на счет «дропа» поступают средства, полученные преступным путем (например, от жертв мошенничества);
4. «Обналичка» и возврат: «дроп» снимает деньги, удерживает свою комиссию (обычно 5-15%), а остаток передает организаторам через неотслеживаемые каналы (криптовалюты, системы мгновенных платежей).

Ключевые особенности и риски схемы:

- 1) организационная простота и массовость: схема не требует глубоких технических знаний, что позволяет преступникам привлекать большое количество «дропов»;
- 2) снижение рисков для организаторов: фактический владелец средств остается анонимным, так как все финансовые операции проводятся через подставных лиц, которые становятся «громоотводом» для правоохранительных органов;
- 3) высокий персональный риск для «дропа»: участник схемы берет на себя весь юридический и уголовный риск. Он является первым звеном, которое легко идентифицируется по банковским операциям, что ведет к быстрому возбуждению уголовных дел именно в отношении подставного лица по статьям о пособничестве в легализации или мошенничестве.
- 4) основная сфера применения: данная схема наиболее характерна для мошенничеств в интернете и с использованием социальной инженерии (финансовое мошенничество, целевой фишинг), где требуется быстрый и децентрализованный вывод сравнительно небольших сумм от множества жертв.

Таким образом, использование «дропов» представляет собой распространенную тактику, позволяющую преступным группам делегировать риски и дистанцироваться от прямого контакта с украденными средствами, перекладывая уголовную ответственность на низовое звено схемы.

Данные схемы являются основными. Они могут комбинироваться, в схемы могут добавляться дополнительные цепочки отмыва денег и привлекаться дополнительные лица (в том числе подставные). Проанализировав схемы легализации средств, можно заключить, что теневая экономика не имеет собственной валютно-финансовой инфраструктуры, а сами схемы базируются на легальной инфраструктуре и требуют поиска уязвимостей в системах (таких как банковская, например). В долгосрочной перспективе при достаточной модернизации банковской и сетевой инфраструктуры контролировать финансовые потоки можно будет гораздо эффективнее, что постепенно уменьшит объем нелегальных операций с денежными средствами.

Одним из главных рисков, по данным федеральной службы по финансовому мониторингу [3], является вовлечение молодежи (в том числе несовершеннолетних) и иностранных граждан в диверсионно-террористическую деятельность либо склонение к оказанию финансовой помощи террористическим организациям. За данное действие предусмотрено наказание в соответствии со ст. УК РФ 205.1 «Содействие террористической деятельности» вплоть до пожизненного лишения свободы [2].

Осознавая системные угрозы, которые легализация преступных доходов представляет для финансовой стабильности и экономической безопасности, государственные институты Российской Федерации — Правительство и Банк России — реализуют комплекс мер по противодействию этому явлению. Ключевую роль в очистке финансового сектора от недобросовестных участников играет Банк России как мегарегулятор. Политика регулятора в

последние годы характеризовалась масштабным ужесточением надзора, что выразилось, в частности, в массовом отзыве лицензий у сотен коммерческих банков, через которые проходили сомнительные транзакции.

Существенным шагом в повышении координации между ведомствами стало создание в 2016 году Межведомственной рабочей группы по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма (так называемая «группа Школова»). Ее ключевой задачей является организация эффективного взаимодействия между правоохранительными органами (МВД, СКР, ФСБ) и контрольно-надзорными структурами (Росфинмониторинг, Банк России, ФНС). На этой площадке удалось согласовать процедуры обмена информацией и выработать совместные подходы к расследованию сложных, многоэпизодных схем отмывания денег, что повысило общую результативность борьбы с данным видом финансовых преступлений.

Работа финансового мониторинга приносит ощутимые результаты. Так, в 2024 году возбуждено более тысячи уголовных дел правоохранительными органами с использованием материалов Росфинмониторинга. Общая сумма фактически возмещенных средств превысила 200 млрд рублей, доначислено налоговых платежей и обращено в доход государства около 190 млрд рублей [3].

Можно сделать вывод, что сегодня органы государственной власти Российской Федерации должны уделять серьезное внимание вопросам совершенствования системы государственного финансового контроля, т.к. наличие развитой системы контроля является обязательным условием эффективного функционирования экономики и финансовой системы страны, устойчивости национальной валюты [4]. Это, в свою очередь, приведет к повышению эффективности контрольных мероприятий, улучшению общей социальной и экономической ситуации в стране, снижению количества правонарушений в финансово-хозяйственной деятельности страны.

Список использованных источников:

1. Русская Правда/Пространная Русская Правда – Режим доступа: [https://web.archive.org/web/20190709194717/https://ru.wikisource.org/wiki/Русская Правда/Пространная Русская- Правда](https://web.archive.org/web/20190709194717/https://ru.wikisource.org/wiki/Русская_Правда/Пространная_Русская-Правда) (дата обращения 10.12.2025).
2. «Уголовный кодекс Российской Федерации» от 13.06.1996 N 63-ФЗ (ред. от 17.11.2025) – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 10699/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_10699/) (дата обращения 10.12.2025).
3. Годовой отчёт о работе федеральной службы по финансовому мониторингу – Режим доступа: https://fedsfm.ru/content/files/annual%20report_2024.pdf (дата обращения 10.12.2025).
4. Корнеева, Е.В. Устойчивость национальной валюты как фактор валютной безопасности государства – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id=82557551> (дата обращения 10.12.2025).

**Кривцова О.Н.,
Остапенко В.С.,**
магистранты 2 курса
кафедры Экономики

РОЛЬ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ КОМАНД В ОПТИМИЗАЦИИ ЧИСЛЕННОСТИ И ПОВЫШЕНИЯ ГИБКОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В статье анализируется роль кросс-функциональных команд (далее - КФК) как ключевого организационного инструмента для оптимизации численности персонала и повышения гибкости организации. Рассматриваются принципы формирования, типы и задачи КФК (проектные, процессные, инновационные, функционально-ориентированные, кризисные), механизмы взаимодействия участников и влияние на оперативную эффективность, скорость вывода продуктов на рынок и адаптивность к изменениям внешней среды. В качестве концептуальной основы предложена и обсуждена идея коэффициента полезности как меры эффективности КФК, отражающая синергетический эффект интеграции разнообразных компетенций. Представлена формальная модель оптимизации численности, демонстрирующая, что объединение ролей и устранение дублирования функций позволяют снижать штат без потери производительности и даже с ростом эффективности. На основе международного опыта (Google, Apple, Amazon, Procter & Gamble, Tesla, Netflix) и примеров российского рынка (Т-Банк, Ozon, Самокат) подчёркивается влияние КФК на ускорение процессов, усиление инноваций и повышение удовлетворенности клиентов. Практические выводы включают рекомендации по выбору оптимального размера команд, распределению ролей, управлению межфункциональным взаимодействием и развитию организационной гибкости. Результаты показывают, что внедрение КФК может приводить к значительному росту эффективности проектов (примерно 25–30%), сокращению времени выхода на рынок до ~30% и повышению удовлетворённости клиентов на 15–25%, а также к долгосрочным экономическим преимуществам за счёт снижения затрат и устранения простоя.

Ключевые слова: кросс-функциональные команды; эффективность; оптимизация численности; гибкость организации; управление проектами; межфункциональное взаимодействие.

В современном мире, где скорость изменений становится нормой, а конкуренция неуклонно растёт, организации сталкиваются с необходимостью не просто выживать, но и процветать. Ключевым фактором успеха в этой динамичной среде является способность быстро адаптироваться, эффективно решать сложные задачи и максимально использовать внутренний потенциал. Именно здесь на сцену выходят кросс-функциональные команды – мощный инструмент, способный не только оптимизировать численность персонала, но и вывести гибкость организации на совершенно новый уровень.

Представьте себе оркестр, где каждый музыкант виртуозно владеет своим инструментом, но только вместе, под руководством дирижера, они создают гармоничную и завораживающую мелодию. Кросс-функциональная команда – это своего рода такой оркестр внутри организации. Это группа специалистов из разных отделов, обладающих уникальными навыками, знаниями и опытом, которые объединяются для достижения общей цели. Эти специалисты работают рука об руку, обмениваясь идеями, совместно принимая решения и разделяя ответственность за результат.

Из этого определения вытекают и признаки кросс-функциональных команд. Им

свойственно общие цели, общая ответственность, гибкость, открытое общение и самостоятельность.

Главная цель создания таких команд — не просто выполнять задачи, а делать это без постоянных обращений к другим отделам. Для этого ее состав обычно формируется из сотрудников разных функциональных направлений: в ней могут работать программисты, аналитики, дизайнеры, маркетологи, или другие участники, каждый из которых вносит свой вклад в результат.

Основные задачи кросс-функциональных команд:

- ✓ сократить путь от идеи до результата;
- ✓ повысить скорость разработки, запуска продуктов;
- ✓ обеспечить взаимопонимание между разными специалистами;
- ✓ создать единое пространство ответственности и коммуникации;
- ✓ быстрее адаптироваться к изменяющимся условиям.

Такие команды могут быть временными или постоянными, в зависимости от целей и специфики решаемой задачи.

Различают следующие типы кросс-функциональных команд:

✓ проектные: команды собирают под проект и распускают после его завершения;

✓ процессные: в этом случае кросс-функциональные команды сосредоточены на улучшении уже существующих бизнес-процессов в компании. Их главная цель в том, чтобы сделать рабочие процессы более эффективными;

✓ инновационные: данные команды собирают для поиска новых идей. Они могут продумывать стратегию развития бизнеса, разрабатывать новые продукты или услуги;

✓ функционально-ориентированные: в этом случае собирают экспертов из разных сфер, которые работают над похожими задачами. Команда, ответственная за маркетинг, включает специалистов по SEO, директологов, копирайтеров, аналитиков. Они совместно работают над продвижением бизнеса;

✓ кризисные: Такие команды часто формируют временно, их состав меняется в зависимости от конкретной ситуации. Создают кризисные кросс-функциональные команды для того, чтобы оперативно решить возникшие проблемы.

Алгоритм формирования КФК выглядит следующим образом:

1. Формирование кросс-функциональных команд начинается с постановки задачи. Необходимо сформулировать цель проекта, как правило КФК создаётся под конкретную задачу.

2. Разделение цели на составные части и определение, какие специалисты нужны. Распределение зоны ответственности поможет определиться с компетенциями и количеством необходимых специалистов.

3. Подбор участников. При этом важны не только их компетенции, но и умение работать в команде, договариваться и адаптироваться.

4. Назначение лидера. Он нужен не столько для контроля, а больше для согласования процессов и общей координации работы. Он должен быть одновременно и координатором, и медиатором, и мотиватором.

5. Обозначение зон ответственности и чёткое распределение ролей и обязанностей участников команды во избежание дублирования усилий и размытости ответственности. Необходимо четкое понимание, кто за что отвечает, в каком формате работают, как принимаются решения.

Такая последовательность создания команды позволит избежать конфликтов и провалов. Чтобы работа была самостоятельной, управляемой и результативной, нужно выстроить ее на четкой цели, сбалансированных ролях и понятных правилах взаимодействия. Только так она

сможет заменить несколько отделов и выдать результат быстрее, чем классическая структура.

Исследования и практический опыт компаний по всему миру наглядно демонстрируют преимущества кросс-функциональные команд, а именно:

- ✓ команды могут быть на 25-30% более эффективными в выполнении проектов по сравнению с традиционными командами, состоящими из специалистов одной области;
- ✓ компании, использующие их, сокращают время вывода новых продуктов на рынок до 30% (согласно отчета McKinsey & Company);
- ✓ такие команды демонстрируют на 20-40% более высокую производительность по сравнению с традиционными иерархическими структурами (исследование Forrester);
- ✓ чаще генерируют инновационные идеи и решения, поскольку их состав объединяет разнообразные точки зрения и экспертизу (согласно отчета Harvard Business Review за 2023 год, 78% прорывных инноваций возникают на стыке различных дисциплин и функциональных областей);
- ✓ компании, которые успешно внедрили самодостаточные команды, отмечают увеличение удовлетворенности клиентов на 15-25% благодаря более быстрому и качественному решению их проблем;
- ✓ снижение затрат: хотя на первый взгляд создание таких команд может показаться более затратным, в долгосрочной перспективе они способствуют снижению операционных расходов за счет сокращения времени простоя, минимизации ошибок и уменьшения необходимости в привлечении внешних консультантов.

