

НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ
МЕНЕДЖЕР

MANAGER

SCIENTIFIC JOURNAL
DONETSK ACADEMY OF MANAGEMENT
AND PUBLIC ADMINISTRATION

1(107)2025
ISSN 2518-1440

**ДОНЕЦКАЯ
АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ**



НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Донецкая академия управления и государственной службы»

Основан в 1998 году

ISSN 2518 – 1440

*Научный журнал «Менеджер» включён 05.02.2025 в Перечень рецензируемых научных изданий
Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по группе научных специальностей
5.2- Экономика (5.2.3. Региональная и отраслевая экономика; 5.2.4. Финансы; 5.2.6. Менеджмент;
5.2.7. Государственное и муниципальное управление)*

*Научный журнал «Менеджер» ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС» включён в базу данных
Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)*

*Свидетельство о регистрации средства массовой информации
Министерства информации ДНР серия ААА № 000065 от 16.11.2016*

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Костровец Лариса Борисовна – главный редактор, д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Верига Анна Владимировна – зам. главного редактора, д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Беганская Ирина Юрьевна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Безрукова Татьяна Львовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ВГЛТ им. Морозова», Воронеж, РФ;
Беленцов Владимир Николаевич – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Бессонова Елена Анатольевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВПО «ЮЗГУ», Курск, РФ;
Братковский Мирон Леонидович – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Василенко Дмитрий Валериевич – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Волощенко Лариса Михайловна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Глинская Ольга Сергеевна – д-р экон. наук, доцент, Волгоградский кооперативный институт, Волгоград, РФ;
Головина Татьяна Александровна – д-р экон. наук, профессор, Среднерусский институт управления – филиал ФГБОУ ВО «РАНХиГС», Орёл, РФ;
Губерная Галина Константиновна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Егорова Марина Витальевна – д-р экон. наук, Минфин ДНР, Донецк, ДНР, РФ;
Иванова Татьяна Леонидовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Кретова Алина Викторовна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Лена Роман Николаевич – д-р экон. наук, профессор, ГБУ «Институт экономических исследований», Донецк, ДНР, РФ;
Науменко Светлана Николаевна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Нижегородцев Роберт Михайлович – д-р экон. наук, профессор, Институт проблем управления им. В.А. Трапезникова РАН, Москва, РФ;
Овчаренко Людмила Александровна – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Петрушевская Виктория Викторовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Подгорный Владимир Васильевич – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Пономаренко Елена Викторовна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Севка Виктория Геннадиевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ДОННАСА», Донецк, ДНР, РФ;
Тисунова Виктория Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО «ЛГУ им. Даля», Луганск, ЛНР, РФ;
Шевченко Мария Николаевна – д-р экон. наук, профессор, ФГБОУ ВО Луганский ГАУ, Луганск, ЛНР, РФ;
Шемяков Александр Дмитриевич – д-р экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Климова Полина Александровна – ответств. секретарь, канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ;
Иванченко Светлана Владимировна – технический секретарь, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Донецк, ДНР, РФ.

Адрес редакции:

ДНР, 283015, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А.

Учредитель – федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Донецкая академия управления и государственной службы».

Точка зрения редакции не всегда совпадает с точкой зрения авторов. Ответственность за точность и достоверность
приведённых фактов, цитат, фамилий несут авторы.

При переиздании ссылка на Научный журнал «Менеджер» обязательна.

Распространяется бесплатно по специальной рассылке.

Литературный редактор А.В. Кравченко.

Рекомендовано к опубликованию решением ученого совета, протокол от 27.03.2025 № 11

Подписано к печати 27.03.2025

Напечатано ИП Криничная Ирина Викторовна.

Сведения о государственной регистрации физического лица в качестве индивидуального предпринимателя

ОГРНИП 322930100019725, дата государственной регистрации 28.12.2022 г.

283015, г. Донецк, ул. Овнатаняна, д. 4, кв. 145 Тираж 100 экз. Усл. печ. л. 8,3.

Периодичность изданий – 8 выпусков в 2 года.

СОДЕРЖАНИЕ
Contents

**ТЕОРИИ, КОНЦЕПЦИИ И МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО
И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Theories, concepts and models of state and municipal administration

- Большакова Ю.М., Большаков С.Н.** Задачи и проблемы
целеполагания в системе государственного управления
Bolshakova Y.M., Bolshakov S.N. Tasks and problems of goal
setting in the public administration system..... 4
- Костровец Л.Б.** Новое государственное управление: переход к
необюрократии?
Kostrovets L.B. New public administration: transition to neo-
bureaucrasy? 14
- Шемяков А.Д., Конюшенко С.Г.** Особенности и проблемы
управления персоналом в системе государственной службы
Донецкой Народной Республики
Shemiakov A.D., Koniushenko S.G. Features and problems
of development of government service
are in Donetsk Republic of People's 25

**АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВО-
КРЕДИТНОЙ И БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ**

**Current problems in the development of the financial, credit
and banking system**

- Грязева М.С.** Финансовые проблемы и факторы, препятствующие
инновационному развитию регионов России
Gryazeva M.S. Financial problems and factors hindering
the innovative development of Russian regions..... 36
- Зенченко С.В., Сухинина М.И.** Цифровизация и безопасность:
вызовы и решения в сфере безналичных расчётов
Zenchenko S.V., Sukhinina M.I. Digitalization and security:
challenges and solutions for cashless payments 47
- Стружко Н.С.** Инновационные налоговые инструменты
и механизмы стимулирования занятости
Struzhko N.S. Innovative tax instruments and employment
promotion mechanisms..... 58

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ПРОБЛЕМЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ **Modern management: problems of theory and practice**

- Сапрыгина Д.А.** Синергетический подход как основа сетизации в управлении образовательными организациями: факторы влияния, индекс сетевой согласованности
Saprygina D.A. The synergetic approach as a basis for networking in the management of educational organizations: influencing factors and network consistency index 70
- Седов Г.П.** Модели управления портфелем взаимозависимых проектов образовательных организаций
Sedov G.P. Portfolio management models for interdependent projects of educational organizations 80

ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАМИ, ОТРАСЛЯМИ И МЕЖОТРАСЛЕВЫМИ КОМПЛЕКСАМИ **Economics and management of regions, industries and inter-industry complexes**

- Безрукова Т.А., Кувшинова О.В., Маланяк С.В.** Оценка инновационной активности предприятия: особенности многокритериального подхода
Bezrukova T.L., Kuvshinova O.V., Malanyak S.V. Assessment of innovative activity of an enterprise: features of a multicriteria approach 94
- Близкая Н.В.** Реверсивная логистика в разрезе энергетической утилизации мусора
Blizkaya N.V. Reverse logistics in the context of energy waste disposal 108
- Константинова М.А., Аплётова Д.М.** Основные показатели оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований
Konstantinova M.A., Apletova D.M. The main indicators for assessing the level of socio-economic development of municipalities 119
- Петрушевский Ю.Л.** Формирование и внедрение системы управленческого учёта в организациях торговли ДНР
Petrushevskiy Yu.L. Formation and implementation of a management accounting system in DPR trade organizations 130



Уважаемые читатели
Научного журнала
«Менеджер»!

Перед вами первый номер обновлённого Научного журнала «Менеджер», которому предшествовали 106 выпусков и более четверти века славной истории (<https://manager-sciencejournal.ru/istoriya-zhurnala/>). Журнал был основан Академией в далёком 1998 году и с самого первого выпуска стал одним из флагманов научной мысли в Донецком регионе, не утратив своих позиций в самые сложные периоды истории края.

Системная и долгая работа вылилась в качественные результаты, что было отмечено, и журнал с февраля 2025 года включён в перечень ВАК РФ.

Миссия журнала – содействие проведению научных исследований, повышению их качества и результативности, ознакомление научной общественности с передовыми результатами теоретических, поисковых и прикладных исследований.

Журнал постоянно расширяет географию научных публикаций, открыт для новых научных идей и планов, органично встроен в систему научных процессов и отношений.

В обновлённый состав редакционной коллегии вошли 26 специалистов – докторов наук, внесших значительный вклад в развитие менеджмента, государственного и муниципального управления, экономики, финансов. Многие члены редколлегии являются членами диссертационных советов по соответствующим научным специальностям.

Основное содержание журнала представляет собой научные статьи, научные обзоры, экспертные мнения по актуальным проблемам управления и экономики, научные рецензии на индивидуальные и коллективные монографии, что соответствует отраслям науки и группам научных специальностей, по которым журнал включён в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты кандидатских и докторских диссертаций.

Тематическая структура журнала охватывает управленческие, экономические, финансовые проблемы на макро-, мезо- и микроуровнях. Особое внимание будет уделено проблемам развития и деятельности специальных экономических зон, территорий приоритетного развития и иных территорий, имеющих специальный/особый правовой статус. Также будет уделено внимание освещению ведущих научных мероприятий в регионе.

Важной задачей журнала является поддержка молодых учёных, аспирантов, развитие интереса к научной и исследовательской работе у молодежи.

Мы уверены, что публикации на страницах журнала продолжают отражать развитие научных достижений, результатов их практического использования, стратегию, тактику, механизмы и методы обучения специалистов менеджеров, а для руководителей всех уровней станут настольной книгой по менеджменту.

A handwritten signature in blue ink, belonging to Larisa Kostrovets. The signature is stylized and cursive, written on a white background.

Лариса Костровец,
главный редактор

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 4–13.

Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):4-13.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 332.12

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15295982>

ЗАДАЧИ И ПРОБЛЕМЫ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Юлия Михайловна Большакова¹, Сергей Николаевич Большаков²

¹Коми академия государственной службы и управления, Сыктывкар, Коми, Россия,
project.edu.2024@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4884-2077>

²Российский государственный социальный университет, Москва, Россия;
Невский институт языка и культуры, Санкт-Петербург, Россия, snbolshakov@mail.ru

Аннотация. В статье выявлены и проанализированы проблемы постановки, формулирования целей стратегического социально-экономического развития России в системе государственного управления, в исследовании раскрывается проблема целеполагания в системе государственного планирования, рассогласования целей и задач в государственных программах и проектах. В исследовании обобщаются механизмы реализации целей в системе государственного стратегического планирования. Делается вывод о необходимости усиления контроля постановки целей, реальности измерения результатов стратегического планирования в интересах государства, общества и бизнеса, необходимости аналитического сопровождения качества достигаемых результатов. Целеполагание является ядром госуправления. Ключевая задача состоит в создании системного блока целеполагания, интегрирующего научные подходы и практики. Акцент должен быть сделан на переход от имплементации нового государственного менеджмента к формированию стратегических целей, согласованных с иерархией органов власти (национальный, региональный, муниципальный уровни). Узкоотраслевой подход не учитывает комплексность территориального развития. Национальные проекты часто не синхронизированы с возможностями региональных и местных органов. Необходима интеграция стейкхолдеров, вовлечение населения, бизнеса и НКО в процесс постановки целей. Целеполагание должно быть адаптивным, учитывающим динамику социально-экономических изменений. Успех национальных проектов зависит от согласованности целей на всех уровнях власти и включения механизмов обратной связи от общества.

Ключевые слова: целеполагание, государственное управление, государственное планирование, программы, проекты

Для цитирования: Большакова Ю. М., Большаков С. Н. Задачи и проблемы целеполагания в системе государственного управления // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 4-13. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15295982>.

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

**TASKS AND PROBLEMS OF GOAL SETTING IN THE PUBLIC
ADMINISTRATION SYSTEM**

Yulia M. Bolshakova¹, Sergey N. Bolshakov²

¹Komi Academy of Public Service and Management, Syktyvkar, Komi Republic, Russia, project.edu.2024@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4884-2077>

²Russian State Social University, Moscow, Russia;

Nevsky Institute of Language and Culture, St. Petersburg, Russia, snbolshakov@mail.ru

Abstract. The article identifies and analyzes the problems of setting and formulating goals for the strategic socio-economic development of Russia in the public administration system; the study reveals the problem of goal setting in the state planning system, mismatch of goals and objectives in government programs and projects. The study summarizes the mechanisms for achieving goals in the system of state strategic planning. The article concludes about the need to strengthen control over goal setting, the reality of measuring the results of strategic planning in the interests of the state, society and business, and the need for analytical support for the quality of achieved results. Goal setting is the core of public administration. The key task is to create a system block of goal setting that integrates scientific approaches and practices. The emphasis should be on the transition from the implementation of new public management to the formation of strategic goals agreed upon with the hierarchy of government bodies (national, regional, municipal levels). A narrow sectoral approach does not take into account the complexity of territorial development. National projects are often not synchronized with the capabilities of regional and local authorities. It is necessary to integrate stakeholders, involve the population, business and NGOs in the goal setting process. Goal setting should be adaptive, taking into account the dynamics of socio-economic changes. The success of national projects depends on the consistency of goals at all levels of government and the inclusion of feedback mechanisms from society.

Keywords: goal setting, public administration, state planning, programs, projects

For citation: Bolshakova Y. M., Bolshakov S. N. Tasks and problems of goal setting in the public administration system // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):4-13. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15295982>.

Введение

Одной из стратегических задач государственного менеджмента является не просто имплементация практик «нового государственного управления» (NPM – new public management), сколько цели ориентирования и целеполагания государственной системы управления.

Перманентные изменения в системе государственного менеджмента заложили эффективную основу управления изменениями и корректировки курса государственной политики в сфере социально-экономического развития.

Основной проблемой нам видится создание ядра системы государственного механизма – блока целеполагания как важнейшей составляющей научной организации государственного менеджмента.

Достижения количественно определённых национальных целей развития страны, регионов и муниципалитетов должны отвечать сложившейся структуре органов представительной и исполнительной власти, государственного механизма в целом.

Проблема блока целеполагания видится в необходимости изменения роли отраслевого планирования в системе регионального социально-экономического развития, необходимости комплексного территориального планирования. Целеполагание является важнейшим элементом не только системы научного планирования, но и государственного управления [1].

Метод целевого планирования является важнейшим в системе научного сопровождения механизма государственного менеджмента. Новацией постановки и сопровождения блока целеполагания видится учёт потребностей различных слоёв населения, общества и бизнеса в целом. Сложившаяся система проектирования социально-экономического развития страны на основе комплекса отраслевых проектов, федеральных и отраслевых программ нуждается в совершенствовании и создании соответствующих методик целеполагания, в том числе управление изменениями [2].

Многочисленные исследования в сфере целевого управления и программирования решений социальных и экономических задач на основе выявления потребностей общества и сферы производства заложили достаточно эффективную основу системы целеполагания [2].

Цель и задачи исследования

Целью статьи является выявление особенностей и проблем целеполагания в системе государственного планирования, реализации социально-экономических проектов, планов и программ. Задачами исследования видится обобщение теоретико-методологических проблем стратегического целеполагания, реализация целей планирования государственной политики в экономической и социальной сферах.

Методы и методология исследования

Методами исследования явились методы обобщения, анализа и синтеза, структурно-функционального анализа системы государственного управления. Методы структурного анализа позволили раскрыть проблематику постановки целей и задач планирования деятельности органов власти, формирования механизма целеполагания национальных проектов и форм их достижения. Методы обобщения и анализа позволили систематизировать теоретические проблемы стратегического целеполагания. Структурно-функциональный подход раскрыл потенциал взаимодействий между институтами власти при реализации национальных проектов.

Результаты исследования и их обсуждение

Необходимость корректировки блока целеполагания в системе национального экономического развития объясняется рядом возникших геополитических и экономических вызовов, стоящих перед обществом и страной.

Методология целеполагания видится не в излишнем акцентировании на отдельных целях отраслевых или региональных подсистем, что может привести к декомпозиции общей картины целеполагания национального развития, но в необходимости построения иерархической целевой структуры на основе последовательной логики формирования целеполагания национального развития.

Особую значимость проблемы целеполагания на современном этапе развития государства приобретает синхронизация целей проектов и программ развития государства и его территориальных систем.

Современный подход к теории целеполагания выявляет проблематику объективности постановки целей. При постановке целеполагания национального развития необходимо концентрировать внимание на взаимосвязи экономических категорий «потребности», как выражение объективности задач общества и цели, так и субъективной категории, которая определяется профессиональным опытом государственного служащего. Блок целеполагания представляет собой механизм описания направления и механизм разрешения потребности общества.

Исторически сложилось так, что важность определения целей и целевых показателей эффективности деятельности органов власти концентрировалась в рамках реформ государственного управления [3].

В государственном секторе постановка целей является не только отправной точкой процесса управления, но и связана с ходом реализации государственной политики. Эта связь между постановкой целей и процессом государственного управлением породила одно из наиболее важных и фундаментальных условий и проблем общественного развития – неопределённость целей или их противоположности – ясности целей.

Джунг С. и Ритц А. [4] пишут, что построение эффективной иерархии целей системы государственного планирования, в которой общие цели могут быть конкретизированы целями более низкого уровня, является ключевым аспектом эффективности и долгосрочности проектов и программ государственного развития. Различные уровни иерархии целей находятся в соотношении «средства-цели»: низшая цель является инструментом для достижения более высокой цели.

В соответствии с иерархией целей, система государственного менеджмента формирует аналогичную иерархию функций или иерархию функциональных полномочий. Особенно это важно для крупных федеративных государств.

Двусмысленность присуща сложности ситуаций принятия решений, неопределённости в отношении будущих последствий.

Всепроникающая неопределённость глобальных политико-экономических вызовов подразумевает разнообразие и сложность вызовов, которым многие учёные, занимающиеся проблемами принятия стратегических решений и организационного поведения, уделяют большое внимание. Учёные выделяют различные аспекты или элементы двусмысленности целеполагания в государственной политике.

В качестве примера Марч Дж. и Олсен Дж. [5] разработали четыре основных типа неопределённости в системе государственной политики. *Во-первых*, двусмысленность намерений при постановке целей связана с неопределённостью и непоследовательностью при постановке целей, что зачастую затрудняет чёткое определение значимых функций аппарата управления. *Во-вторых*, двусмысленность понимания целей предполагает трудность понимания причинно-следственной связи между организационными действиями аппарата и их результатами, поскольку во многих случаях эта связь не является чёткой. *В-третьих*, двусмысленность указывает на то, что состояние эволюции системы государственного управления реконструируется и искажается по-разному. Лидеры и общество склонны по-разному интерпретировать политические или социально-экономические события и реформы. *В-четвёртых*, сложность механизма государственного устройства означает феномен, заключающийся в том, что модели участия кадрового корпуса государственных служащих неопределённы и непоследовательны с течением времени. Причина в том, что кадры государственного аппарата управления изменяют свою позицию к различным решениям (порой политически и стратегически очень важным) время от времени. Эти четыре аспекта двусмысленности целеполагания возникают не независимо друг от друга, а взаимосвязаны. Это приводит к сложностям при изучении или анализе неоднозначности постановки целей.