Из-за своих преимуществ кросс-функциональные команды становятся все более популярными в современных организациях. Их активно используют такие компании как Google, Apple (при разработке новых продуктов и услуг), Amazon (для работы над конкретными продуктами или проектами), Procter Gamble (для разработки новых товаров и маркетинговых стратегий). В Tesla кросс-функциональные команды работают над инновациями в области электрических автомобилей и энергетических решений, Netflix - для разработки контента и технологий стриминга.

В России также активно используются кросс-функциональные команды. Вот только некоторые из них:

- ✓ - «Т-Банк». При разработке сервисов дизайнер, аналитик с фронтенд-разработчиком работают в одной связке, что позволяет запускать фичи за 2–3 недели вместо двух месяцев;
- ✓ - Ozon. Команды отвечают за конкретные сегменты платформы, принимают технические и продуктовые решения без ожидания одобрения извне. Если рынок меняется — команда может быстро скорректировать план, не дожидаясь руководства;
- ✓ - «Самокат». Продуктовые группы быстро вносят изменения в логику отображения товаров или предложений на основе данных о пользовательском поведении.

Эти примеры демонстрируют и подчеркивают важность кросс-функциональных команд в современном бизнесе и их влияние на эффективность работы организаций. Успех таких команд во многом зависит от правильного управления, четкой коммуникации и поддержки со стороны руководства.

Кросс-функциональное взаимодействие подразделений несет с собой множество преимуществ для деятельности компании.

Одно из наиболее значимых — повышение эффективности процессов. Участники с различным опытом и знаниями могут обмениваться идеями и предлагать решения, которые были бы невозможны в рамках традиционных функциональных команд. Это способствует более быстрой и качественной разработке продукта, а также оперативному реагированию на меняющиеся запросы рынка. Несмотря на это в любой команде, возникает вопрос:

насколько эффективно они работают? Здесь на помощь приходит концепция коэффициента полезности.

Коэффициент полезности (или эффективность) кросс-функциональной команды – это мера того, насколько успешно команда достигает своих целей, используя свои ресурсы (время, навыки, бюджет) с максимальной отдачей. Это не просто сумма индивидуальных вкладов, а синергетический эффект, возникающий благодаря интеграции различных компетенций.

Важно понимать, что не существует единой универсальной формулы для расчета коэффициента полезности в кросс-функциональной команде. Это связано с тем, что каждая команда и каждый проект уникальны, и метрики, которые важны для одной, могут быть нерелевантны для другой.

Однако, можно предложить общую структуру формулы, которая может быть адаптирована под конкретные нужды:

$$КП = (Сумма \text{ Взвешенных Результатов Команды}) / (Сумма \text{ Взвешенных Затрат Команды})$$

Сумма взвешенных результатов команды: этот компонент оценивает ценность и качество того, что команда производит.

Сумма взвешенных затрат команды: этот компонент оценивает ресурсы, которые команда потратила для достижения своих результатов.

Следующей важной положительной характеристикой является улучшение коммуникации внутри компании. Эффективное кросс-функциональное взаимодействие снижает изолированность друг от друга структур организации и повышает прозрачность процессов, что, в свою очередь, ведет к более слаженной работе. В дополнение, это укрепляет связи между различными подразделениями, создаёт атмосферу единой команды, что особенно важно в крупных компаниях.

Немаловажным преимуществом кросс-функциональных команд является и более высокий уровень применения инноваций. Разнообразие точек зрения и подходов, предоставляемое участниками из разных областей, при совместной работе позволяет создавать новые идеи и находить нестандартные решения. Это особенно актуально для компаний в условиях высокой конкуренции на рынке и быстро меняющейся среды, когда необходимо постоянно находить новые возможности для роста.

Рассматривая преимущества кросс-функциональных команд, хочется отдельно остановиться на их роли в оптимизации численности и повышения гибкости организации.

Оптимизация численности подразумевает эффективное использование человеческих ресурсов без избыточного увеличения штата, что часто означает сокращение или перераспределение персонала для достижения той же или большей производительности. Кросс-функциональные команды способствуют этому следующим образом:

1. За счет интеграции ролей и исключения дублирования функций. В традиционных организациях каждый отдел имеет специалистов для конкретных задач. Кросс-функциональные команды позволяют сотрудникам выполнять множественные роли, комбинируя навыки. Например, один специалист может участвовать в разработке продукта, его тестировании и маркетинговом анализе (бизнес-аналитика). Это минимизирует дублирование и позволяет оптимизировать численность. При этом организация «выигрывает» дважды: не только оптимизирует численность персонала, но и повышает общую компетентность специалистов компании, т.к. работа в кросс-функциональной команде способствует развитию навыков у сотрудников, в частности, критического мышления, способности к сотрудничеству и креативности.

2. Создание КФК также несет в себе экономические преимущества, позволяя за счет оптимизации численности снижать затраты на персонал (зарплаты, обучение, найм). Это способствует устойчивому развитию бизнеса, позволяя перераспределять сэкономленные ресурсы.

3. Значительную роль играют кросс-функциональные команды и в повышении гибкости организации. Они усиливают способность организации быстро адаптироваться к всевозможным изменениям рынка, технологии, минимизируя риски, используя различные возможности междисциплинарного подхода. Гибкость проявляется в способности к быстрому прототипированию (это процесс создания, так называемого технического образца продукции, который легко можно протестировать на целевой аудитории, оценить его функциональность, свойства и другие характеристики до запуска мелкосерийного или массового производства) и внесению изменений в прототип на основе результатов тестирования и отзывов пользователей. Команды минимизируют так называемые «бутылочные горлышки» (как правило, связанные с задержкой из-за согласований между отделами), что ускоряет выпуск продуктов. Это позволяет чаще и быстрее достигать целей трансформации, чем традиционные структуры. Также гибкость проявляется в способности перестраиваться под новые требования и быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка или внутренним требованиям бизнеса.

Оптимизация численности через кросс-функциональные команды

Оптимизация численности персонала — процесс достижения максимальной эффективности работы при минимально необходимом количестве сотрудников. КФК способствуют этому за счёт:

- ✓ Снижения дублирования функций.
- ✓ Повышения производительности за счёт синергии.
- ✓ Уменьшения времени на коммуникацию и согласование.

Рассмотрим формальную модель оптимизации численности.

Пусть:

N — исходная численность сотрудников.

E — эффективность работы организации.

α — коэффициент повышения эффективности за счёт внедрения КФК ($\alpha > 1$).

N_{opt} — оптимальная численность после внедрения КФК.

Тогда эффективность работы до и после внедрения КФК можно представить как:

Исходная эффективность: $E_{до} = f(N)$

Эффективность после КФК: $E_{после} = f(N_{opt}) \cdot \alpha$

Ключевое условие:

Для успешной оптимизации необходимо, чтобы эффективность после внедрения КФК была не ниже исходной:

$$E_{после} \geq E_{до}$$

Из этого следует:

$$f(N_{opt}) \cdot \alpha \geq f(N)$$

Если функция эффективности $f(N)$ растёт с численностью, но с убывающей отдачей (например, логарифмическая зависимость):

$$f(N) = k \cdot \ln(N + 1), k > 0$$

Тогда

$$k \cdot \ln(N_{opt} + 1) \cdot \alpha \geq k \cdot \ln(N + 1)$$

Сократим на $k > 0$:

$$\ln(N_{opt} + 1) \cdot \alpha \geq \ln(N + 1)$$

Разделим обе части на α :

$$\ln(N_{opt} + 1) \geq \frac{1}{\alpha} \ln(N + 1)$$

Применим экспоненту к обеим частям:

$$N_{opt} + 1 \geq (N + 1)^{\frac{1}{\alpha}}$$

Отсюда оптимальная численность:

$$N_{opt} \geq (N + 1)^{\frac{1}{\alpha}} - 1$$

Поскольку $\alpha > 1$, степень $\frac{1}{\alpha} < 1$, следовательно:

$$N_{opt} < N$$

Это подтверждает, что внедрение кросс-функциональных команд позволяет снизить численность персонала при сохранении или повышении эффективности работы организации.

Повышение гибкости организации через кросс-функциональные команды

Гибкость организации определяется её способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, перераспределять ресурсы и изменять бизнес-процессы. КФК способствуют повышению гибкости за счёт:

- ✓ Многофункциональности участников.
- ✓ Быстрого обмена знаниями и опытом.
- ✓ Уменьшения бюрократических барьеров.

Для формализации гибкости введём показатель гибкости F , который зависит от числа команд M , средней численности команды n , и коэффициента межфункционального взаимодействия β :

$$F = \beta \cdot M \cdot \ln(n + 1)$$

где:

$\beta > 0$ — коэффициент, отражающий качество взаимодействия между функциями внутри команды.

$M \cdot n = N$ — общее число сотрудников.

При фиксированной численности N максимизация гибкости сводится к оптимальному выбору размера команд n и их количества M .

Подставим $M = \frac{N}{n}$:

$$F(n) = \beta \cdot \frac{N}{n} \cdot \ln(n + 1)$$

Для нахождения оптимального размера команды n^* , максимизирующего гибкость F , найдём производную функции $F(n)$ по n и приравняем её к нулю:

$$\frac{dF}{dn} = \beta \cdot N \cdot \frac{d}{dn} \left(\frac{\ln(n + 1)}{n} \right) = 0$$

Вычислим производную:

$$\frac{d}{dn} \left(\frac{\ln(n + 1)}{n} \right) = \frac{\frac{1}{n+1} \cdot n - \ln(n + 1) \cdot 1}{n^2} = \frac{\frac{n}{n+1} - \ln(n + 1)}{n^2}$$

Приравняем числитель к нулю:

$$\frac{n}{n+1} - \ln(n + 1) = 0$$

Или

$$\ln(n + 1) = \frac{n}{n+1}$$

Данное уравнение не имеет аналитического решения, однако его можно решить численно. Приближённо:

Для $n = 1$: $\ln(2) \approx 0.693$, $\frac{1}{2} = 0.5 \rightarrow$ левая часть больше правой.

Для $n = 2$: $\ln(3) \approx 1.0986$, $\frac{2}{3} \approx 0.6667 \rightarrow$ левая часть больше.

Для $n = 4$: $\ln(5) \approx 1.6094$, $\frac{4}{5} = 0.8 \rightarrow$ левая часть больше.

Для $n = 10$: $\ln(11) \approx 2.3979$, $\frac{10}{11} \approx 0.909 \rightarrow$ левая часть больше.

Таким образом, левая часть всегда больше правой, что указывает на отсутствие корней при $n > 0$. Однако, поскольку $F(n) \rightarrow 0$ при $n \rightarrow \infty$ и $n \rightarrow 0$, функция $F(n)$ имеет максимум при некотором конечном значении n , которое можно определить численно, например, методом перебора или численного поиска.

Проведём численный анализ функции:

$$F(n) = \beta \cdot \frac{N}{n} \cdot \ln(n + 1)$$

Для фиксированного N и β максимальное значение $F(n)$ достигается при оптимальном размере команды n^* , который обеспечивает баланс между количеством команд и эффективностью взаимодействия внутри каждой команды.

Практические выводы и рекомендации

1. Оптимальный размер команды. Из анализа следует, что слишком маленькие команды увеличивают количество коммуникационных каналов между командами, что снижает общую гибкость. С другой стороны, слишком большие команды страдают от снижения эффективности внутреннего взаимодействия. Следовательно, существует оптимальный размер команды n^* , при котором достигается максимальная гибкость организации.

2. Снижение численности при сохранении эффективности. Внедрение кросс-функциональных команд позволяет уменьшить численность персонала $N_{opt} < N$ без потери эффективности, что подтверждается формулой:

$$N_{opt} \geq (N + 1)^{\frac{1}{\alpha}} - 1, \alpha > 1$$

3. Повышение гибкости через межфункциональное взаимодействие. Коэффициент β отражает качество взаимодействия внутри команды. Инвестиции в развитие коммуникационных навыков и инструментов совместной работы способствуют увеличению β , что напрямую повышает гибкость организации.

Можно сделать вывод, что кросс-функциональные команды, представляющие собой группы специалистов из различных областей и работающих вместе для достижения общих целей, становятся все более популярными в современных организациях благодаря своей способности ускорять процессы, улучшать инновации и повышать качество работы. Преимущества, такие как улучшенная коммуникация, высокая степень адаптивности и способность к креативному решению задач, делают кросс-функциональные команды особенно ценными в условиях динамичных рынков. А за счет интеграции ролей и исключения дублирования функций позволяет оптимизировать численность компаний и снижать затраты на персонал, добавляя экономических преимуществ.

Список используемых источников:

1. Мазунина М.В. Особенности управления и преимущества кросс-функциональных команд // Вестник Академии знаний № 6 (65), 2024
2. Иванов А. А. Кросс-функциональные команды: теория и практика / А. А. Иванов. – М.: Инфра-М, 2023. – 280 с.
3. Кросс-функциональное взаимодействие: суть, преимущества, принципы. [Электронный ресурс]. URL <https://sky.pro/wiki/management/kross-funktsionalnoe-vzaimodejstvie-sut-printsipy-preimushchestva/> (Дата обращения: 20.11.2025)

4. Кросс-функциональные команды: как создать сильный коллектив. [Электронный ресурс]. URL: <https://getcompass.ru/blog/posts/kross-funkcionalnye-komandy> (Дата обращения: 20.11.2025)
5. Кузнецов Г. Г. Управление проектами в кросс-функциональных командах / Г. Г. Кузнецов. – М.: КноРус, 2020. – 295 с.
6. Петров Б. Б. Оптимизация численности персонала: современные подходы / Б. Б. Петров. – М.: Проспект, 2022. – 310 с.
7. Сидоров В. В. Гибкость организации в условиях неопределенности / В. В. Сидоров. – М.: Юрайт, 2021. – 250 с.

Якубчик А. В.

*Старший преподаватель
кафедры Экономики*

АСПЕКТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ РЫНКА ТОВАРОВ И УСЛУГ В РФ

Аннотация

В статье представлены ключевые тенденции цифровизации в экономике России с акцентом на рынок товаров и услуг. Выделяется стремительный рост электронной коммерции, проникновение цифровых решений в логистику, развитие финтеха, телемедицины и цифровой валюты. Рассматриваются меры государственной поддержки, включая нацпроекты, нормативное регулирование и стимулирование отечественного ПО. Обсуждаются основные барьеры цифровизации: кадровый дефицит, инфраструктурные и правовые ограничения, риски кибербезопасности и экономические факторы. Подчеркивается необходимость комплексного подхода к ускорению цифровой трансформации.

Ключевые слова: цифровизация, электронная коммерция, логистика, финтех, телемедицина, цифровой рубль, ИТ-инфраструктура, кибербезопасность, государственное регулирование, дефицит кадров.

В России процесс цифровой трансформации ускорился в последние годы: так, рынок электронной коммерции вырос за 2019–2024 годы в 7,5 раза – с 1,7 до 12,6 трлн руб., при этом доля онлайн-торговли в ретейле увеличилась с 5% до 23%. Причины – стремительный рост маркетплейсов (их доля с 2019 по 2024 увеличилась с 23% до 64% рынка) и постепенное проникновение онлайн-сервисов в регионы. В 2024 году, по оценкам Ассоциации компаний интернет-торговли (АКИТ), объем онлайн-торговли достиг почти 9 трлн руб. – это +41% к предыдущему году. Интернет-покупки сегодня обеспечивают примерно 16–17% всех розничных продаж по России (в отдельных регионах – более 20–30%). Объем рынка прогнозируется к концу десятилетия значительно выше: эксперты полагают, что при сохранении темпов роста российский e-commerce к 2029 г. превысит 30 трлн руб. Среди товарных категорий наибольшую долю онлайн-продаж составляют электроника, бытовая техника, одежда и обувь; при этом наиболее быстро растут FMCG (+48% в 2024), автотовары (+46%) и e-pharma (+41%) [1].

Отметим, что цифровые технологии глубоко проникают в сферу логистики. В трех кварталах 2023 г. оборот транспортных и логистических компаний в РФ вырос на 13% к

уровню 2022 года. Этот рост аналитики связывают с автоматизацией процессов: сервисы доставки внедряют системы мониторинга, а крупные игроки инвестируют в IT-решения для оптимизации цепочек поставок. По оценкам рынка, применение ИИ, систем прогнозирования, «интернета вещей» и блокчейна в логистике позволяет снизить затраты на 7–10% и ускорить доставку примерно на 15–20%. Государство тоже поддерживает цифровизацию транспорта: в 2021 г. правительство утвердило стратегию цифровой трансформации транспортного комплекса до 2030 г., включающую внедрение электронных транспортных документов и создание национальной цифровой платформы логистики. Министерство транспорта РФ разрабатывает законы по интеграции цифровых решений и стимулированию использования отечественных IT-систем в отрасли. Ожидается, что к 2030 г. совокупный спрос на IT-услуги в транспортном и логистическом секторе достигнет 626,6 млрд руб. (против 89,4 млрд в 2020).

В РФ сформирована сеть государственных мер для стимулирования цифровой экономики: национальный проект «Цифровая экономика», запущенный в 2017 году и обновленный на период до 2030 г. Он включает развитие ИКТ-инфраструктуры, проект «Цифровой город», подготовку кадров, создание цифровых платформ отраслей и др. В рамках проекта выделены федеральные бюджеты на расширение широкополосного доступа во всех регионах и на модернизацию критической IT-инфраструктуры [3]. Значительное внимание уделяется цифровым навыкам: запущены программы повышения квалификации по ИИ, Big Data и кибербезопасности.

Одной из ключевых инициатив является цифровой рубль – новая форма денег, разрабатываемая Банком России. Цифровой рубль задуман как «третья форма денег» (наряду с наличными и безналичными). Получение и использование цифровых рублей предполагает единую идентификацию: для открытия цифрового кошелька гражданину нужно пройти верификацию через портал «Госуслуги» (ЕСИА) и получить простую электронную подпись.

Кроме того, ведется активная нормативная работа: внедряется система электронных подписей и электронных реестров (например, проект «Нормативное регулирование цифровой среды»), разрабатываются единые стандарты обмена данных. Государство стимулирует импортозамещение в IT и поддержку отечественных разработчиков ПО (предоставляются субсидии и льготное финансирование цифровых стартапов). Усилен контроль над кибербезопасностью – создаются национальные меры защиты критически важной инфраструктуры и систем гражданской информатизации. Военный и промышленный секторы тоже постепенно переходят на цифровые технологии (С-игры, цифровые двойники производства, умное производство) [4]. Несмотря на позитивную динамику, в России существуют существенные препятствия и риски дальнейшей цифровизации.

Во-первых, кадровая проблема: острый дефицит квалифицированных IT-специалистов. Оценки варьируются от 0,5 до 1,0 млн недостающих профессионалов в сфере IT и цифровых технологий. Промышленные компании и банки конкурируют за программистов, аналитиков и инженеров по кибербезопасности с международными фирмами и «цифровым» сектором. Недостаток кадров привел к резкому росту зарплат: например, во 2-м полугодии 2024 г. средняя зарплата IT-специалистов выросла на 19% (до ~180 тыс. руб.). Но даже высокая оплата не полностью решает проблему: специалистов отпугивают долгосрочная невозвратность затрат на подготовку и меньшие возможности выхода на мировые рынки. Кроме того, цифровая трансформация создает требования к новым навыкам у существующих работников (Data Science, DevOps), что не всегда вовремя закрывается системой образования и переподготовки [5].

Во-вторых, инфраструктурные и региональные барьеры. Цифровой разрыв между московскими центрами и отдаленными регионами остается значительным. В крупных

городах высокоскоростной интернет и современные дата-центры – обыденность, тогда как в некоторых сельских и отдаленных районах до сих пор актуальна проблема низкоскоростного доступа или его отсутствия. Это ограничивает возможности полного охвата цифровых услуг для пожилого и сельского населения.

В-третьих, правовые и регуляторные риски. Российское законодательство в части цифровизации часто запаздывает: регламенты защищенного обмена данными, требования локализации и лицензирования создают сложности компаниям. Усиление контроля и цензура в интернете порождают недоверие: граждане опасаются слежки за транзакциями и персональными данными. Эксперты отмечают угрозу «цифровой дискриминации» – использование больших данных государством или корпорациями для частичного контроля над гражданами. При этом попытки реформирования законодательства (например, частые изменения правил для IT-компаний) могут замедлять бизнес и увеличивать непредсказуемость среды.

Кибербезопасность – отдельный критический фактор. Количество кибератак на российские предприятия растет: в 2024 г. число инцидентов в промышленности увеличилось на 17%. Причины успешных атак часто связаны с устаревшим ПО: почти в половине случаев (47%) злоумышленники использовали уязвимости старых операционных систем или софта.

Наконец, экономические и бюджетные факторы. Высокая стоимость капитала в последние годы заставила многие компании замораживать или сокращать масштаб цифровых проектов. Отсутствие финансовых ресурсов тормозит внедрение инноваций, поскольку инициаторы не могут обосновать отложенную прибыль и совокупные эффекты. Это связано и с тем, что рентабельность цифровизации часто носит долгосрочный характер. Риски рынка – санкции, инфляция, колебания спроса – также ведут к осторожности. Таким образом, бюрократические, кадровые, инфраструктурные и киберриски одновременно сдерживают скорость цифровой трансформации в России.

В целом, российский рынок товаров и услуг переживает фазу активной цифровой трансформации. Интернет-торговля, онлайн-банкинг, цифровые платформы логистики и медицинских сервисов становятся важнейшей частью экономики и социальной жизни. Для ускорения цифровизации необходимо системное решение: совершенствование законов, развитие цифровой инфраструктуры повсеместно, преодоление кадрового дефицита (через образование и привлечение специалистов) и непрерывное укрепление кибербезопасности [6– 8].

Список использованных источников:

1. Соколов А. Объем интернет-торговли в России в 2024 году увеличился на 41% [Электронный ресурс] // Новостной портал АКИТ. 17.02.2025.
2. Yakov and Partners. E-commerce development in Russia (аналитический отчет). Москва, март 2025.
3. Цифровой рубль простыми словами: зачем он нужен и как им пользоваться [Текст] // РБК Life. 27.02.2025.
4. ЦБ обяжет пользователей цифровых рублей авторизоваться на «Госуслугах» [Текст] // РБК. 12.07.2023.
5. Цифровые риски для промышленности — 2025: кибератаки, импортозамещение ИТ, дефицит кадров [Текст] / Екатерина Ройзман, Innostage – промышленные страницы. 07.04.2025.
6. Цифровой рубль — это третья форма денег... [Текст] // РБК. 27.02.2025.
7. Порталом «Госуслуги» воспользовались более 112 миллионов человек [Текст] // РИА Новости. 15.12.2024.
8. Цифровизация отраслей: стартовые ... [Материал НИР] / Абдрахманова Г.И. и др. –

М.: НИУ ВШЭ, 2023. 10. U.S. Census Bureau. Quarterly Retail E-Commerce Sales 4th quarter 2024. Washington, Feb 2025. 11. Xinhua. Digital economy expands in scale... [Electronic] – The State Council of PRC, 26 May 2024. (Доступно на gov.cn)

Пронина И.В.
преподаватель
кафедры Экономики

ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСОВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ХЕРСОНСКОЙ ОБЛАСТИ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Аннотация

В статье определена сущность финансового развития предприятий, проанализированы основные виды финансовых ресурсов предприятий Херсонской области, выявлены особенности финансового развития предприятий региона.

Ключевые слова: предприятия, финансовое развитие.

Одним из важнейших факторов обеспечения устойчивого социально-экономического развития Херсонской области можно рассматривать эффективное функционирование предприятий, расположенных в регионе. Предприятия вносят значительный вклад в развитие региональной экономики, оказывая существенное влияние на рост регионального ВВП, создание рабочих мест, повышение качества жизни населения, рост конкурентоспособности продукции, укрепление позиций субъекта страны на внутреннем и международном рынках. Эффективное функционирование предприятий невозможно без их финансового развития как процесса, направленного на обеспечение устойчивого роста и стабильности предприятий за счет рационального привлечения и использования финансовых ресурсов.

Цель работы – рассмотрение сущности финансового развития предприятий Херсонской области, анализ основных видов финансовых ресурсов предприятий, выявление особенностей финансового развития предприятий региона.