Постановка целей является отправной точкой управления любой организацией. То, что цели устанавливаются как фундаментальные ограничения, влияет на последовательность последующих управленческих действий, от постановки целей более низкого уровня иерархии до мотивации и эффективности государственного аппарата управления. Следовательно, неоднозначность целеполагания в системе государственного управления, стратегии, политике и программах порождают множество проблем для общества и государства.

Многие учёные констатировали, что неоднозначность целеполагания государственного механизма существенно затрудняет разработку чётких и измеримых показателей эффективности [6]. Это приводит к трудностям в оценке достижения целей и, следовательно, к оценке эффективности на основе соблюдения принятых правил и процедур, а не фактического достижения целей эффективности (рисунок 1).

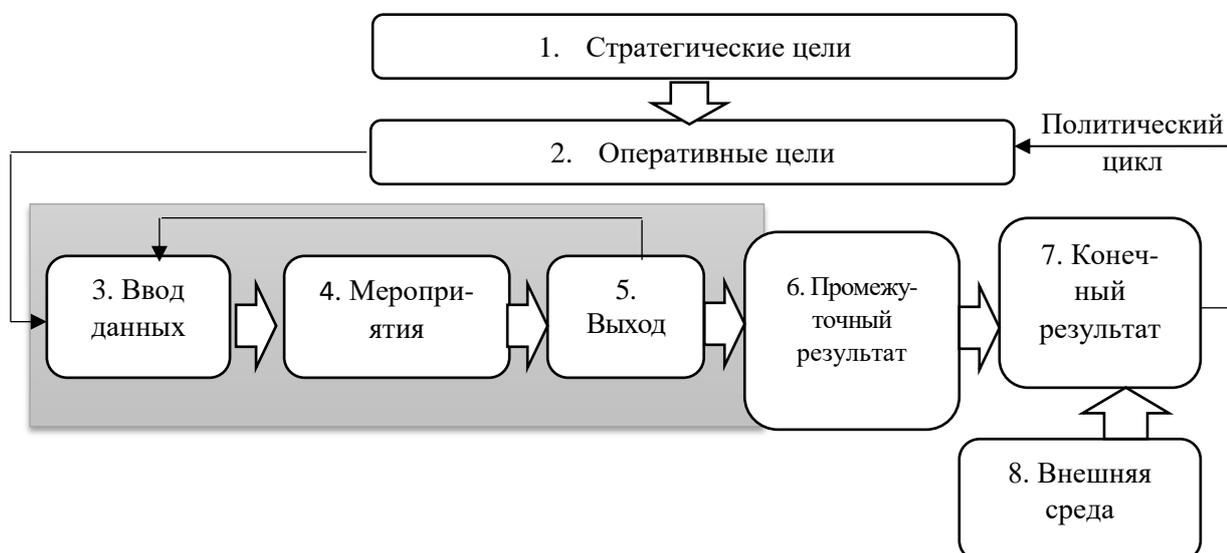


Рисунок 1 – Целеполагание и внешняя среда
Figure 1 – Goal setting and the external environment

Теоретической основой всех государственных реформ управления, связанных с поиском «измерением эффективности» или «управления, ориентированного на результат», является предположение о том, что наличие верифицируемых, надёжных и точных показателей эффективности государственного управления усиливает ответственность государственных служащих и аппарата перед обществом и его интересами и, посредством использования таких показателей, мониторинг целеполагания ведёт к построению системы «управления производительностью» государственного аппарата управления [3, с. 24].

Эффективность и результативность государственного целеполагания можно повысить за счёт оптимизации процессов управления, ориентированных на результат, при одновременном повышении гибкости процессов управления.

Количественные цели могут быть выражены в конкретных значениях, и поэтому их легче измерить. С другой стороны, качественные цели нелегко определить, их необходимо определить количественно с помощью дальнейших процедур оценки. Ограниченная измеримость достижения качественных целей государственной политики также означает, что даже установка конкретного целевого значения вызывает серьёзные проблемы в этих областях.

Практика показала, что количественные показатели предпочтительнее из-за их предположительно лучшей измеримости и последующей интерпретации [6, с. 474]. Однако в интересах построения сбалансированной системы целеполагания необходимо принимать во внимание все соответствующие целевые категории (количественные и качественные), включая определение ведущей группы показателей или ключевых позиций и разъяснение служащим механизмов их воздействия на процессы управления и контроля [6]. Важно не только устанавливать цели, но и обеспечивать гибкость в их достижении. Периодическая оценка результатов и адаптация стратегии на основе полученных данных помогут улучшить процесс планирования.

В условиях специальной военной операции и переориентировки бюджета на стратегические значимые отрасли формируются новые цели и задачи развития. В существующих условиях особенно важным становится формирование блока целеполагания на основе учёта ресурсных и временных ограничений достижения поставленных целей и задач.

Во многих исследованиях отмечается согласование поставленных целей и задач в различных областях государственного менеджмента, в части регулирования территориального развития, управления государственными финансами, на уровне стратегического планирования [3].

Данные вызовы и ограничения поставили перед правительством необходимость корректировки перечня национальных проектов. В рамках необходимости постановки новых целей и достижения высоких результатов технологического суверенитета проектируется разработка национальных проектов «технологическое обеспечение продовольственной безопасности», «новые материалы и химия», «средства производства и автоматизации» и др.

Необходимость целеполагания в интересах социального и общественного развития ставит перед органами государственной власти задачи разработки национального проекта «Кадры», который направлен на разрешение стратегических задач в сфере профессиональной подготовки и кадрового дефицита на рынке труда.

Целеполагание данного национального проекта в перспективе может быть направлено на решение поставленных задач посредством запуска национальных проектов, таких как «Демография», который являлся одним из самых масштабных по объёму бюджетного финансирования – 30 % всего бюджета всех национальных проектов в 2024 году направлялись на данный национальный проект.

Исследователи отмечают, что возникают коллизии в части рассогласования целей в рамках одного национального проекта или государственной программы. Так, например, наблюдается рассогласование между названием проекта и стратегическими целями проекта. В качестве примера приводится государственная программа «Развитие сельского хозяйства», государственная программа «Развитие фармацевтической медицинской промышленности», в которых заявленные стратегические цели не соответствуют наименованию программы. Так, например, в обеих программах присутствует термин «развитие», что предполагает, вероятно, качественное изменение отраслей, а при анализе и раскрытии стратегических целей наблюдаются только количественные изменения. В обеих программах индикаторами заявлены только показатели «индекса производства».

Подобных примеров согласования проектов программ, заявленных стратегических и операционных целей, достаточно. Подобные коллизии наблюдаются в ряде утверждённых стратегических правительственных документов. В частности, это характерно для национального проекта «Экология», для «Транспортной стратегии Российской Федерации до 2030 года», для государственной программы «Научно-технологическое развитие Российской Федерации» и пр. [1].

Возможно предположить, что подобная асинхронность целей и задач национальных проектов и государственных программ наблюдается при отсутствии системного подхода к целеполаганию, расхождению между поставленными целями и утверждёнными индикаторами достижения цели и задач. Также можно сделать вывод, что, формируя структуру достигаемых индикаторов национальных проектов, государственный аппарат выбирает наиболее удобные и измеримые показатели достижения заявленных целей, которые с большей долей вероятности могут быть достигнуты, легко оперируются государственной статистической информационной системой.

Данный ущербный управленческий подход, когда выбираются удобные индикаторы и показатели достижения национальных целей, представляет собой отсутствие стратегического подхода к видению перспективного состояния экономики и социальной сферы, а вышестоящее руководство утверждает данные национальные проекты и государственные программы, не всегда вдаваясь в качественную оценку утверждаемых документов.

Именно вследствие выявления подобных коллизий и рассогласования между целями и задачами проектов и программ правительством в 2022 году был утверждён список приоритетных общественно-значимых показателей национальных проектов. В целях не ухудшения плановых значений показателей параметров национальных проектов в 2023 году, изменения в данные показатели национальных проектов и программ можно было вносить исключительно по персональному решению Председателя Правительства, при этом докладывать председателю правительства о возможных корректировках целей и индикаторов национальных проектов поручается персонально заместителю председателя Правительства, координирующему данный Национальный проект [8]. Обоснование приоритетов должно учитывать баланс между краткосрочными и долгосрочными целями. Краткосрочные цели могут быть направлены на быстрое решение острых проблем, в то время как долгосрочные цели должны способствовать устойчивому развитию. Необходимо учитывать доступные ресурсы, включая финансовые, человеческие и природные. Приоритеты должны основываться на реальных возможностях реализации поставленных целей. Установление системы мониторинга и оценки для периодического анализа достижения целей поможет корректировать приоритеты в зависимости от изменяющихся условий и результатов [9].

В целях совершенствования управления реализацией национального проекта необходим переход к реструктуризации национального проекта, определения контрольных точек реализации национальных и федеральных проектов в системе национального проектирования (рисунок 2 и рисунок 3).

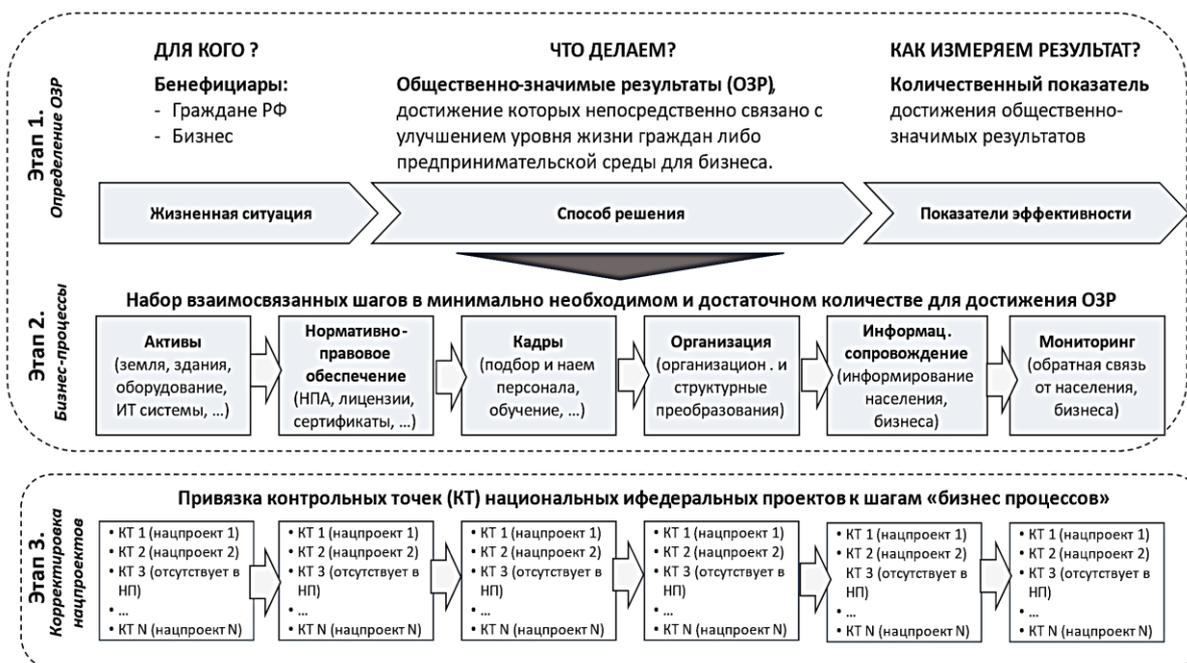


Рисунок 2 – Подход в реструктуризации национальных проектов в 3 этапа
 Figure 2 – A 3-stage approach to restructuring national projects

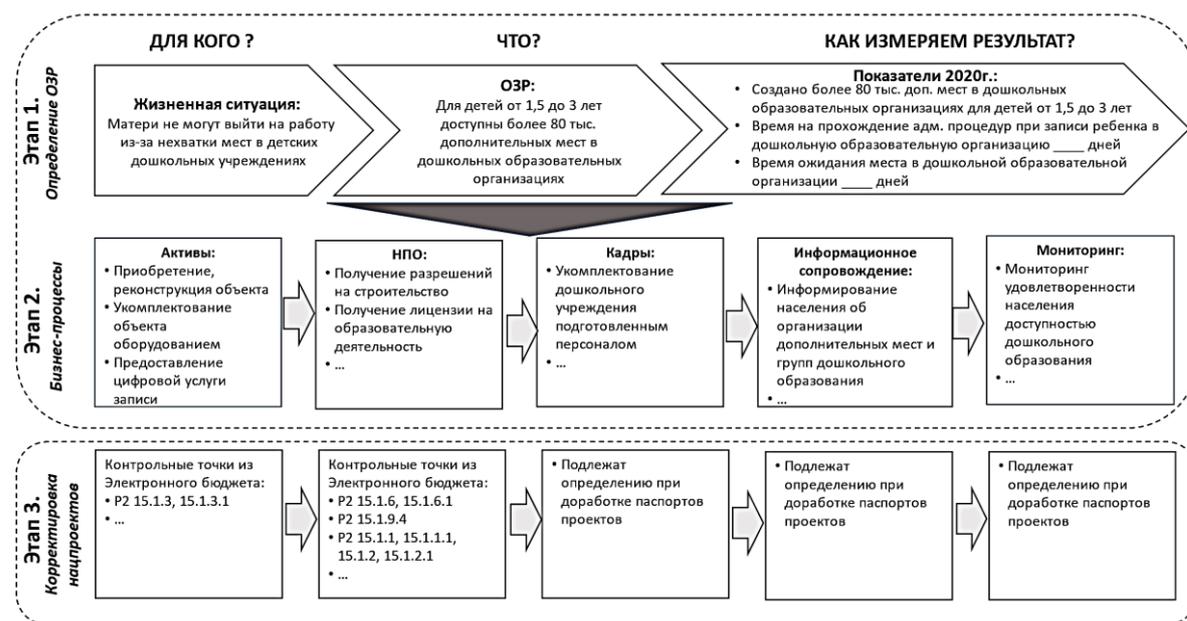


Рисунок 3 – Основные мероприятия процесса достижения результата для НП «Демография»

Figure 3 – The main activities of the result achievement process for NP «Demography»

При этом механизм принятия решений в части корректировки целеполагания и результатов достижений национального проекта с 2023 года обсуждается на Президиуме Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, алгоритмом проработки доклада занимается отраслевой департамент правительства, а итоговый текст согласовывает руководитель департамента проектной деятельности аппарата правительства.

Структура доклада по корректировке целеполагания национального проекта или государственной программы предполагает не просто указание на выявленные причины отклонений и достижения результатов, а конкретные мотивированные обоснования необходимости предлагаемых изменений.

При этом важной новацией в организационном проектировании решения изменения в части целеполагания является необходимость согласования позиций министерства экономического развития, министерства финансов, заключение общественных и экспертных Советов.

С 2023 года у статс-секретарей министерств в государственной информационной системе мониторинга ключевых показателей сформированы персональные электронные кабинеты, в рамках совершенствования информационной системы мониторинга ключевых задач, в части их участия в законодательном процессе.

Вводимые электронные кабинеты статс-секретарей позволяют на постоянной основе отслеживать основные показатели работы федеральных органов исполнительной власти в части исполнительской дисциплины, реализации национальных проектов и государственных программ, неукоснительного соблюдения сроков подготовки законопроектов и нормативных актов, планировать риски нарушений подобного рода.

В рамках постановки новых целей перед органами представительной и исполнительной власти, в целях развития не только технологической инициативы, но и системы предпринимательства, видится необходимым корректировка целей и задач национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержки индивидуальной предпринимательской инициативы», которая может расширяться в сфере стратегического целеполагания.

Сопровождение целеполагания и управление изменениями в системе государственного аппарата основывается на сервисе государственной информационной системы «Цифровая аналитическая платформа предоставления статистических данных».

Данные государственные информационные системы позволяют обеспечить автоматизированный режим передачи статистических данных в рамках государственной автоматизированной системы управления и государственной информационной системы «электронный бюджет», в части текущих показателей достижения поставленных целей.

Аналитическое сопровождение блока целеполагания национальных проектов ведётся в рамках организации проектной деятельности в правительстве Российской Федерации. Реализация национальных проектов затронула все сферы жизни общества и воспринимается в публичном пространстве страны как единый подход к достижению стратегических целей национального развития.

Основой блока целеполагания национальных проектов является повышение качества жизни граждан. Как показывают результаты не только государственного финансового обеспечения реализации национальных проектов, но и конкретных мероприятий, демонстрируется высокий уровень поддержки социальных задач. Так, в частности, в сфере здравоохранения в 2023 году созданы или модернизированы 5 500 медицинских подразделений, включая амбулатории и фельдшерские акушерские пункты, введено в эксплуатацию 22 новые больницы и строится 36. Более 600 000 граждан в 2023 году были расселены из непригодного для проживания жилого фонда за счёт средств федерального бюджета и региональных программ. Общий объём государственного финансирования целей национальных проектов за 5 лет составил 21 триллион рублей.

Выводы

Существующие внешнеполитические вызовы и необходимость достижения технологического суверенитета ставят перед системой государственного управления новые цели, без достижения которых невозможно дальнейшее устойчивое развитие страны.

Новые цели национального развития видятся не только в укреплении финансов или технологического суверенитета страны, но и в направлении опережающего развития социальной, коммунальной и транспортной инфраструктуры государства.