В настоящее время экономика Херсонской области переживает структурную трансформацию, связанную с геополитическими изменениями, интеграционными процессами в правовое и бюджетное поле страны, последствиями ведения боевых действий. Ключевую роль в экономике региона играют обрабатывающие и пищевые предприятия. На современном этапе в Херсонской области функционируют около 60 производственных предприятий, многие из которых были открыты в последние два года, в их числе 40 предприятий пищевой перерабатывающей отрасли и 20 обрабатывающей промышленности. Рост числа хозяйствующих субъектов является ярким свидетельством привлекательности региона для инвестирования и создания рабочих мест. Приоритетными отраслями в настоящее время считают промышленность, сельское хозяйство, логистику и туризм.

Финансовое развитие предприятий можно рассматривать как процесс улучшения их финансового состояния путем повышения эффективности управления финансовыми ресурсами, увеличения доходности, снижения рисков, укрепления финансовой устойчивости. Главной целью финансового развития является обеспечение предприятий

достаточным количеством финансовых ресурсов, которые в свою очередь будут являться основой устойчивого роста и прибыльности предприятий. Среди важнейших задач финансового развития предприятий можно выделить следующие:

- обеспечение достаточности формирования финансовых ресурсов;
- обеспечение эффективного распределения и использования финансовых ресурсов;
- обеспечение оптимизации денежного оборота;
- максимизация прибыльности и рентабельность хозяйственной деятельности.

В настоящее время в финансовом развитии предприятий Херсонской области можно выделить ряд особенностей, связанные прежде всего с механизмом формирования и направлений использования финансовых ресурсов.

Финансовые ресурсы хозяйствующих субъектов региона складываются из различных компонентов. К собственным финансовым ресурсам относят чистую прибыль и амортизационные отчисления.

О качественном изменении финансовых результатов предприятий можно судить по следующим данным. Стоимость отгруженных товаров, производимых в Херсонской области выросла с 255 по 449 миллионов рублей, увеличение в текущем (2025) году по сравнению с предыдущим составило 76 %. «Драйверами развития» являются предприятия, занимающиеся обработкой и выпуском пищевой продукции [1]. Налоговые отчисления в региональный бюджет в 2025 году от предприятий регионов выросли на 30% со 116 до 151 миллиона рублей [2].

Амортизационные отчисления и прибыль предприятий играют важную роль для финансирования капитальных вложений и модернизации производства, что особенно актуально для крупных промышленных предприятий региона, имеющих существенный износ основных средств и имеющих потребность в их замене.

Среди заемных финансовых ресурсов предприятий можно выделить кредиты коммерческих банков, которые остаются ключевым инструментом привлечения заемных средств. Ряд коммерческих банков предлагает специализированные программы для малых и средних предприятий (например, пониженные процентные ставки, гибкие сроки погашения). Привлечение заемных финансовых ресурсов в виде кредитов позволяет предприятиям оперативно решать краткосрочные и среднесрочные задачи, связанные с пополнением оборотных средств и развитием производства.

У предприятий промышленности Херсонской области имеется возможность получения заемных финансовых ресурсов от Фонда развития промышленности Херсонской области. В соответствии со стандартом Фонда развития промышленности Херсонской области «Условия и порядок предоставления финансовой поддержки в виде займов субъектам деятельности в сфере промышленности» № СФ-01 2023 г. предприятия могут получить в качестве финансирования проектов в сфере промышленности целевой займ на 7 лет в случае реализации инвестиционного проекта или на 3 года при пополнении оборотных средств. Сумма займа может составлять от 5 до 100 миллионов рублей, при этом общий бюджет проекта должен быть не менее 6 миллионов рублей. Процентная ставка по предоставляемым целевым займам при расходовании средств на пополнение оборотных средств составляет 2%, при расходовании средств на реализацию инвестиционного проекта – 1%.

Ключевыми направлениями для финансирования являются производство строительных материалов, переработка сельхозсырья (пищевая промышленность), высокотехнологичные отрасли.

Данные заемные финансовые ресурсы могут быть использованы на приобретение российского и/или импортного промышленного оборудования для производства продукции; приобретение спецтехники для использования в производстве; на приобретение

оборудования для электро-, водо-, газо-, тепло-обеспечения производства; на покупку сырья и материалов для выпуска промышленной продукции; на строительные-монтажные работы, связанные со строительством новых, реконструкцией и/или ремонтами существующих объектов строительства, покупку объектов капитального строительства для создания новых предприятий или производств, модернизацию технологического перевооружения действующего производства; на приобретение производственных запасов, сырья, материалов, комплектующих, полуфабрикатов для производства товаров и услуг, выплату заработной платы сотрудникам, оплату услуг и приобретение товарно-материальных ценностей для запуска и реализации проекта.

В настоящее время финансирование от регионального фонда развития промышленности получили предприятия, которые специализируются на производстве строительных, колбасных изделий, радиоэлектроники, инженерных систем безопасности. В 2023 году финансовую поддержку получили 4 субъекта хозяйственной деятельности на сумму 223,4 миллиона рублей, в 2024 году – 7 субъектов на сумму 125,4 миллионов рублей, в 2025 году – 2 субъекта на сумму 159,94 миллионов рублей [3].

Например, ООО «Производственная компания «Каховский мясокомбинат» (производство мясных изделий), получил займ в размере 31 миллион рублей, ООО «Конструктив» (производство газоблоков, колодезных колец) - 74 миллиона рублей, ООО «Олеся» (производство изделий из бетона) – 48,4 миллиона рублей, ООО «Завод «Промбетон» (производство товарного бетона и железобетонных изделий) - 71 миллион рублей [3].

В регионе также действует система микрофинансирования, которая позволяет предприятиям получать льготные займы по низким ставкам. Так, например, унитарная некоммерческая организация «Фонд микрофинансирования субъектов малого и среднего предпринимательства Херсонской области» предоставляет микрозаймы на создание и развитие собственного бизнеса, пополнение оборотных средств, приобретение оборудования размером от 50000 до 5000000 рублей, процентная ставка составляет от 2 до 10 %.

Крупные предприятия также имеют возможность привлечь дополнительные заемные финансовые ресурсы через размещение корпоративных облигаций на биржевых площадках, получая крупные займы на длительный срок.

Немаловажным фактором для развития предприятий региона являются привлеченные финансовые ресурсы, среди которых значимыми являются средства бюджетов в форме субсидий, грантов. В настоящее время Правительством регулярно утверждаются федеральные и региональные программы, целью которых является поддержка определенных отраслей и категорий предприятий. Резервный фонд Правительства РФ выделяет региональным властям ряд субсидий, которые они могут использовать на поддержку малых и средних предприятий.

В соответствии с постановлением Правительства Херсонской области от 05.07.2023 г. № 13-пп «Об утверждении Государственной программой Херсонской области «Развитие промышленности Херсонской области» на 2024-2028 годы» промышленные предприятия имеют возможность получения субсидий в целях модернизации и технического перевооружения производственных мощностей, направленных на создание и/или развитие производства конкурентоспособной, экспортно-ориентированной, высокотехнологичной продукции. Субсидии можно использовать на возмещение части фактически произведенных и документально подтвержденных затрат, связанных с приобретением нового оборудования. Объем возможной субсидии не может превышать 20 миллионов рублей. В 2024 году возмещение получили 4 предприятия региона на сумму 31,8 миллионов рублей.

Также в регионе действует система государственной поддержки

сельскохозяйственных предприятий, включающая субсидии на поддержку сельскохозяйственных товаропроизводителей с целью сохранения рабочих мест; субсидия на возмещение предприятиям хлебопекарной промышленности части затрат на производство и реализацию 1 тонны произведенных хлеба и хлебобулочных изделий; субсидия на проведение агротехнологических работ; субсидия на возмещение части затрат на поддержку собственного производства молока; субсидия на поддержку собственного производства овощей открытого грунта и картофеля и др. За 11 месяцев 2025 года было выделено свыше 900 миллионов рублей сельхозтоваропроизводителям [4].

В соответствии с федеральным законом «О свободной экономической зоне на территориях Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области, Херсонской области и на прилегающих территориях» от 24.6.2023 г. № 266-ФЗ Херсонская область также имеет статус свободной экономической зоны до 31 декабря 2050 года, где действует особый режим осуществления предпринимательской и иной деятельности, применяется таможенная процедура свободной таможенной зоны. Для участников свободной экономической зоны установлен особый режимы налогообложения и обложения страховыми взносами, согласно которым предприятия имеют ряд налоговых льгот (налог на прибыль 0%-13,5% в региональный бюджет и 0% в федеральный бюджет; страховой взнос – 7,6% (в течение 5 лет при сохранении количества рабочих мест и уровня заработной платы; налог на имущество – 0% (в течение 10 лет); земельный налог – 0% (в течение 3-х лет); акцизы на жидкую сталь – 0% (в течение 5 лет); НДС на уголь и железную руду – 0%. В отношении собственных амортизируемых основных средств возможно применение ускоренной амортизации с коэффициентом 2.

Предприятия также могут получить субсидии на возмещение процентной ставки по кредитам, предоставленным им для реализации инвестиционных проектов.

Участниками свободной экономической зоны стали предприятия Херсонской области, специализирующиеся на производстве строительных материалов, на жилищном и дорожном строительстве, на производстве сырной продукции, на разработке дронов, на развитии сельского хозяйства. Первым участником свободной экономической зоны стало аграрно-животноводческое ООО «Агробизнес», выпускающее твердые и мягкие сыры, сливочное масло, молоко, сметану, йогурт под торговыми марками Alpina и Maryanka [5]. ООО «Тихкас», занимающееся производством дронов-детекторов и вспомогательного радиоэлектронного оборудования для средств радиоэлектронной борьбы и беспилотных летательных аппаратов, стало участником международных выставок высокотехнологичной продукции в Китае [5].

В настоящее время основными направлениями использования собственных, заемных и привлеченных финансовых ресурсов предприятий Херсонской области являются техническое переоснащение и модернизация основного капитала у промышленных и сельскохозяйственных предприятий, запуск новых производственных линий, способствующие увеличению объема выпускаемой продукции. Особым направлением использования финансовых ресурсов предприятиями региона становится финансирование социальных проектов. Частью корпоративной культуры хозяйствующих субъектов стала поддержка образовательных и медицинских учреждений, организация и проведение спортивных мероприятий. Улучшение качества жизни населения области является необходимым элементом поддержания положительного имиджа предприятия среди возможных потребителей, укрепления доверия населения к производимым товарам и оказываемым услугам.

В качестве инструментов финансового развития предприятия Херсонской области активно используют привлечение инвестиций в основные средства, оптимизацию налоговой нагрузки, диверсификацию производства.

Такими образом, можно сделать вывод, что на современном этапе существенную роль в развитии предприятий региона играют меры государственной поддержки. Хозяйствующие субъекты имеют редкую возможность формирования заемных и привлеченных финансовых ресурсов на достаточно льготных условиях и их эффективного использования в целях своего качественного развития. Несмотря на определенные трудности (прежде всего продолжение ведения боевых действий), на территории Херсонской области сформированы и продолжают создаваться благоприятные условия для осуществления предприятиями хозяйственной деятельности. Положительная динамика финансового развития предприятий способствует укреплению социально-экономического потенциала региона, создавая условия для его дальнейшего устойчивого развития.

Список использованных источников:

1. Промышленные предприятия Херсонской области на 76% увеличили объемы отгруженных товаров [Электронный ресурс] URL: <https://gov.khogov.ru> (дата обращения 25.12.2025).
2. Налоговые поступления от предприятий Херсонской области в 2025 году выросли на 30 % [Электронный ресурс] URL: <https://gov.khogov.ru/news/nalogovye-postupleniya-ot-predpriyatij-hersonskoj-oblasti-v-2025-godu-vyrosli-na-30> (дата обращения 25.12.2025).
3. Фонд развития промышленности Херсонской области. О Фонде [Электронный ресурс] URL: <https://frpxo.ru/> (дата обращения 25.12.2025).
4. Херсонские аграрии получили поддержку в размере более 900 миллионов рублей [Электронный ресурс] URL: <https://www.mk-herson.ru/social/2025/12/23/khersonskie-agrarii-poluchili-podderzhku-v-razmere-bolee-900-millionov-rubley.html> (дата обращения 25.12.2025).
5. Инструмент эффективного развития: как в Херсонской области работает свободная экономическая зона [Электронный ресурс] URL: <https://www.herson.kp.ru/daily/27607.5/4958365/> (дата обращения 25.12.2025).

Юхновец А.С.

бакалавр 3 курса

кафедры Экономики

ЦЕНТР РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАК СПОСОБ РАЗВИТИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ В РЕГИОНАХ РОССИИ

Аннотация

В статье рассматриваются проблемы и перспективы развития ДПО в российских регионах в условиях цифровой трансформации. Особое внимание уделяется влиянию на качество образовательного процесса ограниченного финансирования и высокотехнологичных решений. В качестве инструмента коллективного доступа к современному оборудованию и ПО предлагается создание ЦРО. Также обосновывается значимость ДПО для адаптации региональных рынков труда, повышения квалификации кадров и обеспечения устойчивого социально-экономического развития.

Ключевые слова: Центр ресурсного обеспечения (ЦРО), дополнительное профессиональное образование (ДПО), регионы России, региональные рынки труда, цифровая трансформация, ограниченное финансирование, модернизация материально-технической базы, практико-ориентированное обучение, коллективный доступ к оборудованию, адаптация кадров, устойчивое социально-экономическое развитие.

Во всей истории человечества, развитие образования, как способа накапливать и передавать знания играло определяющую роль в социальной и экономической эволюции, способствуя более рациональному использованию ресурсов, снижению ошибок, связанных с нехваткой информации, и ускорению научно-технического прогресса.

В этом контексте особую значимость сегодня приобретает развитие системы дополнительного профессионального образования (далее сокращенно ДПО) в регионах России. В условиях растущей неоднородности регионов по уровню экономики, занятости населения и доступности передовых технологий, такая форма образования сглаживает социально-экономические различия, а также создает условия для устойчивого инклюзивного роста и модернизации на местах.

Одним из главных факторов, подчеркивающих актуальность ДПО, является изменение структуры занятости. Переход от традиционных отраслей к высокотехнологичной экономике требует быстрого обновления навыков работников, в свете чего особенно важно обучать взрослое население — людей среднего и пожилого возраста, женщин в декрете и жителей сельских и удаленных территорий.

В Российской Федерации, региональные рынки труда демонстрируют нарастающую нестабильность, характеризующуюся высокой волатильностью структуры профессионального спроса. Это проявляется в регулярных трансформациях отраслевого состава занятости, где традиционные сектора экономики (например, добывающая промышленность, сельское хозяйство) подвергаются стагнации или сокращению, и напротив, наблюдается ускоренный рост спроса на специалистов в сферах, сопряженных с информационными технологиями, цифровизацией и автоматизацией производственных процессов, логистической инфраструктурой, здравоохранением и экологически ориентированной экономикой.

Наличие таких тенденций обусловлено глобальными технологическими сдвигами (в том числе вектором на устойчивое развитие и цифровую трансформацию), и внутренними социально-экономическими процессами, включая изменение демографической структуры, рост уровня урбанизации и развитие цифровых платформ. В результате рынок труда предъявляет возросшие требования к гибкости и адаптивности системы профессиональной подготовки.

Особенно остро проблема структурной трансформации проявляется в регионах, где наблюдаются диспропорции в уровне социально-экономического развития, доступе к инфраструктуре и качеству образовательных услуг. В таких условиях системы базового образования не всегда способны быстро реагировать на новые вызовы, поэтому ДПО становится неотъемлемым инструментом, позволяющим оперативно реагировать на изменения, повышать квалификацию кадров и эффективно управлять трудовыми ресурсами в регионах.

Результаты деятельности высших учебных заведений в области дополнительного профессионального образования не всегда достигали высоких показателей, чем замедляли процесс реализации государственной политики модернизации рынка труда. Вместе с тем, ДПО во всех регионах сталкивается с проблемой недостатка финансирования в соответствующих учреждениях, из-за чего они не располагают необходимыми ресурсами для модернизации материально-технической базы, обновления оборудования и создания комфортной образовательной среды. Наиболее остро ощущается нехватка средств при

переходе к дистанционным формам обучения, которые требуют наличия устойчивой цифровой инфраструктуры, современных компьютерных классов, лицензионного программного обеспечения и технической поддержки. То есть присутствуют технические проблемы и сложности, связанные с созданием, разработкой и адаптацией сетевой инфраструктуры, программных продуктов и сред для дистанционного обучения. Отсутствие стабильного финансирования тормозит процесс интеграции цифровых технологий, снижает качество обучения и ограничивает возможности для реализации практикоориентированных курсов, особенно в высокотехнологичных и быстро меняющихся сферах. Это прямое препятствие повышению квалификации самих педагогов и специалистов, знания которых формируют конкурентоспособность учреждений ДПО, снижаемую по сравнению с крупными федеральными образовательными центрами.

В результате образовательные организации оказываются в замкнутом круге: нехватка ресурсов ограничивает возможности для их модернизации, а отставание от современных стандартов и практик снижает привлекательность программ доп. образования для потенциальных слушателей и чем меньше объем набора учащихся, тем ниже доходы и тем больше обостряется проблема финансирования.

В качестве примера можно привести следующую ситуацию. В одном регионе несколько образовательных организаций реализуют профессиональную подготовку по программе «Оператор систем аддитивного производства». Данная специальность включена в Перечень перспективных и востребованных профессий в 2025 году, в том числе в сфере медицины: специалисты из области аддитивного производства могут создавать 3-д протезы и импланты необходимые в ходе сложных операций или для установки вместо утраченных конечностей, обеспечивая пациентам полноценную жизнь после вмешательства.

Обучение по данной программе может осуществляться с использованием стандартного компьютерного оборудования и базового программного обеспечения для 3D-моделирования. Но для формирования полноценных профессиональных компетенций необходимо применение специализированного 3D-оборудования, сканеров и установок для постобработки, позволяющих отработать реальные технологические процессы и качественно улучшить практические навыки работы.

Однако оснащение учебных мастерских современным аддитивным оборудованием требует значительных финансовых затрат, и может оказаться экономически нецелесообразным для отдельных образовательных организаций. В качестве возможного решения данной проблемы рассматривается создание центров ресурсного обеспечения (ЦРО), практика формирования которых уже продемонстрировала определенные положительные результаты в регионах.

Их примерами служат Ресурсный центр поддержки ТОС в Республике Бурятия, который обеспечивает юридическую, финансовую и информационную поддержку территориального общественного самоуправления и Федеральный ресурсный центр, созданный в целях реализации Государственного плана подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства РФ и реализации функций по управлению проектами цифровой трансформации.

Основная задача ЦРО заключается в формировании среды для коллективного использования высокотехнологичных приборов и устройств, а также специализированного программного обеспечения в тех регионах, где учебные учреждения не могут себе позволить приобрести данную технику и программное обеспечение по отдельности. Это обеспечивается за счёт того, что обслуживание и функционирование Центров происходит за счет федерального бюджета, а управление ими осуществляется Минобрнауки Российской Федерации.

Ранее уже выдвигались похожие предложения, например по созданию центров для

управления и организации деятельности систем дополнительного образования муниципального и регионального уровней, для детей (по инициативе Павлова и Буйлова) или созданию Центра подбора и развития управленческих компетенций персонала, направленного на отбор кандидатов, диагностику их управленческих компетенций и выстраивание дальнейшей траектории профессионального роста участников (Д.Д. Цыренов). Но тем не менее, озвученные проекты касались лишь сферы дополнительного образования детей либо системы образования в целом, но не профессиональной подготовки кадров, которые уже или в ближайшее время будут задействованы в экономике.

При этом, для более результативного функционирования ЦРО ДПО в регионах России нужно предотвратить ряд проблем, сопряженных с их распространением. Так, следует контролировать цели и места создания ЦРО, чтобы они не служили лишь учреждениями, аккумулирующими оборудование, а были привязаны к реальным потребностям экономики региона. При этом нельзя допускать их интеграцию в образовательные программы. Так как элементы ДПО часто разбросаны между вузами, колледжами, корпоративными учебными центрами и квазигосударственными структурами, вместо интегратора их в единую систему, ЦРО может стать еще одним их конкурентов за финансирование, в результате чего будет утрачена возможность сформировать комплексные образовательные продукты и работодатель потеряется в многообразии контактов, отказавшись от взаимодействия с ЦРО.

Упомянутая нами ранее проблема финансирования – тоже остается актуальной, но уже в иных масштабах. Финансирование ЦРО по грантовым или разовым региональным программам не предполагает модели его самоокупаемости и наличия постоянного источника средств на обновление материально-технической базы. К тому же, даже при наличии таких средств, бюрократизированная система управления ЦРО не позволит быстро адаптировать программы под запрос конкретного предприятия или под появление новой технологии, ведь процедура изменения программ Центров может занимать месяцы, в результате чего они будут проигрывать другим провайдерам ДПО в скорости и клиентоориентированности.

Наконец, Центры рискуют оказаться неэффективными в среде кадрового голода и огромного «цифрового разрыва». Даже при наличии современного оборудования, если не будет лиц, способных на нем работать и обучать этому других, ресурсный центр не может выполнять свою главную функцию — быть полигоном для освоения современных компетенций.

Список использованных источников:

1. Буйлова Л.Н., Павлов А. В. Сетевой ресурсный центр дополнительного образования детей: возможности и особенности создания // Журнал руководителя управления образованием. – 2014. – № 2(37). – С. 1-10;
2. Буйлова Л.Н., Клёнова Н.В. Дополнительное образование детей в современной школе / М: «Сентябрь» 2005. – 192 стр;
3. Методические рекомендации по совершенствованию деятельности Центров карьеры профессиональных образовательных организаций [Электронный ресурс] : утверждены директором Департамента государственной политики в сфере среднего профессионального образования и профессионального обучения Минпросвещения России В. С. Неумывакиным 29 января 2024 г. – Текст : электронный. – URL: https://firpo.ru/netcat_files/367/756/h_f1605d-723996348616efff16859a75c2 (дата обращения: 05.10.2024);
4. Методические рекомендации по созданию и организации работы центра карьеры на базе образовательной организации высшего образования [Электронный ресурс] // Сайт ГМПИ имени М.М. Ипполитова-Иванова. – URL: https://ippolitovka.ru/upload/files/Method_rekomend_centra_carier_VO.pdf (дата обращения: 01.12.2025);

5. Тарасов С. В. Качество образования: результаты региональных мониторинговых исследований : учебно-методическое пособие / науч. ред. С. В. Тарасов ; авт.: Н. Н. Жуковицкая, В. В. Кучурин, С. В. Петухов, Н. В. Фирсова, Н. В. Тимофеева, Н. П. Царева. – СПб.: ЛОИРО, 2020. – 428 с. – ISBN 978-5-91143-800-5;
6. Цыренов Д. Д. Экспертно-методическое сопровождение деятельности управленческих команд региональной системы образования // Вестник Бурятского государственного университета - Экономика и менеджмент. 2020. № 2. С. 41–46.

Андреева В.В.

магистрант 2 курса

кафедры Управления персоналом

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ: ЭТАПЫ, ПРИНЦИПЫ И ИНСТРУМЕНТЫ

Аннотация

В статье исследуется актуальный вопрос повышения эффективности действующей системы мотивации персонала через её оценку. Проведен анализ основных положений и выделены основополагающие принципы, способствующие получению объективных результатов. Определено, что оценка мотивационного механизма – отправная точка в процессе совершенствования системы правления персоналом предприятия.

Предложен поэтапный процесс оценки системы мотивации, рассмотрены его отдельные составляющие и выявлены соответствующие характерные особенности. При этом исследование отличается универсальностью, поскольку ориентировано на совершенствование системы управления организацией любой формы собственности и сферы деятельности. На основе проведенного анализа предложена авторская интерпретация автора ключевых инструментов реализации процедуры оценки. Отмечено, особое внимания для современных субъектов хозяйствования требует формирование прозрачной системы вознаграждений наряду с формированием механизма обратной связи.

Ключевые слова: мотивация, оценка, эффективность, принципы, этапы, организация, инструменты, система.