Исследование позволяет сделать вывод, что принимаются новые проекты, ориентированные на технологический суверенитет («технологическое обеспечение продовольственной безопасности», «новые материалы и химия») и социальное развитие («Кадры»). Их целью является преодоление кадрового дефицита, обеспечение продбезопасности и модернизация промышленности. Проблема заключается в риске повторения ошибок прошлых программ, где названия не соответствовали содержанию (например, акцент на количественные индикаторы вместо качественных изменений). Наблюдаются дисбалансы финансовой приоритезации, например, проект «Демография» (30 % бюджета нацпроектов в 2024 г.) демонстрирует, что крупные бюджеты не гарантируют системных изменений. Финансирование часто направлено на краткосрочные количественные результаты (например, рост индекса производства), игнорируя долгосрочные качественные цели (модернизация отраслей, улучшение качества жизни). Программы вроде «Развитие сельского хозяйства» и «Развитие фармацевтической промышленности» декларируют «развитие», но ограничиваются индикаторами объёма производства. Проблема заключается в разрыве между риторикой (качественные изменения) и реальными целями (количественные метрики), отсутствие методологий для оценки комплексного развития (например, экологичность, инновационность, социальная вовлечённость). Для предотвращения рассогласования целей важно вовлечение бизнеса, населения и экспертов в разработку проектов. Недостаток методик, оценивающих качественные изменения, сохраняется. Это усугубляет дисбаланс между названиями программ и их содержанием. Необходимым видится уточнение формулировок целей, чёткое разделение количественных и качественных индикаторов в документах нацпроектов, внедрение

многоуровневой системы оценки. Проведение мониторинга не только объёма финансирования, но и социально-экономического эффекта (оценка влияния нацпроекта «Демографии» на уровень рождаемости, а не только на число построенных детсадов). Однако сохраняются системные проблемы: бюрократическая инерция, преобладание «отчётной» логики над стратегической. Отметим, что в КНР программы типа «Сделано в Китае 2025» сочетают количественные показатели (доля высокотехнологичного экспорта) с качественными (снижение зависимости от иностранных технологий).

Список источников

1. Наумов С. Н., Сорокин И. А. Оценка государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие РФ» на предмет соответствия национальным целям развития Российской Федерации на период до 2024 года // Друкерровский вестник. 2020. № 1. С. 168-182.
2. Глазьев С. Ю., Ивантер В. В., Макаров В. Л., Некипелов А. Д., Татаркин А. И. и др. О стратегии развития экономики России // ЭНСР. 2011. № 3(54).
3. Лебедева М. А. Проблемы реализации национального проекта «Экология» в РФ // Журнал экономических исследований. 2022. № 6. С. 17-24.
4. Jung C. S., Ritz A. Goal management, management reform, and affective organizational commitment in the public sector // International Public Management Journal, 2014. № 17(4). P. 463-492.
5. March J. G., Olsen J. P. The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity. European Journal of Political Research. 1975. № 3. P. 147-171.
6. Boyne G. A., Chen A. A. Performance Targets and Public Service Improvement // Journal of Public Administration Research and Theory. 2006. № 17. P. 455-477.
7. Махотаева М. Ю. Целеполагание в управлении региональными социально-экономическими системами. Псков: ПГУ. 2006. 259 с.
8. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации: постановление Правительства Российской Федерации от 31 октября 2018 № 1288.
9. Братченко С. А. Несогласованность целей в государственном управлении // Вестник Института экономики РАН. 2023. № 6. С. 78-101.
10. Лебедева Н. А. Проблемы и особенности реализации Транспортной стратегии РФ до 2035 года // Научный результат. Экономические исследования. 2023. № 2. С. 74-84.

Информация об авторах

Ю. М. Большакова – доктор философии (phd), кандидат политических наук;
С. Н. Большаков – доктор экономических наук, профессор; доктор политических наук, профессор.

Information about the authors

Y. M. Bolshakova – Doctor of Philosophy (Phd), Candidate of Political Sciences;
S. N. Bolshakov – Doctor of Economic Sciences, Professor; Doctor of Political Sciences, Professor.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 07.05.2024; одобрена после рецензирования 10.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 07.05.2024; approved after reviewing 10.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 14-24.
Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):14-24.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 354

<https://doi.org/10.5281/zenodo.1529615>

НОВОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ПЕРЕХОД К НЕОБЮРОКРАЦИИ?

Лариса Борисовна Костровец

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
lara_k80@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4069-8305>

Аннотация. В статье проведён теоретико-смысловой анализ состояния и тенденций развития современной системы государственного управления. Указано, что определяющими факторами направленности и скорости развития (совершенствования) действующей модели, а также попыток внедрить в неё новые принципы и механизмы является недостаточная проработанность теоретических основ новых принципов и механизмов, и человеческий фактор, который определяет результаты любых нововведений в социальных системах. Раскрыты причины доминирования концепции рациональной бюрократии, представлено обоснованное гипотетическое (прогнозное) видение развития (трансформации) современной модели управления. Систематизированы принципиальные отличия новой модели управления от действующей. Приведено сравнение основных принципов действующей модели и модели, которая должна её заменить. Акцентировано внимание на том, что действующая модель управления не будет разрушена, а произойдёт её эволюционное преобразование вследствие ужесточения требований к управленческим системам со стороны потребителя/гражданина и вызовов будущего, связанных с сохранением социальной и государственной идентичности. Обоснованы основные условия перехода к новой модели управления, фундаментальными из которых являются значительный рост ответственности и инициативности, как управляемой подсистемы, так и управляющей. В процессе проведения исследования использованы общенаучные методы анализа, синтеза, сравнений (компаративность), группировки, систематизации.

Ключевые слова: управление, государство, бюрократическая модель, необюрократия, управление по результатам, человеческий фактор

Для цитирования: Костровец Л. Б. Новое государственное управление: переход к необюрокрации? // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 14-24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1529615>.

Theories, concepts and models of state and municipal administration

Original article

NEW PUBLIC ADMINISTRATION: TRANSITION TO NEO-BUREAUCRACY?

Larisa B. Kostrovets

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
lara_k80@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-4069-8305>

Abstract. The article presents a theoretical and conceptual analysis of the current state and development trends of the modern public administration system. It is noted that the determining factors influencing the direction and speed of development (improvement) of the existing model, as well as attempts to introduce new principles and mechanisms into it, are the insufficient elaboration of the theoretical foundations of these new principles and mechanisms, along with the human factor, which determines the outcomes of any innovations in social systems. The reasons for the dominance of the concept of rational bureaucracy are explored, and a well-founded hypothetical (forecast-based) vision of the development (transformation) of the modern governance model is presented. The fundamental differences between the new management model and the existing one are systematized. A comparison of the key principles of the current model and the model intended to replace it is provided. Emphasis is placed on the fact that the current governance model will not be dismantled but will undergo an evolutionary transformation due to increasing demands on management systems from consumers/citizens and future challenges related to maintaining social and national identity. The fundamental conditions for transitioning to a new management model are substantiated, with a primary focus on a significant increase in responsibility and initiative from both the governed and governing subsystems. The research employs general scientific methods of analysis, synthesis, comparison (comparative approach), classification, and systematization.

Keywords: governance, state, bureaucratic model, neo-bureaucracy, results-based management, human factor

For citation: Kostrovets L. B. *New public administration: transition to neo-bureaucracy?* // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):14-24. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.1529615>.

Введение

Современная наука управления является достаточно молодой, если сравнивать её с такими науками, как, например, медицина, но уже вполне сформированной системой взглядов и принципов, подтверждённых практикой. Она насчитывает десятки научных школ (теорий, направлений), теоретически и методически обоснованных, часть из которых с тем или иным успехом была апробирована в реальных условиях.

Необходимо отметить, что ни одна из концепций управления, прошедших апробацию, не была реализована на практике полностью, то есть все её принципы и механизмы не были внедрены в реальные процессы и механизмы в своём теоретически обоснованном виде. Зачастую практика корректировала теорию, меняя её, если не кардинально, то существенно, привнося новые элементы, принципы и иное концептуальное понимание некогда незыблемых истин, а порою и вовсе удаляя её из теоретико-методологического поля. Обновлённые теории стали получать приставку «нео», что подчёркивало их осовременивание, отличие от старой версии.

Причинами того, что теории в своём первоначальном виде не смогли реализоваться на практике, достаточно просты. Связаны они как с теорией, которую невозможно глубоко и всесторонне проработать в условиях практического вакуума, так и с практикой, непредсказуемость которой для теории обусловлена личностными и общественными отношениями, реализуемыми в сложной системе причинно-следственных связей, весь спектр которых невозможно учесть в теоретических изысканиях.

Тем не менее, обе названные стороны объединяет один элемент – человеческий фактор. Именно человек, вернее набор его качеств и уровень квалификации, неспособность просчитать все причинно-следственные связи, классическое упрямство в своём понимании процессов и явлений и зачастую нежелание воспринимать их адекватно реальности, определяют уровни разработанной теории и реализованной практики, а также результаты их реального, а не виртуального, взаимодействия. Этот же фактор лежит в основе многих явлений, среди которых можно выделить тот факт, что за всю историю экономической науки ни один стратегический экономический прогноз не был полностью подтверждён на практике.

Вследствие сложности социальных, экономических и иных связей между большой группой людей, организованных в единую политико-правовую структуру, именуемую государством, все теоретически выверенные концепции управления при их практическом применении отходят от своих начальных параметров и установок. Современная концепция управления обществом/государством зародилась сотни лет назад, но окончательно сформировалась лишь к двадцатому столетию, вытеснив или поглотив альтернативные концепции. Необходимо отметить, что поглощение других моделей не заканчивается, но высока вероятность того, что объём поглощённого привёл к критическому уровню насыщения системы, после которой единственным решением будет её преобразование.

Что касается важности управления объектом и достижения результатов в данной деятельности, то параметр «межличностные связи» исключительно важен для обеспечения эффективности функционирования модели управления на любом её уровне. С целью ограничить их количество и обеспечить эффективное взаимодействие членов одной организационной системы специалистами даже были разработаны количественные параметры подчинённости на разных уровнях управления: первый руководитель имеет не более семи заместителей; руководитель самого нижнего уровня имеет в подчинении не более 30 человек. Эмпирическим путём доказано и это уже стало аксиомой, что при соблюдении данных параметров обеспечивается качественное управление объектом, будь то организация или государство.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – выявить потребности, возможности и направления трансформации современной модели государственного управления. В процессе достижения цели исследования решены следующие задачи: проведен концептуальный анализ состояния, особенностей и перспектив развития действующей модели государственного управления; проведено сравнение основных принципов бюрократической модели с принципами модели, которая предполагается ей на смену; обоснованы основные параметры функционирования и условия эффективной реализации новой модели государственного управления.

Методы исследования

В ходе проведения исследования использовался широкий спектр общенаучных методов, среди которых методы анализа, синтеза, сравнений (компаративный метод), группировки, систематизации.

Результаты исследования и их обсуждение

Концепция, о которой сказано выше и которая успешно реализовывается на государственном уровне, носит название традиционной (второе название – рациональной) бюрократии. Временем окончательного признания данной концепции можно считать период, когда результаты её практического использования были комплексно систематизированы в единую теоретическую конструкцию в работах двух ведущих учёных того времени – немецкого социолога Макса Вебера [1] и американского историка и политолога, 28-го президента США Вудро Вилсона [2].

Важно отметить один факт: в обществе сформировалось больше негативное отношение к данной концепции, чем позитивное, из-за результатов её практической реализации. Термин «бюрократ», введённый М. Вебером, используется в уничижительном контексте, что не отвечает его смыслу, вкладываемому в него автором, который под бюрократом понимал профессионального чиновника. Вынуждены констатировать, что сформированный имидж получен не вследствие критически неисправимых недостатков модели управления, а благодаря человеческому фактору, реализующему принципы бюрократической модели, многие из которых, несомненно, качественные и эффективные, с использованием эмоций и личных предпочтений, недостаточных знаний и компетенций.

«Долголетие» данной концепции управления обусловлено не только тем, что теория построена на практике (успешных случаев, имеющих обратную зависимость, нет), а и тем, что в основе её лежат понятные и простые исполнителю принципы, реализация которых происходит в условиях минимизации межличностных связей. Последние являются существенным фактором сдерживания эффективности управления, а отсюда и их живучести в других управленческих моделях, построенных на сетевых принципах взаимодействия.

Среди главных основополагающих принципов бюрократической модели управления можно выделить три. В разное время специалистами, в том числе и основоположниками данной концепции, выделялось не менее восьми принципов, на которых построены процессы функционирования бюрократической модели управления [3]. Однако при детальном их рассмотрении проявляется интегральная сущность отдельных из них, выражающаяся в том, что их реализация включает в себя или становится производной для других принципов, выделенных исследователями как автономные. В случае такой зависимости данные принципы не являются автономными, скорее, их можно назвать субпринципами, то есть подчинёнными, зависимыми от другого принципа, который по отношению к ним выступает интегральным или обобщающим.

К таким интегральным принципам относятся:

1. Разделение труда. Принцип реализуется через разделение профессиональных задач между работниками в соответствии с их специализацией и компетенциями. Такое функционально-компетентное разделение труда предполагает, что его полноценная реализация возможна только после создания системы правил и процедур, регламентирующих и корректирующих организационно-управленческие регламенты в зависимости от статуса организации и статуса работника в ней. Это касается и коммуникаций, которые также подчиняются строгим правилам и процедурам – как внутри организации, так и за её пределами.

2. Иерархия власти. Функционирует вертикальная система управления, построенная по иерархическому принципу. При такой структуре управленческой системы каждый уровень подчинён вышестоящему, а, значит, каждый работник имеет только одного руководителя (принцип единоначалия). При этом руководитель нижнего звена несёт ответственность не только за свои действия, но и действия своих подчинённых.

3. Рациональность принятия решений. В данном случае рациональность проявляется в том, что решения принимаются с учётом трёх факторов: а) основаны на фактах

и обоснованных аргументах; б) исключены личные предпочтения и/или эмоции; в) максимально эффективны для организации. При этом обеспечение пункта «в» предполагает, что принятие управленческого решения происходит в условиях ограниченных (дефицитных) ресурсов, и рациональность их распределения как раз и выражается в обеспечении максимальной эффективности от управления ими. Другими словами, имеющиеся ресурсы распределяются так, чтобы отдача от минимального их использования была максимальной для организации. Этот же подход и положен в основу стимулирования карьерного роста работника в организации: продвижение получают те, кто приносит наибольшую выгоду организации благодаря своим знаниям, умениям и опыту, и поэтому параметры «образование» и «стаж» являются ступеньками в карьерной лестнице.

Повторимся – удивительную живучесть бюрократической модели управления обеспечивает соответствие её принципов потребностям и представлениям человека как работника и как гражданина. В этих двух формах существования человека устраивает такая модель управления, которая гарантирует ему определённый профессиональный функционал и ясность при его реализации, уверенность в сохранении рабочего места при выполнении заранее определённых правил и процедур, ясность последствий за те или иные действия. Поэтому любые попытки изменить/трансформировать данную модель, даже «косметические», наталкиваются не столько на противодействие верхнего уровня управления, сколько на тотальное сопротивление «глубинного работника», и в лучшем случае они (попытки) не приносят результата, а в худшем – дискредитируют тех, кто пытался это сделать, и «умножают на ноль» все пристраиваемые к ней элементы и подсистемы.

Следует также уточнить ещё одну, не менее важную, особенность всех попыток реформировать бюрократическую модель, которая и препятствует их эффективной реализации. Все нововведения не учитывают специфику именно государственного управления, поскольку формируются на нижних уровнях управления, где цели, задачи и приоритеты не всегда совпадают с аналогичными на государственном уровне. Поэтому попытки навязать верхнему уровню ценности нижнего не реализуются в полной мере.

Эта причина во многом стала определяющей провальных результатов внедрения в практику госуправления принципов и механизмов новой концепции – New Public Management (NPM). Данная теория была построена на выводах о процессах в корпоративном секторе управления, где цели и результаты управления по ключевым параметрам не совпадают с государственными. Поэтому и главный постулат данной теории о том, что государство – поставщик государственных услуг и общественный сектор должен быть максимально коммерциализирован [4-6], вошёл в серьёзное противоречие с истинными целями и приоритетами государственной системы управления.

Забегая вперёд, отметим, что этот же недостаток имеют и концепции управления, рассмотренные ниже, что не даёт им полноценно реализоваться на государственном уровне. Именно эта особенность отличает эти концепции от концепции рациональной бюрократии, которая, в отличие от них, средо рождения не покидала. Другие же рассматриваемые концепции зародились на уровне управления ниже государственного. Все они были сформулированы на этапе, когда потребность в них возникала у хозяйствующих, особенно корпоративных, субъектов. Менеджмент тем и отличается от государственного управления, что реализовывается на уровне на несколько ступеней ниже. И поэтому рецепты управления, которые эффективны для хозяйствующих организаций, где главенствует наука менеджмент, могут не приносить результата, а то и вовсе неприменимы к государственному уровню управления, где научные основы управления серьёзно отличаются от иных уровней.

Несмотря на свою закостенелость и активное противодействие нововведениям, бюрократическая модель управления, пусть медленно, но всё же подвергается изменениям. Каждая попытка усовершенствовать её отдельные процессы, прирастить новыми подпроцессами и/или подсистемами вносит свои почти невидимые изменения. Усиливают эти процессы изменения, происходящие в социуме, где потребитель требует всё более высокого качества государственных услуг, более быстрого и более комплексного их получения.

Надо отдать должное бюрократической модели – её сопротивление обосновано, поскольку носит экзистенциальный характер: оно обеспечивает существование модели. Любая попытка внедрить новый элемент/подсистему рискует трансформировать всю модель изнутри, постепенно или ускоренно изменив все её фундаментальные принципы. Оказывая сопротивление, бюрократическая модель не столько тормозит своё развитие, сколько жёстко проверяет на прочность и живучесть внедряемые в её тело подсистемы и механизмы, проводя таким образом жёсткий, а порою даже жестокий, естественный отбор. Ярким примером может служить попытка прирастить к модели рациональной бюрократии подсистемы от концепции управления по результатам.

Концепция управления по результатам¹ зародилась в начале двадцатого века [7]. Впервые о важности результата заговорил Ф. Тейлор, назвав свой подход «системой управления заданиями» [8]. Суть подхода заключалась в том, что работник, выполнивший поставленное задание в установленные сроки, то есть достигнувший поставленной цели и получивший запланированный результат, получал стимулирующие выплаты в виде повышенной оплаты труда. Работник, который затратил на выполнение задания, то есть достижение цели и получение результата, больше времени, получал установленный размер оплаты труда за данный вид работ.

П. Друкер в своих работах [9-10] систематизировал имеющиеся наработки и сформулировал свою концепцию следующим образом: правильное целеполагание – залог качественных результатов. Результаты взаимодействия управляющего субъекта и управляемого объекта будут тем выше, чем выше согласованность совокупности поставленных организационных целей и задач. П. Друкер особое внимание акцентировал на главном отличии своей концепции от действовавших в то время подходов в управлении: управление – это последовательное решение задач по достижению результата, при котором правильное установление целей важнее правильного распределения функций.