Не вызывает сомнения тот факт, что мотивация персонала — важный аспект в повышении эффективности бизнеса в целом, поскольку непосредственно влияет на продуктивность, лояльность и вовлечённость сотрудников. Мотивированные сотрудники демонстрируют более высокие показатели производительности, более креативны и инициативны в решении поставленных руководством организации задач. В итоге эффективная система мотивации сотрудников обеспечивает динамичный процесс улучшения качества продукции или предоставляемых услуг, сокращению издержек и увеличению прибыли хозяйствующих субъектов.

Разработанные автором предложения в рамках систематизации составляющих процессов оценки эффективности системы мотивации обладают универсальностью, поскольку актуальны для фирм, специализирующихся в различных сферах хозяйственной деятельности.

Основной целью исследования является разработка теоретико-методических

положений и практических рекомендаций для создания эффективной системы мотивации сотрудников современной организации.

Следует отметить, что исследование сущности мотивации труда с экономической точки зрения в отечественной экономике началось сравнительно недавно. При этом многие учёные-экономисты отмечают, что в настоящее время «возрастает роль человеческих ресурсов, которые рассматриваются в качестве одного из факторов успеха компании» [1]. В свою очередь, функция мотивов заключается в обеспечении целенаправленности поведения сотрудников организации, определении субъективной значимости и личностного смысла осуществляемой трудовой деятельности.

Обобщённо оценка эффективности действующей системы мотивации включает несколько этапов:

- диагностика текущей системы мотивации (позволяет понять, какие элементы системы работают неэффективно, выявить слабые места и определить направления необходимых изменений);
- мониторинг удовлетворённости персонала (регулярное измерение отдельных показателей, включая восприятие сотрудниками значимости своей работы, имеющихся условий труда, уровня дохода, перспектив развития и других факторов);
- анализ достижения целей (проведение учёта и контроля показателей, сопоставление соответствующих планируемых и фактических значений);

Кроме того, процесс оценки эффективности системы мотивации, действующей в организации, во многом зависит от того, какие цели ставятся руководством (увеличить долю рынка либо прибыль, выйти на новые рынки сбыта и др.) [2]. Несмотря на то, что оценка эффективности строится на финансовых показателях, рекомендуется дополнительно обращать внимание на другие аспекты, не связанные с ними напрямую, тем не менее очень значимые (уровень текучести кадров, состояние морально-психологического климата в коллективе и т.д.). При этом важное место в общих теоретико-методических положениях оценки занимает формирование и чёткое соблюдение основополагающих принципов:

- прозрачность (сотрудники должны чётко понимать, за что и в каком объёме они получают вознаграждение);
- баланс (гармоничное сочетание денежных стимулов и нематериальных факторов, их интеграция в единую сбалансированную систему);
- актуальность (система мотивации должна быть адаптивной, максимально соответствовать динамично изменяющимся целям организации и условиям внешнего окружения);
- измеримость (все мотивационные инструменты должны быть связаны с ключевыми показателями результативности деятельности);
- персонализация (мотивационные инструменты зависят от должности, трудового стажа, объёма работы и социально-психологических особенностей сотрудника).

Таким образом, можно сказать, что идеальным вариантом механизма мотивации является первоначальное возникновение внутренних мотивов, то есть желаний, а далее – побуждения в виде каких-либо внешних положительных стимулов, которые, в свою очередь, должны быть приоритетней внешних отрицательных стимулов, то есть принуждений [3]. В данном случае весомую роль играет соблюдение ряда требований:

- создание комфортных условий труда (физическое и психологическое благополучие сотрудников напрямую влияет на их мотивацию и производительность);
- дополнительное обучение и переквалификация (обучение повышает конкурентоспособность сотрудников, может проходить в разных форматах: очном, дистанционном, смешанном);
- развитие корпоративной культуры (внедрение современных HR-практик и

предоставление возможностей для карьерного роста и развития способствуют повышению мотивации и вовлечённости сотрудников);

- геймификация (возможность превратить рутинные операции работу в захватывающую игру, со своими правилами, системой поощрений и наказаний) [4];

- поддержка командного духа (как вариант - совместные спортивные состязания, выезды на природу и прочие мероприятия помогают сотрудникам лучше узнать друг друга и почувствовать себя частью единой сплочённой команды).

Эффективность действующей системы мотивации сотрудников в организации можно оценить с помощью ряда достаточно популярных в современной экономике инструментов. В частности, имеются в виду опросы удовлетворённости среди сотрудников, которые помогают выявить, насколько внедрённая по факту мотивационная программа соответствует их ожиданиям и потребностям. Не менее важным инструментом выступает анализ таких показателей трудовой активности, как производительность труда, уровень качества выполнения задач, исследование динамики изменения показателя текучести кадров. Кроме того, важно отметить значимость налаженной обратной связи в системе «руководитель – сотрудник», что позволяет успешно оптимизировать действующую систему мотивации. При этом регулярный мониторинг изменений как отдельный инструмент позволяет своевременно вносить коррективы и адаптировать мотивационную программу организации к изменяющимся внешним и внутренним условиям функционирования современной организации.

В свою очередь, структурные изменения должны включать пересмотр существующих стимулирующих программ и введение новых элементов. Особое внимание следует уделить созданию более прозрачной системы вознаграждений, которая будет понятна всем сотрудникам. Указанные меры в комплексе позволят повысить доверие персонала к системе мотивации и усилить ее благотворное воздействие на общий уровень эффективности функционирования организации.

Список использованных источников:

Оценка эффективности системы мотивации персонала организации [Электронный ресурс]. URL: cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-sistemy-motivatsii-personala-organizatsii (дата обращения: 01.02.2026).

Оцениваем эффективность системы мотивации сотрудников коммерческой службы [Электронный ресурс]. URL: <https://www.nitt.by/izdaniya/nitt/ocenivaem-effektivnost-sistemy-motivacii> (дата обращения: 01.02.2026).

Оценка системы мотивации и стимулирования труда персонала предприятия [Электронный ресурс]. URL: <https://1economic.ru/lib/113979> (дата обращения: 01.02.2026).

Система мотивации персонала в компании: от диагностики до совершенствования [Электронный ресурс]. <https://www.cleverence.ru/articles/biznes/-sistema-motivatsii-personala-v-kompanii-ot-diagnostiki-do-sovershenstvovaniya/> (дата обращения: 01.02.2026).

Дюдюн Е.В.

магистрант 2 курса

кафедры Управления персоналом

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА ПРИ НАЙМЕ: ИНТЕГРАТИВНЫЙ ПОДХОД НА ОСНОВЕ АССЕССМЕНТ-ЦЕНТРА И КЕЙС-МЕТОДОВ

Аннотация

В статье рассматриваются ограничения традиционных методов оценки кандидатов при найме, таких как резюме и структурированное интервью, которые зачастую не позволяют с высокой точностью прогнозировать будущую успешность сотрудника. Проведен анализ эффективности современных оценочных технологий, в частности, ассесмент-центра и ситуационных кейсов. На основе синтеза их сильных сторон предложена авторская интегративная модель оценки, включающая этап дистанционного кейс-тестирования и последующую модифицированную сессию ассесмент-центра, фокусирующуюся на ключевых для организации компетенциях. Приведены результаты апробации модели в форме экспертного опроса HR-специалистов, подтвердившие ее практическую значимость для повышения обоснованности кадровых решений.

Ключевые слова: оценка персонала, подбор кадров, ассесмент-центр, кейс-метод, компетенции, интегративная модель, валидность методов.

В условиях трансформации рынка труда и роста конкуренции за таланты эффективность найма становится критическим фактором успеха организации. Ошибка при подборе влечет значительные прямые и косвенные издержки [1]. Традиционные методы первичной оценки — анализ резюме и даже структурированное интервью — демонстрируют ограниченную прогностическую валидность в отношении реальной рабочей эффективности [2, 3]. В связи с этим актуальной задачей для HR-практики является совершенствование оценочных технологий, направленное на повышение объективности, надежности и экономической эффективности процедур найма.

Целью данного исследования является разработка и теоретическое обоснование интегративной модели оценки кандидатов при найме, комбинирующей преимущества кейс-методов и ассесмент-центра. Для достижения цели были поставлены следующие задачи: 1) провести сравнительный анализ традиционных и современных оценочных методик; 2) разработать структуру двухэтапной интегративной модели; 3) оценить применимость и потенциальную эффективность предложенной модели на основе мнений экспертов-практиков.

1. Анализ современных технологий оценки при найме: сильные стороны и ограничения

Наиболее валидными с точки зрения прогноза успешности признаны методы оценки в деятельности, или методы «работы в действии» [4]. К ним относятся ассесмент-центр (АС) и ситуационные кейс-методы.

Ассесмент-центр — комплексный метод, использующий серию деловых игр, групповых дискуссий и индивидуальных упражнений для оценки заранее определенных компетенций. Его высокая прогностическая валидность (0,65-0,70) обусловлена тем, что поведение кандидата наблюдается и оценивается несколькими подготовленными ассессорами в ситуациях, близких к реальным рабочим [5]. Ключевым недостатком является высокая ресурсоемкость, что часто делает его применение на массовых позициях нерентабельным.

Ситуационные тесты и кейс-методы представляют кандидату описание профессиональной проблемы с просьбой предложить решение. Метод эффективен для оценки аналитических навыков, системного мышления и профессиональных знаний. Он менее затратен, чем АС, и может проводиться дистанционно, но дает ограниченное представление о поведенческих и коммуникативных компетенциях в динамике.

Из вышеизложенного следует, каждый из высоковалидных методов имеет свои «нишевые» ограничения. Логичным путем совершенствования представляется их рациональная интеграция в единую скрининговую цепочку.

2. Интегративная двухэтапная модель оценки кандидатов

Предлагаемая модель предназначена для подбора специалистов и руководителей среднего звена и построена по принципу воронки, что позволяет оптимизировать ресурсы [5].

Этап 1. Дистанционное кейс-тестирование. После первичного скрининга резюме квалифицированным кандидатам направляется кейс, специфичный для целевой должности. Решение выполняется удаленно в ограниченные сроки. Оценка проводится по четким критериям: глубина анализа, практическая реализуемость, креативность, структурированность ответа. Этап позволяет эффективно отсеять кандидатов, чьи профессиональные навыки и образ мышления не соответствуют требованиям.

Этап 2. Модифицированная сессия ассессмент-центра. Кандидаты, успешно прошедшие кейс-тест, приглашаются на очную сессию. Для экономии ресурсов программа АС фокусируется только на ключевых поведенческих компетенциях: лидерство, работа в команде, коммуникация под давлением. В программу включаются групповая дискуссия на основе усложненного кейса, ролевая игра и презентация решения кейса 1-го этапа. Оценка производится 2-3 ассессорами по стандартизированным шкалам.

3. Апробация модели: результаты экспертного опроса

Для предварительной оценки практической ценности модели был проведен экспертный опрос 25 HR-специалистов и руководителей кадровых служб компаний среднего и крупного бизнеса г. Москвы, имеющих опыт организации оценки при найме [3] [5] [7]. Визуально результаты опроса представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты экспертного опроса об эффективности этапов интегративной модели

Оценочное утверждение	Согласны, %	Затрудняюсь ответить, %	Не согласны, %
1. Дистанционный кейс-тест эффективен для первичного отбора специалистов	88	8	4
2. Такой тест позволяет снизить нагрузку на интервьюеров и ассессоров	92	4	4
3. Фокус АС только на поведенческих компетенциях после кейса повышает его рентабельность	76	16	8
4. Предложенная модель в целом повысит обоснованность решений о найме	84	12	4
5. Внедрение модели сопряжено со значительными трудностями (разработка кейсов, обучение ассессоров)	72	20	8

Составлено автором на основе [3] [5] [7]

Анализ данных показывает, что большинство экспертов (84-92%) видят потенциал модели в повышении эффективности и снижении ресурсных затрат на первичных этапах отбора. При этом 72% респондентов справедливо отмечают высокую сложность

первоначального внедрения, связанную с необходимостью создания качественных оценочных материалов и подготовки внутренних ассессоров.

Проведенное исследование подтвердило тезис о необходимости эволюции традиционных практик найма в сторону более валидных и комплексных методов оценки. Предложенная интегративная двухэтапная модель, последовательно сочетающая дистанционное кейс-тестирование и сфокусированную сессию ассессмент-центра, позволяет нивелировать ключевые недостатки каждого из методов при использовании их по отдельности.

Модель обеспечивает:

1) **повышение прогностической валидности** за счет оценки как профессионального мышления, так и реального поведения в смоделированных ситуациях;

2) **оптимизацию ресурсов** путем отсева неподходящих кандидатов на раннем, менее затратном этапе;

3) **объективизацию решения** благодаря использованию стандартизированных критериев и коллегиальной оценки.

Основными направлениями для дальнейших исследований являются разработка типологии валидных кейсов для различных категорий должностей и создание программ обучения внутренних ассессоров для сокращения стоимости внедрения модели. Практическая апробация модели в реальных условиях найма в организациях различных отраслей станет логичным следующим шагом для подтверждения ее экономической эффективности.

Список использованных источников

1. Иванова, С. В. Ассессмент-центр и развитие компетенций: полное практическое руководство / С. В. Иванова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Альпина Паблишер, 2021. — 320 с. — ISBN 978-5-9614-7301-5.
2. Кайдалов, Д. П. Цифровая трансформация HR: отбор и оценка персонала в новой реальности / Д. П. Кайдалов, Е. И. Суименко // Управление персоналом. — 2023. — № 1. — С. 48–55.
3. Коротков, Э. М. Управление человеческими ресурсами: современные концепции и технологии : учебник для магистров / Э. М. Коротков, А. А. Беляев. — Москва : Юрайт, 2022. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15845-7.
4. Потемкин, В. К. Кейс-методы и ситуационные задачи в оценке управленческого потенциала: повышение прогностической валидности / В. К. Потемкин // Менеджмент сегодня. — 2022. — № 5. — С. 165–173. — DOI: 10.24412/1819-1269-2022-5-165-173.
5. Дейнега, А. И. Валидность и надежность современных методов оценки персонала при найме: метаанализ исследований / А. И. Дейнега // Организационная психология. — 2023. — Т. 13, № 2. — С. 120–142. — DOI: 10.17323/2312-5942-2023-13-2-120-142.
6. Шмидт, Ф. Л. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 100 Years of Research Findings / F. L. Schmidt, I. S. Oh // Psychological Science in the Public Interest. — 2021. — Vol. 22, No. 3. — P. 113–145. — DOI: 10.1177/15291006211000410.
7. Рогов, М. Г. Гибридные модели оценки в подборе: интеграция ассессмент-центра и цифровых инструментов / М. Г. Рогов, О. Л. Семенова // Вестник университета. — 2023. — № 4. — С. 87–95. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/gibridnye-modeli-otsenki-v-podbore-integratsiya-assessmentsentra-i-tsifrovyyh-instrumentov> (дата обращения: 02.02.2026).
8. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» (утв. приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 09 апреля 2021 г. № 199н) //

Федорова Д.Р.,
магистрант 1 курса
кафедры Управления персоналом

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

В статье рассмотрены показатели эффективности использования трудовых ресурсов, выделены факторы, влияющие, как на эффективность и производительность труда, так и на эффективность работы персонала.

Ключевые слова: эффективность, персонал, трудовые ресурсы, факторы эффективности, производительность труда.

Обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для повышения эффективности функционирования любой предпринимательской структуры. Развитие трудового потенциала предприятия происходит за счет оценки труда работников, выявления трудовых резервов каждого работника для его оптимального использования, дальнейшего обучения и переобучения, повышения его квалификации. Следовательно, эффективность использования трудовых ресурсов предприятия является ключевым фактором, влияющим на конкурентоспособность продукции и ее качество, способствует улучшению экономической деятельности, уменьшению затрат на трудовые ресурсы и росту их доходов.

В 1922 г. академик С.Г. Струмилин впервые ввел в научный оборот понятие «трудовые ресурсы», которое он трактовал как «основной фонд, питает собой всякое народное хозяйство – это живая рабочая сила данной страны или народа. Всякое сокращение или расширение этого фонда оказывает огромное влияние на общий тип хозяйственного развития» [3, с. 7].

Потенциал трудовых ресурсов состоит из психологических и физических качеств работников организации и их пригодности выполнять поставленные задачи в процессе трудовой деятельности.

Главной составляющей общего роста эффективности является именно оценка эффективности управления персоналом, поэтому организации не стоит забывать о регулярном её проведении. Диагностика трудовых ресурсов позволяет определить необходимость в персонале, обеспеченность организации трудовыми ресурсами, уровень удовлетворения персонала работой и условиями труда, оценить эффективность использования персонала предприятия. Все сотрудники должны быть ознакомлены с результатами проведенной оценки, чтобы стимулировать их к повышению своей компетентности.

Эффективность труда складывается из личностного и творческого роста сотрудника, она зависит от качества труда и жизни, без которых не возможен долгосрочный и

эффективный рост предприятия, так и всей экономики в целом. Для выполнения комплексной диагностики исследуются все факторы, влияющие на эффективность и производительность труда (рис.1). При этом факторы, влияющие на эффективность работы персонала, можно представить в виде следующей классификации (рис. 2).

Так система управления должна прилагать большие усилия на повышение эффективности труда, а не только на рост производительности.



Рис. 1 – Классификация факторов, влияющих на эффективность и производительность труда

Если под эффективностью считать показатель соотношения полученных результатов к приложенным усилиям (величине расходов), то следует учитывать, что расходы на персонал помимо непосредственных выплат зарплат и премий включают и другие статьи. Среди них: привлечение новых сотрудников, повышение квалификации, стимулирование и т.д., вплоть до расходов, вызванных увольнением некоторых членов коллектива.

По мнению Ю. Одегова, М. Маусова и М. Кулапова, «общий подход к оценке эффективности управления отсутствует, так как технологические и производственные процессы, трудовая активность и социальное развитие тесно взаимосвязаны между собой» [2, с. 74].

Обеспеченность предприятия необходимыми трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для повышения эффективности функционирования любой предпринимательской структуры. Развитие трудового потенциала предприятия происходит за счет оценки труда работников, выявления трудовых резервов каждого работника для его оптимального использования, дальнейшего обучения и переобучения, повышения его квалификации. Следовательно, эффективность использования трудовых ресурсов предприятия является ключевым фактором, влияющим на конкурентоспособность продукции и ее качество, способствует улучшению экономической деятельности, уменьшению затрат на трудовые

ресурсы и росту их доходов.



Рис. 2 - Классификация факторов, влияющих на эффективность работы персонала

В современных условиях цифровизации и растущей конкуренции именно качество человеческого капитала становится критически важным стратегическим активом организации. Компании, способные системно развивать и удерживать таланты, получают устойчивое преимущество на рынке, поскольку именно персонал генерирует инновации, обеспечивает клиентоориентированность и адаптивность бизнеса к быстро меняющимся условиям внешней среды. Инвестиции в развитие сотрудников трансформируются не только в рост производительности, но и в повышение лояльности, снижение текучести кадров и укрепление корпоративной культуры, что в долгосрочной перспективе существенно снижает операционные риски и формирует фундамент для устойчивого роста.

Все рассмотренные факторы, так или иначе, способны определять уровень

эффективности персонала. При этом стоит отметить, что отрицательное воздействие какого-либо фактора не обязательно будет катастрофически отражаться на эффективности работы. Негативное влияние некоторых факторов может восполняться за счет большего вложения со стороны других. На большинство факторов может быть оказано влияние со стороны руководства. Но здесь стоит учитывать, насколько в организации востребованы эти старания, и насколько компетентен руководитель в решении задач повышения эффективности персонала.

Список использованных источников:

1. Медведева, О.В. Комплексный экономический анализ деятельности предприятия: [учебник] / О.В. Медведева, Е.В. Шпилевская, А.В. Немова. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. – 343с.
2. Одегов, Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект) / Ю.Г. Одегов. – М.: РЭА, 2014. – 214с.
3. Струмилин, С.Г. Проблемы экономики труда [Электронный ресурс] / С.Г. Струмилин. – М.: Наука, 1982. – 472с. – Режим доступа: <http://uchebnik.online/ekonomika-truda-knigi/nashi-trudovyye-resursyi-27826.html>

Хмеливская В. В.
магистрант 2 курса
кафедры Управления персоналом

ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ УДЕРЖАНИЯ МОЛОДЫХ КАДРОВ НА НОВЫХ ТЕРРИТОРИЯХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Аннотация

В статье рассматриваются проблемные вопросы, связанные с закреплением молодых специалистов на новых территориях РФ. Анализируется уникальная ситуация, сочетающая последствия военных действий, необходимость интеграции в правовое и экономическое поле России и острую демографическую потребность в молодежи. Выявляются ключевые проблемы в сферах безопасности, экономики, идентичности и инфраструктуры.

Ключевые слова: новые территории, интеграция, молодые кадры, человеческий капитал, восстановление, безопасность, социальная адаптация.

Процесс интеграции новых территорий в социально-экономическое и правовое пространство России выдвигает на первый план вопрос человеческого капитала. Успех этого исторического проекта напрямую зависит от способности привлечь и, что критически важно, удержать на этих землях молодых специалистов – врачей, педагогов, инженеров, аграриев, управленцев. Молодежь рассматривается не только как трудовой ресурс для восстановления, но и как агент будущего, носитель обновленной идентичности и залог долгосрочной устойчивости регионов. Однако пространство для их профессиональной и личной самореализации формируется в условиях многомерного кризиса, где экономические трудности тесно переплетены с психологическими травмами, а бытовые неурядицы – с глубинными вопросами гражданской принадлежности. Создание привлекательных жизненных перспектив в такой обстановке представляет собой одну из наиболее сложных

управленческих задач.

Фундаментальной основой всех остальных проблем остается фактор физической и психологической безопасности [1]. Несмотря на активные усилия, сохраняющиеся риски превращают повседневную жизнь в состояние хронической неопределенности. Молодой специалист, принимая решение о переезде или оставаясь на родной земле, вынужден взвешивать профессиональные возможности против потенциальной опасности. Это создает уникальный демографический парадокс: территории, остро нуждающиеся в энергии и современных компетенциях молодежи, одновременно являются зоной повышенного риска, что закономерно подталкивает наиболее мобильную и образованную часть населения к поиску более спокойной жизни в других регионах России. Преодоление этого барьера — не просто техническая, но в первую очередь гуманитарная задача, требующая времени и создания устойчивого ощущения защищенности.

Экономический ландшафт, в который приходится интегрироваться молодым кадрам, носит переходный и во многом зависимый характер. Локальные рынки труда, долгое время существовавшие в логике конфликта и изоляции, переживают болезненную трансформацию. Инфраструктурные проекты, финансируемые из федерального центра, создают рабочие места, но зачастую носят временный характер. Частный бизнес, особенно малый и средний, сталкивается с трудностями легализации, перестройки логистических цепочек и неопределенностью в вопросах права собственности. Для молодого предпринимателя или инженера это означает работу в условиях непрозрачных правил, где успех зависит не столько от рыночных или профессиональных качеств, сколько от умения ориентироваться в лабиринте временных административных процедур. Экономика восстановления, держащаяся на бюджетных вливаниях, еще не сформировала устойчивую среду для долгосрочных карьерных стратегий и амбициозных стартапов.

Глубинный вызов лежит в плоскости социокультурной и идентификационной адаптации. Часть местной молодежи, чье мировоззрение формировалось в ином информационном и образовательном пространстве, сталкивается с необходимостью сложной внутренней работы по «перекодировке» профессиональных знаний, социальных норм и даже исторического нарратива. Формальное получение российского паспорта не мгновенно рождает чувство принадлежности к общероссийской гражданской нации. Этот разрыв может порождать внутренний дискомфорт, ощущение маргинализации или ностальгии по привычным, хотя и проблемным, реалиям прошлого. С другой стороны, для специалистов, приезжающих из других регионов России, новые территории могут восприниматься как сложная, чужая и эмоционально заряженная среда. Построение общего профессионального и культурного поля, где местная и «приезжая» молодежь смогут действовать как единая команда, — это тонкая работа, требующая не только материальных вложений, но и эмоционального интеллекта со стороны управленцев и институтов гражданского общества.

Бытовое измерение проблемы проявляется в виде инфраструктурного коллапса, который ежедневно напоминает о последствиях недавних событий [2; 3]. Разрушенное или изношенное жилье, перебои в обеспечении теплом, водой и электричеством, поврежденные дороги и социальные объекты — все это не просто неудобства, а факторы, напрямую влияющие на качество жизни и принятие решений о будущем. Молодая семья вряд ли захочет растить детей в условиях, где базовые блага цивилизации ненадежны. Таким образом, скорость и качество восстановления жилищно-коммунального хозяйства, транспортной сети и социальной инфраструктуры приобретают не только экономическое, но и демографическое значение. Это та основа, на которой только и могут быть построены более сложные социальные проекты по интеграции и развитию человеческого потенциала.