Разработанная П. Друкером теория стала популярной и у неё появились последователи, желающие её развить. В 60-е годы XX в. Эдвин Локк и Гэри Лэтэм предложили свою теорию постановки целей [11]. Данная теория, основанная на бихевиористском подходе к управлению, исходила из того, что мотивация работника зависит от поставленных целей и удовлетворённости от полученных результатов по их достижению. Авторами были выдвинуты пять принципов постановки целей: чёткость, вызов, усилие, обратная связь, сложность задачи. Предложенная теория показала актуальность и важность взаимосвязи между целями и результатами. Чёткие и сложные цели обуславливают наибольшие результаты, которые используются для оценки результатов и контроля за их получением. Таким образом, концепция

¹ В научной литературе часто указывают другой перевод – «Управление по целям» (MBO – Management by objective) и её автором называют Питера Друкера, который предложил данную концепцию в середине 50-х годов XX столетия. Не подвергая сомнению данное утверждение, отметим, что в своих работах П. Друкер указывал [9], что постановка целей осуществляется для последующего контроля за получением необходимого результата, что делает постановку целей обеспечивающей процедурой (аналогично этому планируются мероприятия, распределяются обязанности) на пути к достижению важного результата.

управления по результатам строится на чётком формулировании целей (все они обязаны иметь количественное выражение) и их распределении по уровням исполнения, измерении и оценке результатов. При этом контрольные функции сосредоточены на получении результатов, а не на слежении за процессами их достижения. Для бюрократической модели – это революционные принципы, поскольку вертикальная подчинённость предполагает более широкие полномочия функции контроля.

Принцип сосредоточения контрольных функций на результатах в модели управления по результатам трансформируется в другой не менее важный принцип – исполнителю низших уровней управления предоставляется дополнительная управленческая свобода, выражающаяся в том, что он наделяется правом корректировать целевые индикаторы, средства и мероприятия по их достижению. Связано это с тем, что на государственном уровне целевые индикаторы устанавливаются на основании прогнозов, имеющих вероятностный характер и достаточно большой срок достижения, исчисляемый порою десятилетиями, а в условиях перманентно меняющихся внешних и внутренних факторов получение такого права исполнителем становится жизненно необходимым для обеспечения непрерывности и устойчивости процесса достижения поставленных целей.

Однако внедрение концепции управления по результатам было осуществлено с отклонениями от установленных норм, причём отклонения произошли в самых принципиальных её частях. Раскрытые выше принципы – дополнительная свобода у исполнителя и акцентированный контроль только за результатами – не были реализованы в своей теоретически обоснованной форме. Бюрократическая модель, в которую внедрялись данные принципы, основываясь на принципе единоначалия и, соответственно, ответственности руководителя, детализировала этапы достижения результатов, ввела контроль над ними и отчётность их выполнения, тем самым нивелировав преимущества принципов модели управления по результатам.

Возник так называемый «парадокс подотчётности» [12], суть которого – в обострении противоречий между функциями организации и контроля. Противоречие состоит в том, что прямая зависимость результативности от периодичности контроля отсутствует. Ни практика, ни теория не имеют доказательств того, что чем чаще осуществляется контроль, тем выше результативность. Скорее наоборот, увеличение частоты контрольных действий приводит к увеличению затрат (материально-финансовых), времени и сил, как у контролируемого, так и у контролёра. В итоге возникает ситуация, когда подготовка контрольных отчётов становится важнее получения результата. Другими словами, процесс начинает довлеть над результатом. Исполнитель же, попадая в цикл устойчиво увеличивающейся трудоёмкости отчётно-контрольных задач, медленно, но уверенно теряет свою независимость в выборе даже оперативных решений.

О важности трансформации бюрократической модели с учётом современных реалий и потенциальных рисков говорится давно. На 50-60-е годы прошлого столетия пришёлся всплеск появления теорий управления, которые должны были стать если не альтернативой ей, то хотя бы задать направление трансформации бюрократической модели через стартовое видоизменение принципов построения, механизмов и инструментов их реализации. Как показала практика, существенных изменений они не привнесли.

Из современных концепций, которые могут реально, а не виртуально соперничать с концепцией рациональной бюрократии, можно назвать модель управления Good Governance (GG; Эффективное управление). Это исключительно «молодая» модель, опыт применения которой весьма ограничен. В отдельных научных источниках утверждается, что принципы данной модели управления используют такие крупные

финансовые организации, как Всемирный Банк и МВФ, а также ряд организаций при ООН [13-16]. Но даже в их изложении виден низкий уровень теоретического обоснования принципов, механизмов и иных элементов, и подсистем данной модели.

Однако стоит заметить, что в использовании новой концепции GG прослеживаются положительные сигналы, одним из которых можно считать отставание теории от практики. Имеется в виду, что становление этой модели управления происходит на практике, а теоретическое обоснование уже формируется на основе практических результатов. Чем-то это явление схоже с появлением концепции рациональной бюрократии и именно поэтому укрепляет надежду, что дальнейшее её развитие будет иметь только положительную динамику.

Вторым положительным сигналом можно считать, что срок в 60-80 лет на подготовку теоретико-методологической базы и множество неудавшихся (или удавшихся в ограниченном формате) апробаций на практике других теорий станет фундаментом появления новой концепции, которая сумеет реализоваться. Множественные попытки, особенно неудавшиеся, изменить/отказаться от бюрократической модели позволили накопить знания и опыт, который и лёг в основу новой модели – Good Governance.

Главным преимуществом GG, которое будет способствовать её популярности, является построение взаимоотношений на принципах «партнёр-партнёр». Все взаимодействуют со всеми как равные партнёры, что, кстати, в бюрократической модели не распространено (действует система подчинения – «начальник-подчинённый»), за исключением равных уровней управления.

В конце XX столетия первое системное описание модели государственного управления, которая должна прийти на смену бюрократической модели, было сделано Майклом Бэрзлеем. В своей работе он назвал эту модель новационной или постбюрократической [17, с. 37] и раскрыл её основные принципы функционирования, сравнивая их с бюрократическими. Сопоставляемые характеристики представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Сопоставление характеристик бюрократической и постбюрократической моделей по М. Бэрзлею [18, с. 153]

Table 1 – Comparison of the characteristics of the bureaucratic and post-bureaucratic models according to M. Barzley [18, p. 153]

Бюрократическая модель	Постбюрократическая модель
Внимание прежде всего собственным потребностям и перспективам	Внимание потребностям и перспективам человека
Чёткое распределение полномочий и ответственности	Сплочённость исполнителей, действующих как одна команда
Оценивает свою деятельность по объёму освоенных ресурсов и количеству выполненных задач	Оценивает свою деятельность по результатам, представляющим ценность для потребителей
Жёстко соблюдает установленные процедуры	Меняет процедуры при изменении условий и требований к результату
Начинает деятельность с объявления о своей политике и конкретных планах	Начинает деятельность с установления коммуникации с населением для согласования целей и приоритетов своей деятельности

Приведенные М. Бэрзлеем характеристики новой модели во многом перекликаются с принципами функционирования модели GG и отвечают трём современным трендам в управлении:

1. Граждане всё сильнее хотят участвовать в принятии управленческих решений.

2. Высокий запрос на реальную ответственность власти за принятые/непринятые управленческие решения.

3. В современной системе управления время – это исключительно важный фактор для общества. Новая модель за счёт децентрализации и активного привлечения общества к решению проблем реагирует на эти проблемы быстрее, адекватнее и качественнее.

Выводы

Перспективность новой модели, как бы она ни называлась², крайне высокая. И не только потому, что, благодаря заложенным в ней новым, революционным принципам, именно она способна решить те вызовы, которые стоят перед действующей бюрократической системой. Выше приведены только три принципа, как наиболее важные, а в реальности их намного больше. А ещё и вследствие того, что изменения затронут не только управленца, его профессиональные и личностные характеристики. Важной особенностью новой модели управления является то, что изменения прямо и непосредственно коснутся нижние ступени управленческой системы, того, на кого управленческие решения и направлены.

В настоящей работе название новой модели сформулировано как необюрокрализм. Первым стратегическим фактором, свидетельствующим о том, что термин «бюрокрализм» останется в названии, является то, что вертикальную интеграцию управленческих звеньев отменить нельзя. Подотчётность – это один из инструментов востребования ответственности от нижних уровней управления за решения возложенных на них задач и поэтому её сохранение исключительно важно для новой системы государственного управления. Однако вертикализация будет существенно «разбавлена» горизонтальными (сетевыми) взаимосвязями. Именно они придадут системе управления гибкость и мобильность в оценке состояния и перспектив и, вследствие этого, обеспечат высокое качество принятых управленческих решений.

Второй стратегический фактор, определяющий новую модель управления как необюрокрализм, – это сохранение специализации (разделения труда) при решении профессиональных задач. В новой модели профессионализм будет цениться на порядки выше и, особенно, междисциплинарный профессионализм, который потребует от управленца глубоких междисциплинарных знаний. Необюрократ будет способен принимать решение в более короткие сроки, чем его аналог, работающий в современной бюрократической модели, без потери в качестве этого решения.

У управленца-необюрократа появятся новые характеристики, такие как отсутствие колебаний/неуверенности при принятии управленческого решения и приоритет результатов, важных обществу, над результатами, важными для бюрократической организации. Первая характеристика появится благодаря резко выросшему уровню

² Во времена, когда М. Бэрзлей формулировал свою концепцию, было модным использовать приставку «пост». Смысл этой приставки заключается в том, что она отражает состояние, которое наступит после текущего. И поскольку дать чёткое однозначное определение новому было трудно (можно даже утверждать, что описать будущее состояние в терминах настоящего невозможно), потому что только появление нового явления в практике даёт толчок развитию нового терминологического аппарата, его описывали в терминах настоящего времени, но с приставкой «после». Другими словами, термин «постбюрокрация» характеризует состояние системы управления, в котором бюрократии нет. И вот с этим согласиться нельзя, поскольку бюрократия останется. Нельзя построить систему управления, не опираясь на профессиональных исполнителей внутри неё. Поэтому бюрократия – как власть профессиональных чиновников, но с новым функционалом и новыми подходами, останется. В этой связи более точным будет называть новую систему управления необюрокрализмом.

его квалификации, в том числе вследствие расширенных междисциплинарных знаний, а вторая – возросшим сетевым взаимодействием при оценке состояния и принятия решений.

Изменения будут носить двунаправленный характер, суть которого в том, что передача изменяющего воздействия между крайними элементами системы (субъектом и объектом, которые в свою очередь в определённые отрезки времени меняются местами) осуществляется одновременно в обоих направлениях. Необюрократия будет опираться на управленца нового поколения, обладающего значительным багажом междисциплинарных знаний, опытом решения проблем, расширенным спектром эмпатийных (эмоциональных и когнитивных) качеств и способностью эффективно коммуницировать с обществом. Новый управленец не будет нуждаться в бесчисленных заместителях и советниках – останутся помощники, роль и статус которых существенно повысится до партнёрского уровня.

При этом нормы, правила и процедуры при принятии и реализации управленческих решений будут использоваться. Эти элементы обязательны для любой системы, функционал которой обеспечивают специалисты и профессионалы. В обновленной системе они, предположительно, будут использоваться даже интенсивнее, чем в действующей системе. Но эта интенсивность будет носить иной, «небумажный», характер: в ней будет больше личной ответственности и инициативности, меньше «бумаготворчества» и «канцелярщины». Ориентация на результат будет доминировать над другими задачами управления и оцениваться они будут в парадигме «было – стало – будет».

Но есть одно обязательное условие успешного изменения надстройки (управляющей подсистемы) – это изменение и базиса, на котором она крепится, – каждого рядового гражданина и общества в целом. Эти изменения будут носить фундаментальный характер и выражаться в новом их отношении к качеству и результативности системы управления. Не требования изменить, а совместная с властью работа над изменениями, не критика, а конструктивные предложения, востребование персональной ответственности за невыполненные обещания. Соответственно, в геометрической прогрессии вырастет и уровень личной ответственности граждан за состояние окружающего их мира.

Таким образом, изменения внутри существующей модели управления, её трансформация, с учётом требований и потребностей социума, станет не только основой развития общества и его экономической подсистемы, но и позволит дать упредительный ответ вызовам будущего, связанным с сохранением социальной и государственной идентичности.

Список источников

1. Weber Max. Theory of Social and Economic Organization. N.Y.: Oxford University Press, 1947. 436 p.
2. Wilson Woodrow The study of Administration // Political Science Quarterly. 1887. Vol 2. P. 197-222. URL: <https://archive.org/details/jstor-2139277/page/n5/mode/2up>
3. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. Санкт-Петербург: Питер, 2001. 1168 с.
4. Dunleavy P., Hood C. From Old Public-Administration to New Public Management // Public Money & Management. 1994. № 14(3). P. 9-16. <https://doi.org/10.1080/09540969409387823>
5. Owen E. Hughes Public Management and Administration. An Introduction. 3rd ed., New York: Palgrave Macmillan. 2003. 313 p.

6. Goldfinch S., Wallis J. Two Myths of Convergence in Public Management Reform // Public Administration. 2010. № 88(4). P. 1099-1115. DOI:10.1111/j.1467-9299.2010.01848.x

7. Управление по результатам: пер. с финск. / общ. ред. и предисл. Я. А. Лейманна. Москва: Издательская группа «Прогресс», 1993. 320 с.

8. Принципы научного менеджмента / Тейлор Фредерик Уинслоу; пер. с англ. А. И. Зак. Москва: Журн. «Контроллинг»: Изд-во стандартов, 1991. 104 с.

9. Друкер Питер, Ф. Управление, нацеленное на результаты: пер. с англ. В. Е. Котляр. Москва: Технологическая школа бизнеса, 1994. 200 с.

10. Друкер Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2014. 432 с.

11. Locke E. A., Latham G. P. A theory of goal setting & Task Performance // Academy of Management Review, 1991. 16(2). P. 212-247. URL: https://www.researchgate.net/publication/232501090_A_Theory_of_Goal_Setting_Task_Performance

12. Dubnick J. Melvin Accountability and the Promise of Performance: In Search of the Mechanisms // Public Performance & Management Review. 2005. Vol. 27(3). P. 376-417. URL: https://www.researchgate.net/publication/233927779_Accountability_and_the_Promise_of_Performance_In_Search_of_the_Mechanisms

13. Kaufmann Daniel, Kraay Aart and Mastruzzi Massimo. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues // Hague Journal on the Rule of Law. 2010. № 3(2). 31 p. DOI:10.1017/S1876404511200046

14. Good Governance: The IMF's Role. Washington: International Monetary Fund, 1997. 20 p. URL: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/exrp/govern/govindex.htm>

15. Concept Note: What is Good Governance? UNESCAP, 2006. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

16. European Governance. A White Paper. Commission of the European Communities, 2001. 29 p. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2001:287:0001:0029:EN:PDF>

17. Barzelay M. Breaking through Bureaucracy: A New Vision for Managing in Government. Berkeley: University of California Press, 1992. 237 p.

18. Костровец Л. Б., Котов Е. В. Перспективные модели управления для новых территорий России / Проблемы и перспективы развития экономики и менеджмента в России и за рубежом: Материалы XV международной научно-практической конференции 18-19 мая 2023 г. / Рубцовский индустриальный институт. Рубцовск: 2023. С. 148-155.

Информация об авторе

Л. Б. Костровец – доктор экономических наук, доцент.

Information about the author

L. B. Kostrovets – Doctor of Science (Economy), Associate Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.02.2025; одобрена после рецензирования 17.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 25.02.2025; approved after reviewing 17.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 25-35.
Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):25-35.

Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Научная статья

УДК 35.08: 005.95/96

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15296313>

ОСОБЕННОСТИ И ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Александр Дмитриевич Шемяков¹, Светлана Геннадиевна Конюшенко²

¹Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия, alehander_47@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-9531-5132>

²Народный Совет, Донецк, ДНР, Россия, svetlana_star4enko@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-1262-8336>

Аннотация. В статье рассмотрены теоретико-методические аспекты становления и развития государственной службы как системы обеспечения функционирования органов государственной власти в Донецкой Народной Республике. Выделены особенности и проблемы управления персоналом в системе государственной службы, влияющие на функционирование органов государственной власти. Рассмотрены периоды становления системы государственной службы в процессе развития государственности Республики. Методологию изучения составляет теория технологических изменений и факторов развития, сравнительный анализ, а также SWOT-анализ. Проведён анализ степени влияния сильных и слабых сторон ключевых факторов на управленческую деятельность государственных органов Донецкой Народной Республики. Предложены стратегические направления развития системы государственной службы в условиях приобретения статуса субъекта Российской Федерации, способствующие повышению эффективной деятельности персонала. Анализ особенностей и проблем развития государственной службы в Донецкой Народной Республике обуславливает необходимость поиска инновационных подходов к развитию государственной службы в условиях приобретения статуса субъекта Российской Федерации, что предопределяет необходимость разработки концепции развития положительного имиджа государственной службы и популяризации его в гражданском обществе в интересах Республики и её граждан.

Ключевые слова: государственная служба, управление персоналом, системный подход, органы государственной власти, государственная политика, кадровая политика

Для цитирования: Шемяков А. Д., Конюшенко С. Г. Особенности и проблемы управления персоналом в системе государственной службы Донецкой Народной Республики // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 25-35. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296313>.

Original article

FEATURES AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF GOVERNMENT SERVICE ARE IN DONETSK REPUBLIC OF PEOPLE'S

Aleksandr Dm. Shemiakov¹, Svetlana Gen. Koniushenko²

¹Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia, alehander_47@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0004-9531-5132>

²The People's Council, Donetsk, DPR, Russia, svetlana_star4enko@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-1262-8336>

Abstract. The article considers theoretical and methodological aspects of the formation and development of public service as a system of ensuring the functioning of public authorities in the Donetsk People's Republic. The peculiarities and problems of personnel management in the system of public service, affecting the functioning of public authorities are highlighted. The periods of formation of the civil service system in the process of development of statehood of the Republic are considered. The theory of technological change and development factors, comparative analysis, as well as SWOT-analysis constitute the methodology of the study. The degree of influence of strengths and weaknesses of key factors on the management activity of state bodies of the Donetsk People's Republic is analyzed. The strategic directions of the development of the public service system in the conditions of acquiring the status of the subject of the Russian Federation, contributing to the increase of the effective activity of the personnel are proposed. The analysis of peculiarities and problems of the development of public service in the Donetsk People's Republic determines the need to search for innovative approaches to the development of public service in the conditions of acquiring the status of the subject of the Russian Federation, which predetermines the need to develop the concept of development of a positive image of public service and its popularization in civil society in the interests of the Republic and its citizens.