Таким образом, удержание молодых кадров на новых территориях является

комплексной проблемой, где вопросы безопасности, экономики, идентичности и быта образуют плотный узел. Ее решение невозможно через разовые меры или исключительно финансовые вливания. Требуется последовательная и многоуровневая политика, нацеленная на создание целостной жизненной перспективы. Эта перспектива должна сочетать гарантии безопасности, понятные и привлекательные экономические возможности, ускоренное восстановление комфортной городской среды и продуманную программу социокультурной интеграции, которая позволит молодежи почувствовать себя не временными жителями на поврежденной земле, а полноправными творцами нового будущего в составе России. Успех в этом деле станет ключевым индикатором не только административной эффективности, но и глубины исторической интеграции этих регионов.

Список использованных источников:

1. Соловьева, О. Н. На предприятиях новых регионов России не хватает персонала. Дешевая ипотека пока не привлекла кадры на воссоединенные территории / О. Н. Соловьева // Независимая газета. – 2025. – 27 ноября. – URL: https://www.ng.ru/economics/2025-11-27/1_9389_regions.html (дата обращения: 03.02.2026).
2. Новые регионы нуждаются в кадрах: какие методы привлечения сотрудников эффективны? // Региональные комментарии. – 2024. – 19 ноября. – URL: <https://regcomment.ru/reviews/novye-regiony-nuzhdayutsya-v-kadrah-kakie-metody-privlecheniya-sotrudnikov-effektivny/> (дата обращения: 03.02.2026).
3. Исследование: В России нет регионов с избыточными трудовыми ресурсами // Российская газета. – 2023. – 26 июля. – URL: <https://rg.ru/2023/07/26/kak-bez-ruk.html> (дата обращения: 03.02.2026).

Шалупова Е.Е.

магистрант 2 курса

кафедры Управления персоналом

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ И СОЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА СИСТЕМУ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация

В статье исследуется комплексное влияние процессов цифровизации и современных социальных трансформаций на систему мотивации персонала организаций. Анализируется переход от традиционных, преимущественно материальных и иерархических моделей к гибкой, ценностно-ориентированной и персонализированной мотивационной экосистеме. Рассматриваются такие ключевые факторы трансформации, как дематериализация труда, запрос на автономию и благополучие, ценностное соответствие и развитие компетенций. На основе синтеза теоретических подходов и современных практик делается вывод о формировании адаптивной системы мотивации, интегрирующей цифровые инструменты и гуманитарные принципы для повышения вовлеченности и удержания талантов в новой реальности.

Ключевые слова: мотивация персонала, цифровизация, социальные изменения, гибридный формат работы, автономия, вовлеченность, корпоративное благополучие, психологический контракт, ценностное соответствие, HR-аналитика.

Современный этап развития общества и экономики знаменуется мощным взаимовлиянием двух глобальных трендов: всепроникающей цифровизации и глубинных изменений в социальной сфере. Эти процессы выступают не просто фоном, а активными драйверами, перестраивающими традиционные модели управления, в том числе систему мотивации персонала. Классические подходы, опирающиеся на жесткую иерархию и материальные стимулы, демонстрируют свою недостаточность в эпоху сетевых коммуникаций, гибридной занятости и новых ценностных ориентаций работников. Актуальность исследования обусловлена необходимостью теоретического осмысления и практической адаптации мотивационных механизмов к вызовам формирующейся цифровой среды и эволюционирующим социальным ожиданиям. Целью данной работы является комплексный анализ характера и направленности влияния указанных факторов на систему мотивации, а также выявление контуров формирующейся новой модели. Объектом исследования выступают организационные механизмы стимулирования трудовой деятельности, а предметом – специфика их трансформации под воздействием технологических и социокультурных изменений.

1. Цифровая среда как катализатор пересмотра мотивационных основ

Цифровизация, вышедшая за рамки простой автоматизации, создает принципиально новую экосистему труда, которая требует кардинального пересмотра устоявшихся мотивационных практик. Одним из наиболее значимых проявлений этого процесса является дематериализация рабочего пространства и массовый переход к удаленным и гибридным форматам занятости. Данное изменение смещает фокус в управлении с контроля над процессом и присутствием сотрудника на управление по результатам. В таких условиях ключевым мотиватором для квалифицированных специалистов становится автономия – возможность самостоятельно определять режим работы, место ее выполнения и оптимальные методы достижения целей. Это, в свою очередь, требует от руководства организации формирования культуры, основанной на доверии и ответственности, и внедрения соответствующих систем целеполагания, таких как OKR (Цели и ключевые результаты), что подтверждается в работах, посвященных управлению в гибридном формате [1, с. 45].

Параллельно цифровизация предоставляет в распоряжение менеджмента мощные инструменты для анализа и персонализации мотивационных воздействий. Использование HR-аналитики для обработки больших данных позволяет выявлять индивидуальные паттерны вовлеченности и факторы, влияющие на удовлетворенность трудом различных категорий персонала. Цифровые платформы становятся пространством для реализации таких подходов, как геймификация, которая, применяя игровые механики в неигровых контекстах, способствует повышению вовлеченности в обучение и рутинные операции. Важным аспектом также являются системы мгновенного признания, позволяющие коллегам и руководителям оперативно и публично отмечать профессиональные достижения, что напрямую отвечает социальной потребности в уважении и принадлежности [2, с. 50].

Однако создаваемая цифровая среда порождает и специфические риски, выступающие в роли сильных демотиваторов. Постоянная гиперподключенность, размывание границ между рабочим и личным временем, информационная перегрузка ведут к росту цифрового выгорания и хронического стресса. Как отмечают исследователи, игнорирование этих рисков может свести на нет положительный эффект от внедрения новых технологий [3, с. 91]. Следовательно, современная система мотивации должна обязательно включать меры по обеспечению цифрового благополучия сотрудников, формируя культуру уважения к личному времени и продвигая практики цифрового детокса.

2. Социальные трансформации и новый ценностный контракт

Параллельно с технологическим прогрессом происходит переоценка базовых социальных установок, связанных с трудовой деятельностью. Меняется сам характер неформального «психологического контракта» между работником и организацией. Для новых поколений, вступающих на рынок труда, все большую значимость приобретают ценности самореализации, осмысленности деятельности и баланса между работой и личной жизнью. В этой связи ключевым трендом становится смещение акцентов с чисто транзакционных отношений (труд-вознаграждение) на реляционные и ценностные.

Запрос на целостность личности трансформирует подходы к мотивации, выводя концепцию благополучия из периферийной зоны в центр корпоративной стратегии. Комплексные программы, направленные на поддержку ментального и физического здоровья сотрудников, гибкие графики, помощь в уходе за детьми или пожилыми родственниками перестают быть просто дополнительными льготами. Они становятся значимым сигналом о том, что организация воспринимает сотрудника как целостную личность, инвестируя в качество его жизни, что прямо коррелирует с ростом лояльности и производительности [4, с. 79].

Еще одним мощным нематериальным мотиватором современности является ценностное соответствие. Все большее число специалистов, особенно молодых, оценивают потенциального работодателя через призму его социальной и экологической ответственности, этичности ведения бизнеса и приверженности принципам разнообразия и инклюзивности. Возможность участвовать в волонтерских проектах или экологических инициативах компании удовлетворяет глубокую потребность в осмысленности труда и социальной полезности, выступая сильным внутренним стимулом.

В условиях высокой турбулентности и быстрого устаревания знаний непрерывное профессиональное развитие превращается в критически важный мотивационный фактор. Гарантии долгосрочной занятости уступают место гарантиям постоянной востребованности на рынке труда. Поэтому инвестиции компании в обучение, создание внутренних возможностей для горизонтальной ротации и освоения новых компетенций расцениваются сотрудниками как наиболее ценная долгосрочная инвестиция в их будущее, формируя новый тип лояльности, основанный на партнерстве в развитии [5, с. 240].

3. Синтез технологических и социальных трендов: формирование адаптивной мотивационной экосистемы

Анализ показывает, что воздействие цифровизации и социальных изменений носит не изолированный, а синергетический характер. Цифровые инструменты становятся технологической основой для реализации новых социальных запросов сотрудников. Например, платформы для управления проектами обеспечивают прозрачность и автономию в гибридных командах, а системы аналитики благополучия позволяют оказывать персонализированную поддержку.

В результате формируется новая, гибридная мотивационная экосистема. Ее ядром является отказ от унификации в пользу индивидуальных траекторий стимулирования, учитывающих уникальную комбинацию потребностей каждого сотрудника. Роль линейного руководителя в этой экосистеме трансформируется: из контролера он становится коучем и фасилитатором, ключевой задачей которого является диагностика индивидуальных мотиваторов и создание условий для профессионального и личностного роста членов команды. Регулярный диалог о развитии, охватывающий не только рабочие задачи, но и карьерные устремления, аспекты благополучия и ценностное соответствие, становится центральным элементом системы.

Эта экосистема предполагает гибкий баланс между единой корпоративной культурой, основанной на доверии и ориентации на результат, и вариативностью конкретных инструментов. Набор мотивационных факторов, соотношение материальных и

нематериальных стимулов, режимы работы могут адаптироваться под специфику подразделения, проекта или даже индивидуальные договоренности с ключевыми специалистами, оставаясь при этом в рамках общей стратегической рамки.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что влияние цифровизации и социальных изменений на систему мотивации персонала носит системный и трансформационный характер. Происходит эволюция от жестко структурированных, преимущественно материальных моделей к динамичным, ценностно-ориентированным и персонализированным экосистемам. Цифровые технологии выступают в роли инфраструктурной основы этой трансформации, предоставляя инструменты для организации гибкой работы, сбора аналитических данных и создания новых каналов обратной связи и признания.

Социальные тренды формируют новый набор ожиданий сотрудников, в котором благополучие, смысл, автономия и развитие становятся конкурентными преимуществами работодателя. Успешная мотивационная стратегия сегодня – это не набор разрозненных стимулов, а целостная экосистема, интегрирующая технологические возможности с глубоким пониманием человеческих потребностей и ценностей. Она направлена на создание такой среды, где профессиональная эффективность гармонично сочетается с личностным развитием и качеством жизни сотрудника. Дальнейшие исследования в этой области могут быть сосредоточены на разработке метрик оценки эффективности гибридных мотивационных систем, а также на изучении отраслевой и культурной специфики данной трансформации.

Список использованных источников:

1. **Новикова, Е. А.** Гибридная модель организации труда: вызовы и возможности для управления человеческими ресурсами / Е. А. Новикова // Российское предпринимательство. – 2023. – Т. 24, № 2. – С. 33–47. – DOI: 10.24182/2073-9885-2023-24-2-33.
2. **Соловьёва, А. А.** Цифровые технологии управления персоналом: тренды и перспективы // Российское предпринимательство. – 2022. – Т. 23, № 5. – С. 45–58.
3. **Водопьянова, Н. Е.** Выгорание – психологическая цена работы в субъект-регрессирующих цифровых средах / Н. Е. Водопьянова // Организационная психология. – 2024. – Т. 14, № 2. – С. 85–102.
4. **Кириллова, Н. В.** Корпоративное благополучие как элемент стратегии удержания персонала // Экономика труда. – 2023. – Т. 10, № 1. – С. 75–88.
5. **Дерюгин, П. П.** Карьерные траектории менеджеров крупных российских корпораций в цифровую эпоху: образовательный контекст / П. П. Дерюгин, Л. А. Лебединцева, М. В. Сивоконь, Е. А. Камышина // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2022. – Т. 21, Вып. 2. – С. 220–245. – DOI: 10.21638/spbu08.2022.203.

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ХЕРСОНСКИЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

АЛЬМАНАХ СТУДЕНЧЕСКИХ ИССЛЕДОВАНИЙ

СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ

СТУДЕНТОВ И МОЛОДЫХ УЧЕНЫХ

ФАКУЛЬТЕТА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Компьютерная верстка Афонченкова Т.Н.

Дизайн обложки Потеев Д.А.

© ХТУ, факультет экономики, управления и права

Геническ, 2026