Keywords: Government service, human resources management, approach of the systems, public authorities, public policy, skilled policy

For citation: Shemiakov A. D., Koniushenko S. G. Features and problems of development of government service are in Donetsk People's Republic // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):25-35. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296313>.

Введение

Какими бы ни были особенности становления государственности в Донецкой Народной Республике (ДНР), логический вектор такого развития всегда направлен на необходимость формирования эффективного управления персоналом системы государственной службы.

В настоящее время продолжается активный процесс развития российской государственности, соответствующей изменяющимся внутренним социально-экономическим реалиям и международным условиям. В Донецкой Народной Республике как новом субъекте Российской Федерации реализуется процесс развития системы государственной службы, представляющей собой государственную гражданскую службу, военную службу, государственную службу иных видов. Одновременно формируются различные направления государственной политики, в числе которых особое место занимает кадровая политика, способствующая не только эффективной деятельности органов власти, но и тесной их взаимосвязи с многочисленными институтами общества.

Как следует из научной литературы, функционирование системы органов власти обеспечивается за счёт деятельности специально привлечённого персонала (государственных служащих), осуществляющих выполнение своих функций в органах государственной власти [1-9].

Образуя целостную систему государственной службы, специально привлечённый персонал, используя совокупность принципов, норм, методов, подходов, осуществляет деятельность, направленную на реализацию государственной политики, организует поиск эффективных механизмов взаимодействия органов государства и общества. Вместе с тем переход к новым политическим реалиям сдерживается воздействием внешней среды (военными событиями) и кризисными проявлениями, порождёнными на территории Республики.

Эффективная государственная служба – показатель высокого уровня развития демократического правового государства. Государственная служба должна постоянно испытывать регулирующее и стимулирующее воздействие со стороны государства на основе продуманной стратегии управления.

Современное состояние дел становления государственности ДНР указывает на проблемные аспекты в развитии государственной службы как системы обеспечения функционирования органов власти. Так, анализ деятельности государственной службы на первичном этапе строительства государственности, в условиях непризнанного международного правового статуса, позволяет выделить такие проблемы, как: несовершенство нормативно-правовой базы, обеспечивающей структурирование системы органов государственной власти; отсутствие достаточного количества квалифицированных управленцев; низкий уровень профессионализма работников государственных органов, осуществляющих управленческую деятельность; потребность в эффективной государственной кадровой политике, способствующей развитию государственной службы. Для Донецкой Народной Республики решение этих проблем в сложившихся условиях развития требует поиска действенных форм, методов и подходов, обеспечивающих процесс становления и развития государственности на основе повышения качества управленческой деятельности государственных служащих.

Анализ научной литературы [1-11] указывает на то, что основы формирования системы государственной службы Российской Федерации (РФ) направлены на обеспечение активизации органов власти в осуществлении управленческой деятельности. Такой подход, по мнению учёных, возможен только при качественном выполнении работниками органов власти своих функций и полномочий на всей территории соответствующего субъекта РФ.

Важным аспектом формирования государственной политики, обеспечивающей функционирование системы государственной службы, является чёткое структурирование её субъектов и объектов. Так, учёными в качестве субъекта рассматриваются органы власти, которые оказывают целенаправленное организующее и регулирующие воздействие на объекты управления, представляющие собой как общество в целом, так и его отдельные группы. В процессе управленческой деятельности отмеченные субъекты и объекты, используя различные механизмы, обеспечивают реализацию основ государственной политики.

Обращение к научной литературе, посвящённой особенностям развития государственной службы, указывает на то, что основы становления государственной политики: *во-первых*, представляют собой стратегическое целеполагание формирования совокупности механизмов управления, реализующих цели организационного, экономического, правового и институционального характера; *во-вторых*, направлены на поиск форм методов и подходов, способствующих эффективной управленческой деятельности государственных и муниципальных органов, обеспечивающих жизнедеятельность населения общества; *в-третьих*, определяют необходимость

совершенствования нормативно-правовой базы, создающей условия для повышения эффективности управления персоналом системы органов власти; *в-четвёртых*, создают предпосылки для поиска стратегических возможностей управления персоналом.

Из анализа научной литературы следует, что на первичном этапе строительства государственности становлению государственной службы были посвящены отдельные публикации. Так, осмысление хронологии и особенностей становления управленческих систем и государственной службы предпринимали Г. А. Борщевский [7], Е. С. Аничкин [10, с. 45]. Вместе с тем их исследования акцентированы, в основном, на развитии систем государственного управления. В научной литературе отмеченного периода прослеживается недостаток комплексно-целевых исследований вопросов становления и развития государственной службы в Республике, что актуализирует необходимость теоретических исследований в области содержания и обеспечения эффективности государственной службы, в поиске возможностей применения новых прогрессивных технологий управленческой деятельности, а также подготовки и развития профессиональных кадров в органах государственной власти. Приведенные аспекты свидетельствуют о необходимости дополнительного исследования особенностей, влияющих на процесс дальнейшего развития системы государственной службы ДНР в новых условиях государственности.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является рассмотрение теоретико-методических аспектов становления и развития государственной службы как системы обеспечения функционирования органов государственной власти в Донецкой Народной Республике.

Для достижения поставленной цели необходимо выделить особенности и проблемы управления персоналом в системе государственной службы, влияющие на функционирование органов государственной власти в Донецкой Народной Республике. Кроме того, для оценки влияния перечисленных аспектов целесообразно провести анализ степени влияния сильных и слабых сторон ключевых факторов на управленческую деятельность государственных органов Донецкой Народной Республики.

Таким образом, в рамках настоящего исследования необходимо решить следующую задачу: поиск предложений, способствующих повышению эффективной деятельности персонала системы государственной службы в условиях приобретения статуса субъекта Российской Федерации.

Методы исследования

Методологию изучения составляет теория технологических изменений и факторов развития, сравнительный анализ, а также SWOT-анализ при определении степени влияния сильных и слабых сторон ключевых факторов на управленческую деятельность.

Результаты исследования и их обсуждение

Изучению теоретических аспектов формирования и развития государственной службы как системы обеспечения функционирования органов государственной власти посвящены работы многих учёных. Так, рассмотрение процессов становления и развития государственной службы исследовали Г. В. Атаманчук [1], А. Г. Барабашев [2], В. В. Воробьёв [3], В. И. Жильцов [4] и др., которые в своих исследованиях раскрывают сущность понятия государственной службы, выделяют проблемы, принципы, нормы, методы и подходы, обеспечивающие деятельность системы органов власти.

Значительный вклад в исследование исторического процесса становления и развития государственной службы в России оказала работа В. Н. Барышева [5].

Исследователем И. П. Вишневской [6] выделены проблемы влияния на повышение эффективности труда государственных служащих. Автор, на основе анализа системы управления государственной службой в ДНР, проводит изучение подходов

к классификации факторов, влияющих на формирование профессионализма работников органов власти.

Впервые российский учёный Г. А. Борщевский [7] провёл оценку сложившихся в ДНР моделей государственного управления и сопоставил их с аналогичными системами России. При этом автор выделил общие закономерности и особенности развития государственных институтов в Донецкой и Луганской народных республиках.

Вместе с тем в приведённых научных изысканиях, на наш взгляд, уделено недостаточно внимания изучению особенностей становления этапов государственности, играющих ключевую роль в развитии управленческой деятельности государственных органов. Рассматривая особенности как взаимосвязанную цепь факторов, воздействующих на процессы становления системы государственной службы ДНР, следует отметить, что решение этой задачи достигается, прежде всего, за счёт изучения накопленного опыта и практики формирования системы государственной службы в эти периоды (таблица 1).

Таблица 1 – Степень влияния ключевых факторов на управленческую деятельность государственных органов Донецкой Народной Республики
 Table 1 – The degree of influence of key factors on the management activities of government agencies of the Donetsk People's Republic

Этапы строительства государственности в ДНР	Сильные стороны	Слабые стороны
Формирование первичных основ становления системы государственной службы в условиях возникновения и дальнейшего строительства государственности (2014-2022 гг.)	Образование новой государственности. Высокий уровень патриотизма. Принятие первой Конституции. Ускоренный процесс формирования нормативно-правовой базы. Нормативно-правовое структурирование системы органов государственной власти и наделения их функциями и полномочиями. Оперативное создание системы государственных администраций, обеспечивающих территориально-управленческую деятельность в Республике	Военные действия на территории Республики. В целом недостаточно эффективная организационная модель управления. Не присутствуют в полной мере чётко выраженные цели и стратегии управленческой деятельности Отсутствие достаточного количества квалифицированных работников в системе государственных органов власти. Недостаточно высокий уровень профессионализма работников государственных органов, осуществляющих управленческую деятельность. Низкий уровень материально-технической базы. Отсутствие государственно-целевой программы по развитию системы подготовки и переподготовки управленческих кадров. Слабое использование новых технологий управленческой деятельности в системе государственных органов власти

Продолжение таблицы 1

Continuation of Table 1

Этапы строительства государственности в ДНР	Сильные стороны	Слабые стороны
Совершенствование основ развития системы государственной службы ДНР в условиях приобретения статуса субъекта Российской Федерации (2022 г. – по настоящее время)	Интеграция процесса сложившейся практики управленческой деятельности ДНР в систему государственного и муниципального управления Российской Федерации. Приведение региональной нормативно-правовой базы в соответствии с требованиями Федерального законодательства РФ. Активизация формирования системы органов местного самоуправления. Поиск направлений, обеспечивающих подготовку и переподготовку высококвалифицированных специалистов для системы органов власти. Разработка и реализация целевых программ профессиональной подготовки и повышения квалификации государственных служащих. Внедрение новых технологий в управленческой деятельности органов власти	Продолжающееся воздействие внешней среды на социально-экономическое развитие государственности. Отсутствие стратегического планирования развития системы государственной службы. Не достаточный уровень интеграции сложившейся системы государственной службы к стандартам и требованиям государственного строительства Российской Федерации. Усиление взаимосвязи с институтами общества

Проведённый анализ особенностей становления и поиска путей совершенствования государственной службы в Республике [12] позволяет выделить ключевые факторы, влияющие не только на организационно-правовое направление её развития, но и на качественное наполнение этого процесса, обеспечивающего эффективную деятельность системы органов государственной власти и её взаимосвязь с институтами общества.

Следует отметить, что на этапе формирования первичных основ становления системы государственной службы, в условиях непризнанного международного

правового статуса, а также военного положения, в Республике наблюдается активная организационная и нормативно-правовая деятельность, направленная на создание системы органов государственной власти. Этот этап характеризуется количеством принятых документов, в том числе, таких как Конституция ДНР, и базовых законов, определяющих направления развития государственности ДНР.

Второй этап развития государственности ДНР, а соответственно и совершенствования сложившейся системы государственной службы берёт своё начало с момента приобретения статуса субъекта Российской Федерации [13]. Этот период, на наш взгляд, характеризуется: *во-первых*, активизацией процесса совершенствования основ развития сложившейся системы государственной службы ДНР; *во-вторых*, адаптацией к российским стандартам управления; *в-третьих*, предполагает переход на новые управленческие технологии деятельности.

Как следует из таблицы 1, на втором этапе развития государственности ДНР наблюдается положительная динамика увеличения ключевых факторов сильных сторон, влияющих на развитие государственной службы. При этом количество ключевых факторов слабых сторон значительно уменьшается.

Такой подход указывает на то, что приобретение Донецкой Народной Республикой статуса субъекта Российской Федерации предопределяет развитие более эффективной управленческой деятельности всех элементов системы государственной службы.

Вместе с тем, на наш взгляд, важным аспектом в процессе развития государственной службы является выделение возможностей и угроз, влияющих на общее состояние её формирования (таблица 2).

Таблица 2 – Перечень возможностей и угроз общего состояния развития государственной службы

Table 2 – List of opportunities and threats to the general state of public service development

Возможности	Угрозы
Применение метода стратегической управленческой деятельности в системе органов власти. Обновление материально-технического обеспечения. Внедрение технологических инноваций в управленческую деятельность. Насыщение спроса на высококвалифицированных работников. Повышение имиджа государственной службы за счёт развития организационной культуры в системе органов власти. Повышение уровня профессионализма за счёт создания эффективной системы подготовки и переподготовки государственных служащих	Воздействие внешней среды. Нестабильная социально-экономическая ситуация. Негативные демографические изменения. Снижение качества государственных услуг за счёт снижения имиджа и доверия к органам власти со стороны населения. Отсутствие эффективной государственной политики, создающей условия по привлечению высококвалифицированных специалистов для работы в формирующихся органах власти. Недостаточный уровень мотивации государственных служащих

Следует отметить, что с учётом слабых и сильных сторон этапов развития, а также образующихся угроз формируется широкий спектр возможностей стратегического развития управленческой деятельности государственной службы. При этом, как следует из научного исследования И. Ансоффа [14], деятельность по стратегическому

управлению связана не только с постановкой целей и задач органов власти, но и с поддержанием ряда взаимоотношений между субъектами и объектами государственной службы, которые позволяют добиваться поставленных целей, а также соответствуют её внутренним возможностям, позволяющим оставаться восприимчивой к внешним воздействиям. Стратегическое управление в данном случае рассматривается как сфера научных знаний, изучающая не только методологию принятия стратегических решений, но и необходимый инструментарий, реализующий их в практической государственной деятельности.

На наш взгляд, отмеченные в таблице 2 возможности и угрозы, влияющие на общее состояние развития государственной службы, свидетельствуют о необходимости поиска более эффективных путей взаимодействия государственных органов и институтов общества.

Отмечая важность такого подхода, следует выделить следующие стратегические направления, обеспечивающие повышение эффективности деятельности государственной службы.

Так, вариантом повышения эффективности государственной службы является развитие организационной культуры в системе государственных органов. В рамках данного направления следует разрабатывать и внедрять: *во-первых*, механизмы, использующие научно-методический подход, обеспечивающий оценку влияния организационной культуры на развитие экономического и социального поведения управленческих работников и граждан; *во-вторых*, программы по лидерству и корпоративным ценностям для улучшения межличностных отношений и командной работы; *в-третьих*, системы обратной связи и мероприятий, направленных на укрепление командного духа среди работников; *в-четвёртых*, программы корпоративного обучения и развития для повышения квалификации и удовлетворённости сотрудников.

Важным аспектом стратегических возможностей является повышение мотивации труда государственных служащих через внедрение современных технологий и методов работы, что предполагает: внедрение системы поощрений и бонусов за успешную реализацию проектов и достижение целей; обучение сотрудников работе с новыми информационными системами, значительно мотивирующими их трудовую деятельность; введение системы стимулов и возможностей для карьерного роста, чтобы привлечь и удержать квалифицированные кадры, несмотря на демографические вызовы.

Стратегия ускорения интеграции инноваций путём использования внешних возможностей предопределяет поиск и внедрение передовых информационных решений для оптимизации рабочих процессов, сотрудничества с IT-компаниями и образовательными учреждениями, способствующих обновлению технологической базы, используемой для управленческой деятельности государственных служащих.

Важно также учитывать угрозы развития государственной службы. В данном направлении, на наш взгляд, должна быть разработана стратегия управления, способствующая снижению внутренних слабостей организации и минимизации внешних угроз. Такая стратегия должна предусматривать улучшение социального имиджа системы государственных служащих, которая, в свою очередь, противодействует росту недоверия населения и снижению качества предоставления государственных услуг. Для этого необходимо создать на постоянной основе информационный центр, обеспечивающий роль обратной связи между субъектами и объектами системы государственной службы, с целью доведения прозрачной и открытой информации об управленческой деятельности органов власти.

Хотелось бы обратить особое внимание на процессы формирования положительного имиджа государственной службы. Актуальность изучения этого направления обусловлена тем, что по своему характеру и деятельности гражданская служба носит публичный характер, она постоянно находится в центре внимания граждан и общественных институтов, а также подвергается постоянным оценкам и сравнениям. Этому направлению посвящены работы учёных И. Н. Шлеверда [15], О. Н. Мирошниченко, М. В. Михайловой [16], Л. Г. Лаптева, Е. А. Петровой [17], В. В. Шуваевой [18], Г. К. Пуриновой [19] и др.

Рассматривая институт государственной службы как важный элемент системы государственного управления, от которого зависит качество и эффективность принимаемых решений, а также предоставление услуг гражданам, исследователи провели изучение возможных причин, оказывающих значительное влияние на формирование образа, методов выстраивания коммуникаций органами власти с гражданами, обеспечивающих положительное восприятие к деятельности государства. Тем не менее, качественный сдвиг в сторону развития положительного имиджа государственной службы всё ещё не наблюдается и требует поиска концептуального подхода, способствующего его популяризации в гражданском обществе.

Наряду с этим, хотелось бы отметить, что совершенствование развития системы государственной службы требует комплексного подхода, включающего как первоочерёдные меры, так и реализацию стратегических возможностей, способствующих повышению результативности всей системы государственного управления. Экстраполируя полученные результаты в целом на управленческую деятельность государственных служащих в ДНР, можно сделать следующие выводы:

Выводы

1. Совершенствование основ развития системы государственной службы ДНР в условиях приобретения статуса субъекта Российской Федерации предопределяет пересмотр и унификацию системы оплаты труда, введение новых институтов оценки эффективности работы государственных служащих. При этом адаптация к российским стандартам управления предполагает переход на новые управленческие технологии деятельности, цифровизацию процессов, что ведёт к повышению качества предоставляемых государственных услуг населению.

2. Сохраняется проблематика открытости и доступности работы органов государственной власти в Донецкой Народной Республике, государственная служба остаётся недостаточно транспарентной для населения.

3. Наполнение созданных электронных ресурсов в Республике отличается недостаточно высокой информативностью, посвящённой развитию системы государственной службы, а их оформление акцентировано, в основном, на анализе сложившейся ситуации в связи проведением СВО. Отсутствует системно-направленная работа по формированию имиджа государственной службы, а также обсуждению опубликованных правовых актов ДНР, обеспечивающих её управленческую деятельность.

4. Сформированные стратегические направления развития в рамках проведенного анализа и с учётом современных особенностей позволяют сместить акцент на комплексное изучение факторов сильных сторон и возможностей государственной службы в ДНР, базис которых формирует положительный имидж и стимулирование деятельности работников органов власти, что является ключевым аспектом в процессе повышения эффективности системы государственной службы. При этом следует учитывать, что развитие любого процесса в данном аспекте взаимозависимо и взаимообусловлено со многими факторами государственного управления и поэтому,

на наш взгляд, решение этой проблемы требует использования программно-целевого подхода к развитию государственной службы.

5. Проведённый анализ особенностей и проблем развития государственной службы в Донецкой Народной Республике обуславливает необходимость поиска инновационных подходов к развитию государственной службы в современных условиях, что предопределяет необходимость разработки концепции развития положительного имиджа государственной службы и популяризации её в гражданском обществе. Эта работа должна вестись не в интересах власти или государственного аппарата, а в интересах ДНР и её граждан.

Список источников

1. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика; Рос. акад. гос. службы при Президенте Российской Федерации. Москва: РАГС, 2002. 266 с. ISBN 5-7729-0128-1.

2. Барабашев А. Г. Административная реформа и реформа государственной службы в России – вопросы реализации и координации. Москва: Гос. ун-т - Высш. шк. экономики, 2010. 78 с.

3. Воробьёв В. В. Государственная служба: проблемы становления и развития: автореферат дис. ... доктора политических наук: 22.00.05 [Место защиты: Ин-т социально-политич. исслед. РАН]. Москва, 1999. 47 с.

4. Государственная гражданская служба: сборник нормативных правовых актов / составитель: Жильцов В. И. Москва: Проспект, 2017. 509 с. ISBN 978-5-392-24201-6.

5. Барышев В. Н. Государственная служба России: прошлое и настоящее // Гражданин и право. Москва: Новая правовая культура, 2002, № 1. С. 3-15.

6. Вишневская И. П. Повышение эффективности труда государственных служащих: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 [Место защиты: ГОУ ВПО ДОНАУиГС]. Донецк, 2021. 24 с.

7. Борщевский Г. А. Становление систем государственного управления и государственной службы в непризнанных государствах Донбасса // Право и управление. XXI век. 2019. № 1(50). С. 51-60.

8. Барциц И. Н. О концептуальных направлениях развития системы государственной службы Российской Федерации // Журнал российского права. 2008. № 6(138). С. 21-31.

9. Государственная служба в современной России: сб. ст. / Рос. акад. наук. Ин-т науч. информации по обществ. наукам, Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ. Москва: ИНИОН РАН, 2003 (Тип. ИНИОН РАН). 193 с. ISBN 5-248-00141-2.

10. Аничкин Е. С. Становление и развитие высших органов государственной власти Донецкой Народной Республики и Луганской Народной Республики от самопровозглашения до принятия в Российскую Федерацию // Правоприменение. 2023. № 3. С. 45-53.

11. Конституция Донецкой Народной Республики / Принята Постановлением Народного Совета 30 декабря 2022 года. URL: <https://gisnpa-dnr.ru/npa/0002-2-20221230/>

12. Конюшенко С. Г. Особенности становления и пути повышения эффективности государственной службы в Донецкой Народной Республике: магистерская диссертация, [Место защиты: ФГБОУ ВО «ДОНАУиГС»]. Донецк, 2024. 117 с.

13. О принятии в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики и образовании в составе Российской Федерации нового субъекта – Донецкой Народной Республики / Федеральный конституционный закон от 04.10.2022 № 5-ФКЗ / СПС

«КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_428188/d5df3846a7c52f8db6f258a198f627f935a4f639/

14. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. Пер. с англ. О. Литун. Москва [и др.]: Питер, 2009. 342 с. ISBN 978-5-388-00077-4

15. Шлеверда И. Н. Политический имидж государственной службы: исторический аспект // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2015. № 5. С.137-141.

16. Мирошниченко О. Н., Михайлова М. В. Формирование позитивного образа государственного гражданского служащего: отечественный и зарубежный опыт // Вестник Чувашского университета. 2013. № 4. С. 147-155.

17. Политическая имиджелогия: монография / под ред. Л. Г. Лаптева, Е. А. Петровой. Москва: РИЦ АИМ, 2006. 274 с.

18. Шуваева В. В. Организационная культура и имидж государственной службы: монография. Москва: ИПК госслужбы: Моск. обл. учеб. центр «Нахабино», 2005. 183 с.

19. Пуринова Г. К. Проблемы исследования и формирования позитивного имиджа // Учёные записки. Санкт-Петербург: С-Петербург. акад. управления и экономики. 2009. № 3. С. 81-93.

Информация об авторах

А. Д. Шемяков – доктор экон. наук, доцент, профессор кафедры теории управления и государственного администрирования ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк, Донецкая Народная Республика, Россия;

С. Г. Конюшенко – ведущий специалист отдела по связям с общественностью и взаимодействию со СМИ Аппарата Народного Совета Донецкой Народной Республики, Россия.

Information about the authors

A. D. Shemiakov – Doctor of Science (Economy), Professor; Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of department of theory of management and state administration, Russia;

S. G. Koniushenko – PR and mass media department, People's Council office of the Donetsk People's Republic, leadingspecialis, Russia.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 07.05.2024; одобрена после рецензирования 13.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 07.05.2024; approved after reviewing 13.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 36-46.
Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):36-46.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья
УДК 332:001.895
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15296435>

ФИНАНСОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ФАКТОРЫ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ИННОВАЦИОННОМУ РАЗВИТИЮ РЕГИОНОВ РОССИИ

Марина Сергеевна Грязева

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
marinapristupina@rambler.ru, <https://orcid.org/0009-0007-8876-8784>

Аннотация. В последние десятилетия инновации стали ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность стран и регионов на глобальной арене. В условиях стремительного научно-технического прогресса и глобализации экономики, способность к инновационному развитию становится не только важным условием для выживания, но и необходимым условием для достижения устойчивого экономического роста. Однако, несмотря на наличие значительного потенциала для инновационного развития, регионы России сталкиваются с множеством проблем и факторов, препятствующих реализации этого потенциала. В статье рассматриваются основные финансовые проблемы, сдерживающие инновационное развитие регионов России. Анализируются ключевые факторы, препятствующие эффективному финансированию инновационных проектов и внедрению новых технологий на региональном уровне. Исследуются проблемы недостаточного объёма и неэффективного распределения финансовых ресурсов, ограниченности доступа к венчурному капиталу, а также влияние макроэкономических факторов и институциональных ограничений. На основе проведенного анализа предлагаются рекомендации по совершенствованию финансовой политики, направленные на стимулирование инновационной активности и повышение конкурентоспособности регионов.

Ключевые слова: инновации, фактор, конкурентоспособность, экономический рост, финансирование инноваций, научно-технический прогресс, глобализация, инновационная политика

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Методологические и организационные процессы формирования финансовой системы», регистрационный номер НИОКТР 124012900537-2.

Для цитирования: Грязева М.С. Финансовые проблемы и факторы, препятствующие инновационному развитию регионов России // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 36-46. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296435>.

Original article

FINANCIAL PROBLEMS AND FACTORS HINDERING THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF RUSSIAN REGIONS

Marina S. Gryazeva

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
marinapristupina@rambler.ru

Abstract. In recent decades, innovation has become a key factor determining the competitiveness of countries and regions on the global stage. In the context of rapid scientific and technological progress and the globalization of the economy, the ability to innovative development becomes not only an important condition for survival, but also a necessary condition for achieving sustainable economic growth. However, despite the significant potential for innovative development, Russia's regions face many challenges and factors that hinder the realization of this potential. The article deals with the main financial problems restricting the innovative development of Russian regions. The key factors preventing the effective financing of innovative projects and the implementation of new technologies at the regional level are analyzed. The problems of insufficient volume and inefficient distribution of financial resources, limited access to venture capital, as well as the impact of macroeconomic factors and institutional constraints are investigated. Based on the conducted analysis, recommendations for improving financial policy aimed at stimulating innovation activity and increasing the competitiveness of regions are proposed.

Keywords: innovation, factor, competitiveness, economic growth, financing of innovation, scientific and technological progress, globalization, innovation policy

Funding: the research was carried out within the framework of the fundamental research work «Methodological and organizational processes of financial system formation», R&D registration number 124012900537-2.

For citation: Gryazeva M. S. Financial problems and factors hindering the innovative development of Russian regions // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):36-46. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296435>.

Введение

В условиях современного мира, где инновации становятся основным двигателем экономического роста, регионы, не способные адаптироваться к новым условиям, рискуют оказаться на обочине экономического прогресса. В России, где значительная часть экономики по-прежнему зависит от сырьевых ресурсов, необходимость перехода к инновационным моделям развития становится особенно актуальной. Это связано не только с необходимостью диверсификации экономики, но и с вызовами, которые ставит перед нами глобальная конкуренция. В связи с этим исследование финансовых проблем и факторов, препятствующих развитию инноваций в регионах России, представляет собой важную задачу, которая требует комплексного подхода и глубокого анализа.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является определение и анализ ключевых финансовых проблем и факторов, препятствующих инновационному развитию регионов России, а также разработка рекомендаций по их преодолению и стимулированию инновационной активности.

Выявление и систематизация основных финансовых проблем, с которыми сталкиваются регионы России в контексте стимулирования инноваций, определение ключевых факторов, препятствующих эффективному финансированию инновационной деятельности на региональном уровне, являются основными задачами исследования.

Методы исследования

Информационной базой являлись законодательные и нормативные акты, а также региональная статистика по теме научного исследования. Методы анализа в научной работе представляют собой систематизацию и обобщение оцениваемых явлений, дробление их на составные части с целью изучения свойств с точки зрения взаимозависимости.

Результаты исследования и их обсуждение

Инновационное развитие регионов России сталкивается с серьезными финансовыми проблемами, которые значительно замедляют их прогресс. Отсутствие достаточного финансирования исследований и разработок, ограниченный доступ к венчурному капиталу и высокие процентные ставки по кредитам для инновационных проектов создают значительные барьеры. Кроме того, неэффективное распределение бюджетных средств, коррупция и недостаточная прозрачность финансовой системы усугубляют ситуацию.

В условиях современного мира, где инновации становятся основным двигателем экономического роста, регионы, не способные адаптироваться к новым условиям, рискуют оказаться на обочине экономического прогресса. В России, где значительная часть экономики по-прежнему зависит от сырьевых ресурсов, необходимость перехода к инновационным моделям развития становится особенно актуальной. Это связано не только с необходимостью диверсификации экономики, но и с вызовами, которые ставит перед нами глобальная конкуренция. В связи с этим исследование проблем и факторов, препятствующих развитию инноваций в регионах России, представляет собой важную задачу, которая требует комплексного подхода и глубокого финансового анализа.

В последние десятилетия инновации стали ключевым фактором, определяющим конкурентоспособность стран и регионов на глобальной арене. В условиях стремительного научно-технического прогресса и глобализации экономики, способность к инновационному развитию становится не только важным условием для выживания, но и необходимым условием для достижения устойчивого финансово-экономического роста. Однако, несмотря на наличие значительного потенциала для инновационного развития, регионы России сталкиваются с множеством проблем и факторов, препятствующих реализации этого потенциала. В данной работе рассмотрены основные проблемы, с которыми сталкиваются регионы России во время перехода к инновационному развитию, а также финансовые проблемы и факторы, которые затрудняют этот процесс.

Инновационное развитие в регионах России является сложным и многогранным процессом, требующим внимательного анализа текущего состояния. На основании данных рейтинга инновационного развития субъектов Российской Федерации, предоставленного НИУ ВШЭ, наблюдается явное неравенство в уровне инновационной активности между регионами. Например, столица Москва демонстрирует значительный технологический прогресс и высокий образовательный потенциал. В то же время другие регионы, такие как Омская область и Республика Адыгея имеют примеры значительных улучшений, поднявшись на 16 и 15 позиций соответственно в сравнении с предыдущим рейтингом [1].

Общие показатели инновационного развития показывают, что многие субъекты Российской Федерации продолжают сталкиваться с различными препятствиями. Прежде всего, это касается недостатка инвестиционных ресурсов, важного фактора для реализации инновационных проектов. В условиях низкой финансовой активности бизнеса регионы слабо вовлекаются в международные патентные практики

и интеллектуальный обмен. Например, проекты на уровне малых и средних предприятий часто сталкиваются с трудностями при получении финансирования [2].

Кроме этого, необходимо отметить важность уровня научно-технического потенциала. Региональные лидеры, такие как Республика Татарстан и Томская область показывают, что наличие активно работающих научных организаций и инновационных кластеров способно оказывать существенное влияние на общее состояние в сфере инноваций. Комплексный подход к развитию научной инфраструктуры позволяет этим регионам занимать высокие позиции в рейтингах, что свидетельствует о более успешной интеграции науки и бизнеса [3].

Тем не менее, уровень реальной инновационной активности в большинстве регионов остаётся недостаточно высоким. Это указывает на необходимость создания более гибкой и проактивной инновационной политики. Например, необходимость разработки концепции инновационного регионального развития и внедрения практик лучшего управления проектами представляются актуальными мерами для стимулирования инновационной активности [4].

На данный момент существуют значительные различия в доступе к образовательным ресурсам и современным технологиям среди регионов. В то время как в крупных городах инновационные стартапы и исследовательские организации становятся центрами притяжения для талантливых специалистов, в провинциальных областях часто отсутствуют подобные условия для развития. Это усиливает миграцию «мозгов» в более развитые регионы, что, в свою очередь, усугубляет проблему с нехваткой квалифицированных кадров [5].

Кроме того, дефицит квалифицированных кадров также серьёзно препятствует прогрессу. В регионах наблюдается кадровый дефицит, так как отсутствуют специалисты, способные вести инновационные процессы, что затрудняет реализацию намеченных проектов. Около 24 % компаний сталкиваются с трудностями в поиске подходящих сотрудников, что приводит к отсрочке или отмене запусков новых инициатив [6].

Факторы, препятствующие инновациям, также включают в себя институциональные барьеры и неэффективное количество административных процедур для создания и поддержки стартапов. Высокий уровень бюрократии мешает быстро реагировать на изменения в рыночной среде и внедрять новшества, что ограничивает возможности предпринимателей [2].

Кроме того, наблюдается низкий уровень партнёрства между образовательными учреждениями и бизнесом. Нехватка практической подготовки студентов и отсутствие взаимодействия с реальной экономикой лишает предприятия потенциальных инновационных решений и идей, способных продвинуть их вперёд. Это создаёт дыру в цикле передачи знаний и технологий [4].

Таким образом, несмотря на имеющиеся успехи в некоторых регионах, уровень инновационного развития в России требует более полноценного подхода: от создания образовательных платформ до коррекции государственных инициатив. Устойчивое развитие инновационной экономики невозможно без стратегии, направленной как на улучшение инфраструктуры, так и на активизацию вовлечённости бизнеса в научно-исследовательские процессы.

Развитие инноваций в регионах России сталкивается с множеством ограничений, которые замедляют процессы внедрения новых технологий и методов работы. Финансовая доступность играет ключевую роль, так как многие компании не имеют достаточных ресурсов для инвестирования в высокорискованные инновационные проекты. Обострённая конкуренция на рынке также создаёт дополнительные трудности: более 19 % организаций сталкиваются с высокими конкурентными давлениями, что может привести к отказу от реализации инновационных идей в пользу сохранения текущих позиций [6].

Одной из серьёзных проблем является несовершенная институциональная среда. Недостаток нормативного регулирования и неопределённость в оценке экономической отдачи от инновационных проектов вызывают сомнения у бизнеса по поводу их целесообразности. Большинство компаний указывают на эту проблему как значительное ограничение для активизации инновационной деятельности. Требуется создание чётких и прозрачных субсидий и грантов для поддержки инновационных начинаний, которые позволят снизить риски для бизнеса и повысить его интерес во внедрении новшеств.

Нельзя не упомянуть и о влиянии санкционной политики. В условиях современных экономических условий технологические ограничения сказываются на доступе к импортным технологиям и продуктам, затрудняя процессы инновационного развития. Отсутствие необходимых технологий вынуждает предприятия искать альтернативные решения, которые часто не дотягивают до современных мировых стандартов, что пагубно сказывается на конкурентоспособности [3].

Помимо этого, существует проблема недостаточной координации между различными участниками процесса инновационного развития. Часто отсутствует взаимосвязь между научными учреждениями и бизнесом, что прерывает цепочку от научных исследований до внедрения результатов в реальный сектор. Для повышения эффективности внедрения новых технологий требуется системный подход, основанный на взаимодействии всех участников: научных учреждений, государственных органов и частного сектора.

Таким образом, совокупность факторов, включая финансовые барьеры, слабые институциональные условия, нехватку кадров и влияние санкций, приводит к тому, что отдельные регионы России остаются на обочине глобального инновационного процесса. Эти проблемы требуют не только глубокого анализа и понимания, но и комплексного подхода к их решению, который может включать как изменение государственной политики в области инноваций, так и активные действия со стороны бизнеса по внутренней оптимизации процессов внедрения новшеств.

Неблагоприятная конъюнктура, особенно в условиях современных экономических реалий, оказывает весомое влияние на организационную и инновационную деятельность в российских регионах. Введение масштабных санкций в сочетании с внутренними экономическими проблемами создаёт множество препятствий для бизнеса.

Среди первоочерёдных проблем можно выделить усложнение ведения бизнеса. Санкции значительно увеличивают производственные и операционные затраты, стимулируя необходимость в высоких скидках на продукцию и насколько возможно снижая маржинальность товаров [1]. Это ведёт к общему дисбалансу в экономике, где компании вынуждены искать нестандартные решения для поддержания финансовой стабильности.

Такое положение ставит под угрозу инновационные процессы. Уход западных производителей и отсутствие доступа к современному оборудованию замедляют развитие высоких технологий. Отечественным предприятиям становится сложно заменить вышедшие из строя станки и их комплектующие, что сильно сказывается на производительности и качестве конечного продукта. Проблема нехватки запасных частей приводит к простоям на производстве, что, в свою очередь, сокращает возможности для внедрения новых продуктов. Примеры успешного импортозамещения в России сегодня, к сожалению, сложно оценить в моменте как абсолютно «успешные» из-за продолжающихся изменений на рынке.

К тому же, значительное количество высококвалифицированных кадров уходит из страны или меняет вид деятельности, и это образует дефицит специалистов, способных справляться с высокими технологиями. Успех любой инновационной стратегии целиком зависит от наличия профессионалов, физических и

интеллектуальных ресурсов, достаточных для выполнения поставленных задач в условиях изменений. В регионах это создаёт дополнительные трудности, ведь притяжение талантливых кадров в менее развитые районы становится практически невозможным, они стремятся к более благоприятным условиям работы в крупных городах или за границей.

Импортозамещение, совпавшее с указанием государственной политики на развитие местного производства, также сталкивается с рядом серьёзных вызовов. Несоответствие отечественного производства требованиям современных технологий затрудняет внедрение новых решений. Для большинства предприятий отсутствие необходимых знаний и опыта в разработке аналогов зарубежной техники создаёт ситуации, когда компаниям становится сложно адаптироваться к новым условиям [4].

Финансовые ограничения оказывают дополнительное влияние на развитие бизнеса, а недостаток доступа к иностранным рынкам ещё более усложняет экономическую ситуацию. Указанные ранее сложности с международными платежами делают невозможным импорт необходимых технологий или материалов и сильно сказываются на управлении такими компаниями, обеспечивая продление неблагоприятной конъюнктуры [1]. В итоге, несмотря на некоторые положительные изменения и возможности для внедрения инновационных решений в отдельных секторах, таких как ИТ или экология, общее состояние дел остаётся далеким от оптимального. В таких условиях компании вынуждены развивать альтернативные источники сырья и технологии, что требует времени и ресурсов.

Преграды институциональной среды не устранены и сдерживают инвестиционную активность всё большего количества организаций: 10 % в 2010 г.; 41 % в 2024 г., несмотря на череду стратегий, проектов, программ, законодательных установлений, направленных на переход к технологичной модели экономики. Устаревание машин и оборудования на фоне ограниченности финансовых источников вынуждает субъектов инвестировать не столько в технологическое развитие и введение новых технологий, сколько в простую замену парков техники: 33 % предприятий против 67 %. Сравнение с таким соотношением за 2000 г. (56 и 41 %) говорит о снижении как финансовых возможностей, так и мотиваций вкладываться в модернизацию [7].

В рамках исследования следует обозначить основные финансовые проблемы и факторы, препятствующие инновационному развитию регионов России с возможными методами решения выделенных проблем, представленные далее (таблица 1).

Таблица 1 – Проблемы финансирования инновационной деятельности в регионах России и пути их решения

Table 1 – Problems of financing innovation activity in Russian regions and ways to solve them

Проблема	Пути решения
Недостаточное финансирование инновационной деятельности	Увеличение объёма финансирования инновационных проектов на региональном уровне за счёт средств федерального и регионального бюджетов, а также внебюджетных источников
Неэффективное распределение финансовых ресурсов	Разработка и внедрение эффективных механизмов распределения финансовых средств между различными направлениями инновационной деятельности, учитывающие приоритеты региональной инновационной политики

Продолжение таблицы 1
Continuation of table 1

Проблема	Пути решения
Высокая зависимость от федерального бюджета	Повышение самостоятельности и инициативности регионов в разработке и реализации региональных инновационных стратегий за счёт развития собственных источников финансирования инновационной деятельности
Неразвитость механизмов привлечения частных инвестиций	Создание благоприятных условий для привлечения частных инвестиций в инновационные проекты, включая совершенствование законодательства, снижение инвестиционного риска и повышение доверия со стороны инвесторов
Недостаточное развитие инновационной инфраструктуры	Развитие инновационной инфраструктуры, создание новых технопарков, бизнес-инкубаторов, центров трансфера технологий и других объектов, обеспечивающих поддержку инновационных предприятий
Низкий уровень инновационной активности предприятий	Стимулирование инновационной активности предприятий за счёт создания благоприятных условий для внедрения инноваций, повышения квалификации кадров и развития корпоративной культуры

Предложенные решения направлены на увеличение финансирования из различных источников, оптимизацию распределения средств, повышение региональной автономии в финансировании, привлечение частных инвестиций, развитие инфраструктуры и стимулирование инновационной активности предприятий. Успешное решение выделенных ранее проблем требует комплексного подхода, включающего, прежде всего, государственную поддержку, развитие региональных инициатив и активное вовлечение частного сектора. Таким образом, учитывая все упомянутые аспекты, становится очевидным: организация бизнеса в условиях неблагоприятной конъюнктуры требует не только гибкости, но и стратегического подхода. Необходимость пересмотра инновационных стратегий и адаптации бизнес-процессов становится важным условием для выживания и успешного функционирования компаний в современных условиях.

Институциональные проблемы представляют собой один из основных барьеров, препятствующих внедрению и развитию инновационных процессов в регионах России. Основные аспекты, которые влияют на эту ситуацию, можно выделить как недостаток ясных и стабильных государственных институтов, отсутствие эффективной координации между различными ведомствами, а также неполноценное развитие инновационной инфраструктуры.

Во-первых, следует обратить внимание на систематические недостатки в создании и функционировании финансовых и исследовательских институтов. Отсутствие механизма для эффективного финансирования и поддержки стартапов и малых инновационных предприятий часто приводит к тому, что идеи не доходят до стадии коммерциализации. В то же время организации, занимающиеся научными разработками, часто остаются изолированными от бизнеса и не могут предложить конкурентоспособные решения на рынке. Например, исследование показало, что только часть малых инновационных предприятий отметили наличие стабильных производственно-технологических контактов с научными организациями, что затрудняет обмен знаниями и ресурсами.

Во-вторых, важное значение имеет законодательство, регулирующее инновационную деятельность. Часто действующие законы оказываются неэффективными или требуют длительного времени на адаптацию к изменяющимся условиям. Это приводит к правовой неопределённости, что отпугивает инвесторов и препятствует привлечению капитала. Например, недостаток ясных норм и правил в области интеллектуальной собственности не даёт возможность разработчикам надёжно защищать свои инновации.

Третьим фактором является состояние инновационной инфраструктуры. Многие регионы испытывают нехватку необходимых ресурсов и поддерживающей экосистемы для развития инноваций. На сегодняшний день в России лишь небольшое количество технопарков и инкубаторов может по-настоящему предложить необходимые условия для стартапов. Примером является тот факт, что отечественные технопарки часто не имеют достаточных физических или юридических ресурсов для поддержки новых технологий и их дальнейшего внедрения в экономику [8].

Наряду с внутренними проблемами, следует также учитывать влияние более глобальных экономических факторов. Нестабильность на мировых рынках и потеря доступа к новым технологиям создают дополнительные сложности для российских регионов, которые стремятся внедрить инновации. Это требует от государства не только поддержки в виде прямых инвестиций, но и разработки новых стратегий для интеграции российских научных разработок на международный рынок. Ключевым моментом здесь является необходимость скоординированного подхода к развитию власти, бизнеса и научной области.

Таким образом, для преодоления существующих барьеров необходимо целенаправленное действие со стороны государства. В первую очередь следует выявить, какие инициативы могут повысить эффективность существующих институтов. Необходимо создание трансдисциплинарных платформ для совместной работы между учёными, бизнесом и государственными структурами, что позволит значительно увеличить скорость внедрения инновационных решений в практическую плоскость.

Системные преобразования в области инновационной политики требуют комплексного подхода и учёта глобальных тенденций, что подразумевает не только локальные усилия, но и взаимодействие с международными институтами, а также чёткую координацию между всеми заинтересованными сторонами. Использование современных информационных технологий и цифровизации также может содействовать более эффективному взаимодействию и качеству принимаемых решений.

На российском рынке последних лет наблюдается изменение в восприятии конкуренции участниками рынка. По данным опросов, количество людей, считающих конкуренцию полезной для развития, снизилось с 36 % в 2019 году до 33 % в 2020 году, это снижение отражает негативные последствия конкуренции, которые отмечают 25 % респондентов, что указывает на устойчивые опасения участников рынка [6].

Федеральная антимонопольная служба (далее ФАС) России разработала стратегию развития конкуренции до 2030 года, которая включает важнейшие меры для стимулирования экономического роста и использования технологий. Основная цель этой стратегии заключается в обеспечении равного доступа к природным ресурсам для всех участников рынка, а также в борьбе с различными формами недобросовестной конкуренции. В условиях цифровой трансформации конкуренция становится особенно важным фактором, способствующим не только экономическому развитию, но и внедрению инновационных решений.

Невзирая на эти позитивные изменения, конкурентная среда в России сталкивается с определёнными вызовами. Высокая степень государственного участия в экономике и недостаточная поддержка малого и среднего бизнеса препятствуют равноправному конкурентному развитию. Например, предприниматели малых и средних предприятий не всегда имеют возможность создавать устойчивую конкуренцию с крупными игроками,

что ещё больше осложняет обстановку на рынке. Таким образом, задача, стоящая перед ФАС, заключается не только в регуляции рынка, но и в создании адекватных условий для развития малых предприятий [3].

Также необходимо отметить, что переход к конкурентной экономике требует кардинальных изменений на уровне законодательства и практики. Предложения ФАС по улучшению правовых и организационных основ конкуренции могут благоприятно сказаться на экономике в целом. Потенциальные изменения могут затронуть все отрасли, что в конечном итоге приведёт к более устойчивому экономическому развитию и улучшению жизни граждан.

Важно подчеркнуть, что в условиях открытой экономики российским компаниям необходимо учитывать глобальные тенденции и адаптироваться к изменениям в конкуренции, вызванным международными игроками. Участие в глобальных рынках предполагает наличие гибкости и инновационного подхода, что является значительным вызовом для многих предприятий.

Динамика конкурентного давления в России подчёркивает важность формирования эффективной экологической среды для бизнеса. В противном случае, старые и новые игроки на рынке столкнутся с серьёзными экономическими проблемами. Инновационные изменения в производстве и управлении являются первоочерёдной задачей, которая требует комплексного подхода.

Кроме того, необходимо активно развивать научные исследования и обеспечивать их интеграцию в бизнес-практику. В условиях быстро меняющегося мира такие исследования служат основой для создания новых продуктов и услуг, улучшающих конкурентоспособность местных компаний. Таким образом, роль науки в современном предпринимательстве не стоит недооценивать, так как именно она способна обеспечить необходимую поддержку для внедрения новшеств на рынок.

В заключение, важно понимать, что успешное развитие инноваций в регионах России невозможно без проактивного подхода и поддержки со стороны государства, а также активного участия бизнес-сообщества в процессах модернизации и повышения конкурентоспособности. Конкуренция должна восприниматься не как угроза, а как возможность для роста и развития, что потребует изменения мышления и практик как среди предпринимателей, так и со стороны государственных органов [2].

Государственная поддержка инновационного развития в России в последние годы возросла из-за необходимости модернизации экономики и повышения конкурентоспособности. Одним из основных направлений вмешательства стало создание системы, ориентированной на поддержку стартапов и развития инновационных компаний в различных секторах. Успешные примеры системного подхода включают формирование технопарков и инкубаторов, которые являются важными составляющими для стартапов и малых предприятий. Эти учреждения предоставляют доступ к ресурсам, экспертам и начальному капиталу, что позволяет снизить риски, связанные с запуском новых технологий и продуктов [5].

Финансирование инновационных проектов, как правило, выполняется через специально созданные фонды, а также за счёт бюджетного финансирования. Важно отметить, что эффективность этих программ определяется отсутствием бюрократических барьеров и быстрой процедурой одобрения заявок. Проблемы, возникающие из-за сложной структуры государственной поддержки и недостаточной координации между различными слоями власти, часто оказываются препятствием для рядовых предпринимателей, желающих внедрять инновации в своих компаниях.

К тому же, возникает необходимость в создании новых компетенций у работников и студентов, которые будут готовы отвечать на вызовы современного рынка труда. Здесь актуально развитие образовательных программ, которые должны включать не только научные базы, но и реальные практические занятия. В этом контексте государство также играет важную роль в формировании партнёрств между

образовательными учреждениями и бизнес-сектором, что поможет выпускникам успешно интегрироваться в рынок труда.

Необходимо также упомянуть о культурных аспектах, которые могут влиять на степень предпринимательской активности в регионах. Развитие инновационной культуры вызывает интерес у государства, которое иницирует образовательные программы, направленные на продвижение делового мышления и предпринимательской активности среди молодого поколения. Успех таких инициатив зависит от широкой популяризации знаний об инновациях и предпринимательстве на всех уровнях общества. Это, в свою очередь, способствует выведению новых стартапов на рынок.

Среди путей, по которым государство может повысить эффективность инновационной политики, актуально создание системы налогообложения, способствующей инвестициям в новые разработки. Предложенные меры могут включать налоговые каникулы для стартапов или программы субсидирования. Улучшение инфраструктуры, в том числе доступность образовательных и научных центров, является одной из важнейших целей государственной программы по поддержке инноваций.

В этом контексте стоит отметить, что развитие инновационной инфраструктуры имеет мультипликативный эффект: оно не только создаёт новые рабочие места, но и улучшает общую экономическую ситуацию в регионе. Поддержка со стороны бизнеса также играет важную роль в этом процессе, поскольку активное взаимодействие между государственными учреждениями и частными компаниями может способствовать созданию новых технологий и внедрению их в производство.

Одним из ключевых факторов, сдерживающих инновационное развитие, является неблагоприятная рыночная конъюнктура. В условиях экономической нестабильности и неопределённости многие организации не готовы рисковать и инвестировать в новые разработки, что приводит к снижению темпов инновационной активности. Это, в свою очередь, создаёт замкнутый круг, когда отсутствие нововведений ведёт к снижению конкурентоспособности, а низкая конкурентоспособность не позволяет привлекать инвестиции в инновационные проекты.

Конкурентное давление на рынке также является важным фактором, который влияет на инновационную активность организаций. Высокая степень конкуренции может как стимулировать, так и сдерживать инновации. С одной стороны, компании, стремящиеся сохранить свои позиции на рынке, вынуждены внедрять новшества. С другой стороны, в условиях жёсткой конкуренции многие организации могут предпочесть сосредоточиться на краткосрочных результатах, что приводит к игнорированию долгосрочных инновационных стратегий.

Нестабильность экономической и инновационной активности вызвана как внешними катаклизмами, так и системными проблемами внутри страны: отсутствием мотиваций, дефектами кредитно-финансовой и распределительной системы, несовершенством институциональной и инновационной среды. Роль государства в поддержке инновационного развития не может быть недооценена, так как эффективная государственная политика, направленная на создание условий для инновационной деятельности, в перспективе нацелена значительно улучшить ситуацию в регионах. Данный фактор включает в себя не только финансовую поддержку, но и создание необходимых правовых и институциональных рамок, которые будут способствовать развитию инновационных экосистем. Государственные программы, направленные на поддержку научных исследований и разработок, а также на стимулирование частных инвестиций в инновации, являются важным инструментом для преодоления существующих барьеров.

Выводы

Для успешного преодоления проблем, препятствующих развитию инноваций в регионах России, необходимо комплексное и системное решение. Это включает в себя как меры на уровне отдельных организаций, так и более широкие инициативы на уровне региональной и федеральной политики. Только совместными усилиями всех заинтересованных сторон можно создать устойчивую инновационную систему, способную обеспечить долгосрочное развитие и конкурентоспособность регионов в условиях глобальной экономики. Важно помнить, что инновации – это не только технологические новшества, но и новые подходы к организации бизнеса, управления и взаимодействия с клиентами, что требует постоянного обучения и адаптации к меняющимся условиям. Таким образом, создание культуры инноваций и готовности к изменениям должно стать приоритетом для всех участников процесса.

Список источников

1. Какаева А. Е. Инновационный бизнес. Стратегическое управление развитием: учебное пособие. Москва: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2022. 176 с.
2. Глухов В. В. Инновационное развитие экономики мегаполиса. Москва: Лань, 2022. 952 с.
3. Арчигова Я. О., Дунай Р. Д. Анализ инвестиционного климата в России: текущие тенденции и прогнозы // Современные студенческие исследования: сборник статей III Международной научно-практической конференции, Пенза, 27 января 2025 года. Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г. Ю.), 2025. С. 53-55. EDN YRXUMV.
4. Арчигова Я. О., Саенко В. Б. Направления укрепления инвестиционной деятельности сельскохозяйственных предприятий // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06-07 июня 2023 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2023. С. 28-33. EDN PJMCSC.
5. Грязева М. С. Финансово-инновационная политика Российской Федерации // Управленческий учёт. 2024. № 3. С. 135-142. EDN SLBVGE.
6. Инвестиционная активность в промышленности в 2023 году: результаты опроса предприятий: [сайт]. URL: https://cbr.ru/Content/Document/File/158056/analytic_note_20240109_dip.pdf.
7. Абашкин В. Л., Абдрахманова Г. И., Артёмов С. В. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. // Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 248 с.
8. Балдин К. В., Передеряев И. И., Голов Р. С. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия. Москва: Дашков и Ко. 2023. 420 с.

Информация об авторе

М. С. Грязева – канд. экон. наук, доцент.

Information about the author

M. S. Gryazeva – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 21.03.2025; одобрена после рецензирования 24.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 21.03.2025; approved after reviewing 24.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 47-57.
Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):47-57.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья

УДК 336.74

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15296518>

ЦИФРОВИЗАЦИЯ И БЕЗОПАСНОСТЬ: ВЫЗОВЫ И РЕШЕНИЯ В СФЕРЕ БЕЗНАЛИЧНЫХ РАСЧЁТОВ

Светлана Вячеславовна Зенченко¹, Марина Игоревна Сухинина²

¹Северо-Кавказский федеральный университет, Ставрополь, Россия,
zen_sveta@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0850-5305>

²Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
mi_sukhinina@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-9136-1584>

Аннотация. Исследование посвящено трансформации финансовой инфраструктуры и платёжных инструментов в России в условиях цифровизации. Рассмотрены изменения в потребительских предпочтениях, акцентирующие внимание на удобстве, скорости и надёжности безналичных платежей. Проанализированы данные о валовых внутренних затратах на развитие цифровой экономики, направленные на модернизацию платёжной инфраструктуры, включая создание системы быстрых платежей и платформы цифрового рубля. Обращено внимание на возрастание киберугроз, включая мошенничество и утечки данных, что требует внедрения многофакторной аутентификации и повышения цифровой грамотности населения. Результаты исследования могут быть использованы для разработки стратегий повышения безопасности безналичных платежей и улучшения финансовой инфраструктуры. Выявленные тенденции подчёркивают необходимость комплексного подхода к управлению рисками в условиях цифровизации, что, в свою очередь, способствует экономическому росту и развитию финансового сектора в России.

Ключевые слова: финансовая инфраструктура, платёжные инструменты, цифровизация, потребительские предпочтения, безналичные платежи, киберугрозы

Для цитирования: Зенченко С. В., Сухинина М. И. Цифровизация и безопасность: вызовы и решения в сфере безналичных расчётов // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 47-57. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296518>.

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

DIGITALISATION AND SECURITY: CHALLENGES AND SOLUTIONS FOR CASHLESS PAYMENTS

Svetlana V. Zenchenko¹, Marina I. Sukhinina²

¹North Caucasus Federal University, Stavropol, Russia,
zen_sveta@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0850-5305>

²Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DNR, Russia,
mi_sukhinina@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0009-9136-1584>

Abstract. The research is devoted to the transformation of financial infrastructure and payment instruments in Russia in the context of digitalization. Changes in consumer preferences are considered, focusing on the convenience, speed and reliability of non-cash payments. The data on gross domestic expenditures for the development of the digital economy aimed at modernizing the payment infrastructure, including the creation of a fast payment system and a digital ruble platform, are analyzed. Attention is drawn to the increasing cyber threats, including fraud and data leaks, which requires the introduction of multifactor authentication and improving digital literacy of the population. The results of the study can be used to develop strategies to increase the security of non-cash payments and improve the financial infrastructure. The identified trends emphasize the need for an integrated approach to risk management in the context of digitalization, which, in turn, contributes to economic growth and the development of the financial sector in Russia.

Keywords: financial infrastructure, payment instruments, digitalization, consumer preferences, non-cash payments, cyber threats

For citation: Zenchenko S. V., Sukhinina M. I. Digitalisation and security: challenges and solutions for cashless payments // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):47-57. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296518>.

Введение

Цифровая экономика является следствием внедрения инноваций в глобальную экономику и представляет собой одну из ключевых моделей развития современного общества. Цифровизация охватывает широкий спектр технологий и платформ, включая электронную коммерцию, финтех, цифровые валюты, искусственный интеллект и большие данные. Эти технологии не только изменяют способы ведения бизнеса, но и влияют на потребительские привычки и взаимодействия между людьми.

В глобальном смысле цифровизация оказывает огромное влияние на различные сферы жизни. В Российской Федерации наиболее активное развитие технологической парадигмы заметно за последние пять лет. В связи с расширением применения цифровых технологий особую значимость приобретает задача обеспечения безопасности на всех этапах достижения поставленных целей. Безналичные транзакции играют центральную роль в современной экономике, оптимизируя финансовые процессы и минимизируя транзакционные издержки. Они обеспечивают оперативность и прозрачность финансовых потоков, что критически важно для функционирования национальных и международных финансовых систем [1].

Согласно данным Всемирного банка, развитие безналичных платёжных систем коррелирует с увеличением финансовой инклюзии, вовлекая в экономическую деятельность большее число участников, включая малые и средние предприятия, стимулируя тем самым устойчивый экономический рост. За последние пять лет доля

наличных в общемировом обороте точек продаж снизилась на 12 п. п. – до 18 %, а в некоторых странах она не достигает и 8 %¹. В Северной Америке средняя доля наличных в обороте составляет 11 %, в Азии –16 %, в Европе – 26 %. В странах Ближнего Востока и Африки доля наличных в розничных расчётах снизилась с 70 % в 2019 г. до 44 % в 2021 году.

Автоматизация бухгалтерского учёта и интеграция аналитических инструментов, возникающие в результате цифровизации безналичных расчётов, снижают риски, связанные с человеческим фактором, и обеспечивают более точный контроль за финансовыми обязательствами. Согласно Statista², глобально доминируют транзакции с использованием карт и электронных кошельков, а объём мобильных платежей вырос на 13 % только в 2023 году.

Внедрение безналичных платежей способствует борьбе с теневой экономикой, затрудняя сокрытие доходов и способствуя увеличению налоговых поступлений и укреплению финансовой дисциплины. Однако с ростом популярности безналичных операций возникают новые вызовы, включая обеспечение кибербезопасности и защиту персональных данных. Важность безналичных расчётов заключается не только в их экономической эффективности, но и в необходимости создания надёжной инфраструктуры для минимизации потенциальных рисков, что определит динамику их развития в долгосрочной перспективе.

В Российской Федерации безналичные расчёты активно развиваются благодаря внедрению цифровых технологий, которые отражаются в изменениях подходов к платежам, предоставляя возможности использования мобильных гаджетов и внедряя расчётные платформы в социальные сети и мессенджеры. По данным Центрального банка РФ, в 2024 году доля безналичных операций составила 85,8 % от общего объёма платежей³. Кроме того, активно развиваются сервисы мобильных платежей, такие как Система быстрых платежей (СБП), которая позволяет мгновенно переводить средства между банками.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является определение основных проблем, связанных с цифровизацией и обеспечением безопасности в сфере безналичных расчётов, а также разработка рекомендаций для минимизации рисков и повышения эффективности платёжных систем.

Задачи исследования:

1. Провести анализ текущих тенденций в цифровизации безналичных расчётов.
2. Определить основные угрозы и риски, возникающие в процессе внедрения цифровых технологий в платёжные системы.
3. Изучить существующие методы защиты информации и предотвращения кибератак в данной сфере.
4. Разработать предложения по совершенствованию систем безопасности безналичных расчётов.

Методы исследования

1. Аналитический метод: изучение литературы, нормативных документов и статистических данных для анализа тенденций.
2. Сравнительный анализ: сопоставление практик обеспечения безопасности в различных странах.
3. Анализ и синтез.

¹ Доля наличных в розничных платежах в различных странах и регионах мира по состоянию на июнь 2023 года. URL: <https://www.statista.com/>

² Statista – The Statistics Portal for Market Data, Market Research and Market Studies. URL: <https://www.statista.com/>

³ Годовой отчёт Банка России – 2024 г., с. 174.
URL: https://cbr.ru/collection/collection/file/55239/ar_2024.pdf

Результаты исследования и их обсуждение

Трансформация финансовой инфраструктуры и платёжных механизмов является непрерывным процессом, обусловленным эволюцией потребностей и ожиданий общества, бизнеса и государственных институтов. Изменяющиеся принципы технологической парадигмы в современности определяют новые вызовы и формируют новые тенденции. Стремительное развитие цифровых технологий и в Российской Федерации, и за её пределами (интернет, смартфоны, цифровые сервисы) оказывает огромное влияние на жизнь современного общества. По причине активного перехода к внедрению цифровых технологий в сфере платежей существенными и приоритетными характеристиками платёжных услуг для потребителей на сегодняшний день можно выделить удобство, скорость и безопасность транзакций, поэтому современные технологии позволяют не только соответствовать этим требованиям, но и предвидеть будущие потребности клиентов.

«Россия обладает значительными компетенциями в области математики, разработок программного обеспечения и искусственного интеллекта (ИИ). Несмотря на тенденцию роста валовых внутренних затрат на развитие цифровой экономики, при соотношении данных инвестиций к ВВП РФ (рисунок 1) заметно, что его уровень не превышает 4 %, что по-прежнему является недостаточным уровнем вложений (для примера, в США и Западной Европе данные инвестиции составляют 6 % и 4 % соответственно)» [2].



Рисунок 1 – Валовые внутренние затраты на развитие цифровой экономики, млрд рублей [2]

Figure 1 – Gross domestic expenditure on the development of the digital economy, rub billion [2]

В 2023 году объём валовых внутренних затрат на развитие цифровой экономики оценивается практически в 5,5 трлн рублей, что на 6 % больше, чем в 2022 году. Однако, в связи с более быстрым ростом ВВП, отношение инвестиций в цифровизацию к ВВП снизилось с 3,4 % в 2022 году до 3,2 % в 2023 году (рисунок 1). Данные показывают растущее значение и общий рост инвестиций в цифровую экономику в России, что может быть связано с изменениями в потребительских предпочтениях, а также необходимостью адаптации бизнеса к цифровой трансформации. Важно отметить, что, несмотря на рост абсолютных чисел, доля инвестиций в цифровую экономику к ВВП показывает некоторую стагнацию, что может быть предметом дальнейшего анализа и исследования факторов, влияющих на эту динамику⁴. Цифровизация играет ключевую роль в стимулировании мирового экономического роста, трансформируя традиционные отрасли и ускоряя внедрение инноваций. В банковском секторе активное использование цифровых технологий не только оптимизирует внутренние процессы и совершенствует существующие решения, но и способствует расширению спектра услуг, открывая новые возможности для развития. Это технологическое обновление приводит к качественному изменению банковской сферы, обеспечивая её переход на принципиально новый уровень функционирования [3].

В период цифровой трансформации участники платёжной системы разрабатывают новаторские услуги и продукты, внедряя свежие бизнес-стратегии и пересматривая подходы к взаимодействию с потребителями и финансовыми контрагентами. Это подразумевает отличную интеграцию разнородных ИТ-систем, способность к быстрой настройке платежей под другие процессы и моментальную реакцию на перемены в деловой среде. В то же время контролирующие органы нацелены на повышение уверенности в электронных транзакциях, обеспечение бесперебойной работы сервисов, поддержку соперничества между участниками рынка и усиление кибербезопасности. Глобальная тенденция очевидна: применение передовых технологий в финансовом секторе выходит на первый план, при этом платёжные системы играют ключевую роль. В России ситуация с уровнем затрат цифровой экономики к ВВП может быть схожа с глобальными тенденциями, где развитие цифровой инфраструктуры, законодательные стимулы, государственные инвестиции и интерес частного сектора играют ключевую роль. Несмотря на то, что цифровая трансформация активно поддерживается в стране, такие показатели, как доля цифровой экономики в ВВП могут быть ограничены инфраструктурными или регуляторными барьерами.

Множество государств, включая государства G20, уже внедрили или планируют внедрить системы быстрых платежей, функционирующие в режиме 24/7. Значительное число этих стран также проводят исследования или экспериментируют с национальными цифровыми валютами. Развитие инноваций в платёжной индустрии обусловлено не только технологическим прогрессом, но и изменениями в поведении потребителей, региональными факторами, структурой рынка и регуляторной политикой. Согласно оценкам зарубежных аналитиков, Россия занимает одну из ведущих позиций по уровню распространения финансовых технологий и увеличению объёма безналичных операций [4].

В Российской Федерации наблюдается устойчивая динамика роста безналичных расчётов, обусловленная развитием цифровых платёжных технологий и эволюцией рыночных потребностей. Упрощение финансовых операций, рост цифровизации и популярность мобильных технологий способствуют трансформации финансовой систем. Центробанк внедрил систему быстрых платежей, позволяющую осуществлять переводы между банками за секунды с использованием номера телефона. Эта функция

⁴ Затраты на развитие цифровой экономики в 2023 году. Институт статистических исследований и экономики знаний. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». URL: <https://issek.hse.ru/news/984068213.html>

увеличивает скорость и доступность расчётов, способствуя массовому переходу на безналичные платежи [5].

Одним из наиболее амбициозных проектов является разработка цифрового рубля, который повысит прозрачность операций и сократит затраты. Цифровой рубль также может стать инструментом для борьбы с теневой экономикой и финансовой стабильности [6].

В условиях международных санкций Россия переходит на локальные платёжные системы, такие как «Мир», укрепляя финансовую безопасность и снижая зависимость от иностранных технологий. Интеграция системы «Мир» в различные аспекты жизни, включая государственные услуги, демонстрирует её эффективность.

В последние годы в Российской Федерации наблюдается значительная трансформация в структуре платежей, отражающая динамику перехода от наличных к безналичным расчётам. Согласно данным Центробанка России, доля безналичных операций в совокупном обороте страны продолжает уверенно расти. Если в начале 2010-х годов основным способом оплаты оставались наличные деньги, то уже в 2020-х годах безналичные платежи стали доминирующим форматом, особенно в городской среде [7]. Основными факторами этого изменения стали удобство использования банковских карт, развитие мобильных платёжных систем и внедрение инновационных технологий, таких как QR-коды и бесконтактная оплата (рисунок 2).

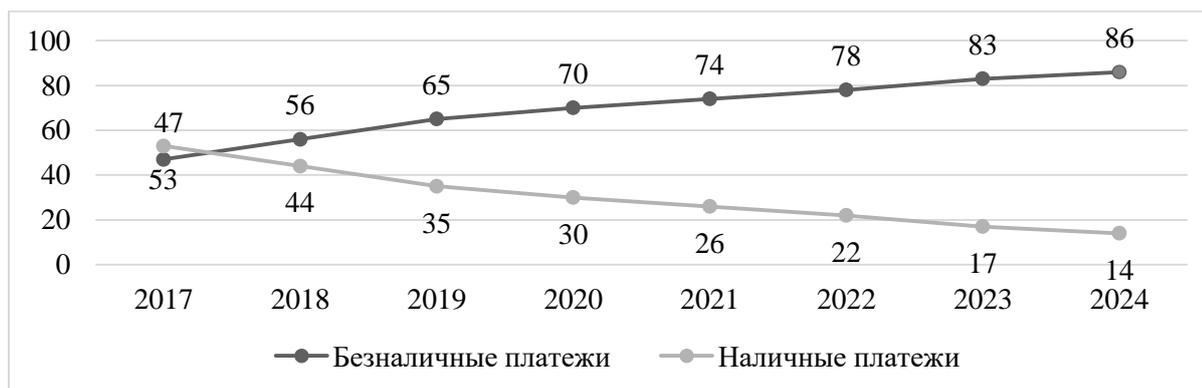


Рисунок 2 – Анализ динамики наличного и безналичного денежного оборота в России, % [8]

Figure 2 – Analysis of the dynamics of cash and non-cash money turnover in Russia, % [8]

На изменение новой парадигмы развития общества особое значение имели запросы потребителей в отношении безналичных платежей и перспективы внедрения инноваций на финансовом рынке. Платежам присваиваются определённые требования (одни из которых: удобство, быстрота и надёжность), что, в свою очередь, стремится реализоваться на финансовом рынке посредством внедрения всевозможных финансовых инструментов и по итогу увеличивает долю безналичных платежей в розничном обороте до 85,8 % (по состоянию на конец 2024 года). Если говорить о наиболее распространённых альтернативных платёжных инструментах, то нужно отметить активное использование пользователями биометрии и QR-кодов при оплате товаров. Рост безналичных платежей связан также с государственной политикой, направленной на развитие цифровой экономики, снижение доли теневого оборота и повышение прозрачности финансовых операций.

Однако расширение использования безналичных платежей сопровождается увеличением киберугроз и случаев мошенничества. Эти угрозы становятся всё более сложными и разнообразными, что требует от организаций и пользователей постоянного внимания к вопросам безопасности. Кибератаки представляют собой целенаправленные

действия злоумышленников, направленные на нарушение работы компьютерных систем или получение несанкционированного доступа к данным. С ростом объёма цифровых операций возрастает риск утечки данных, взлома аккаунтов и других злоумышленных действий. Это обуславливает необходимость углублённого рассмотрения вопросов безопасности в области безналичных платежей. Обеспечение надёжной защиты данных клиентов, внедрение систем мониторинга подозрительных операций и разработка дополнительных методов аутентификации пользователей становятся ключевыми задачами для банковского сектора.

Особое внимание требуется уделять повышению цифровой грамотности населения, так как осведомлённость граждан о возможных рисках и способах их предотвращения играет важнейшую роль в снижении угроз. Внедрение соответствующих мер безопасности и развитие технологий защиты персональных данных позволят не только сохранить доверие к безналичным расчётам, но и будут способствовать дальнейшему росту их доли в экономике. Таким образом, динамика перехода на безналичные платежи подчёркивает актуальность вопросов их безопасности для устойчивого экономического развития ⁵.

В России наблюдаются различные типы кибератак, включая DDoS-атаки, которые направлены на перегрузку серверов, делая их недоступными для пользователей. Такие атаки могут быть использованы как для шантажа, так и для политических целей. Современные фишинговые схемы демонстрируют возрастающую сложность, включая персонализацию атак и использование поддельных веб-ресурсов, что существенно повышает их эффективность.

Киберугрозы становятся все опаснее и изощрённее. Вредоносные программы теперь умеют маскироваться и обходить защиту, а утечки данных случаются чаще – компании хранят огромные объёмы информации, а их системы усложняются. Основные причины утечек включают человеческий фактор, ошибки сотрудников и недостаточную осведомлённость о киберугрозах, технические уязвимости в программном обеспечении и системах безопасности, а также несанкционированный доступ с использованием украденных учётных данных. Мошенничество в интернете включает в себя различные схемы, направленные на обман пользователей и получение от них денежных средств (рисунки 3, 4).

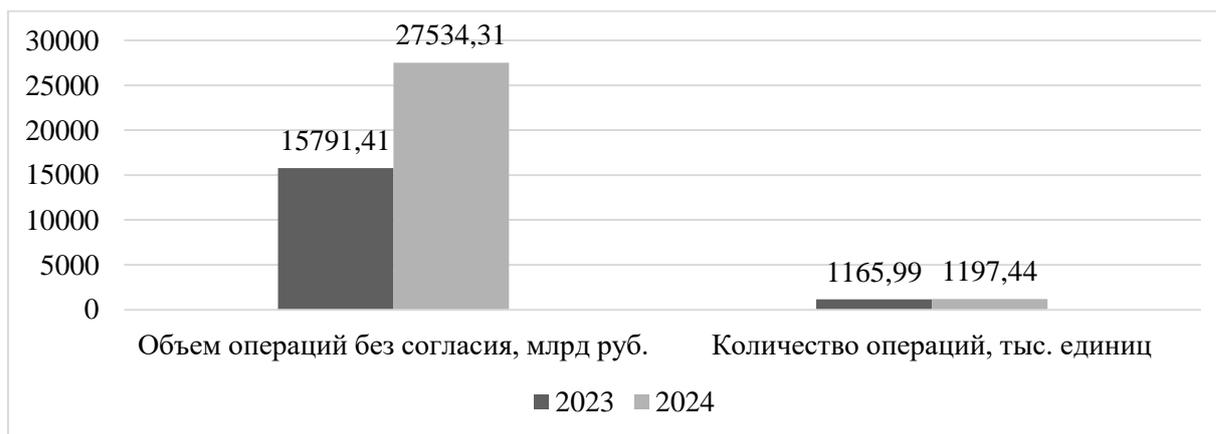


Рисунок 3 – Динамика общего объёма и количества операций без добровольного согласия клиентов [8]

Figure 3 – Dynamics of total volume and number of transactions without voluntary consent of clients [8]

⁵ Анализ кибербезопасности финансовой отрасли за 2023-2024 гг. // Positive Technologies. URL: <https://www.ptsecurity.com/ru-ru/research/analytics/financial-industry-security-h2-2023-h1-2024/>

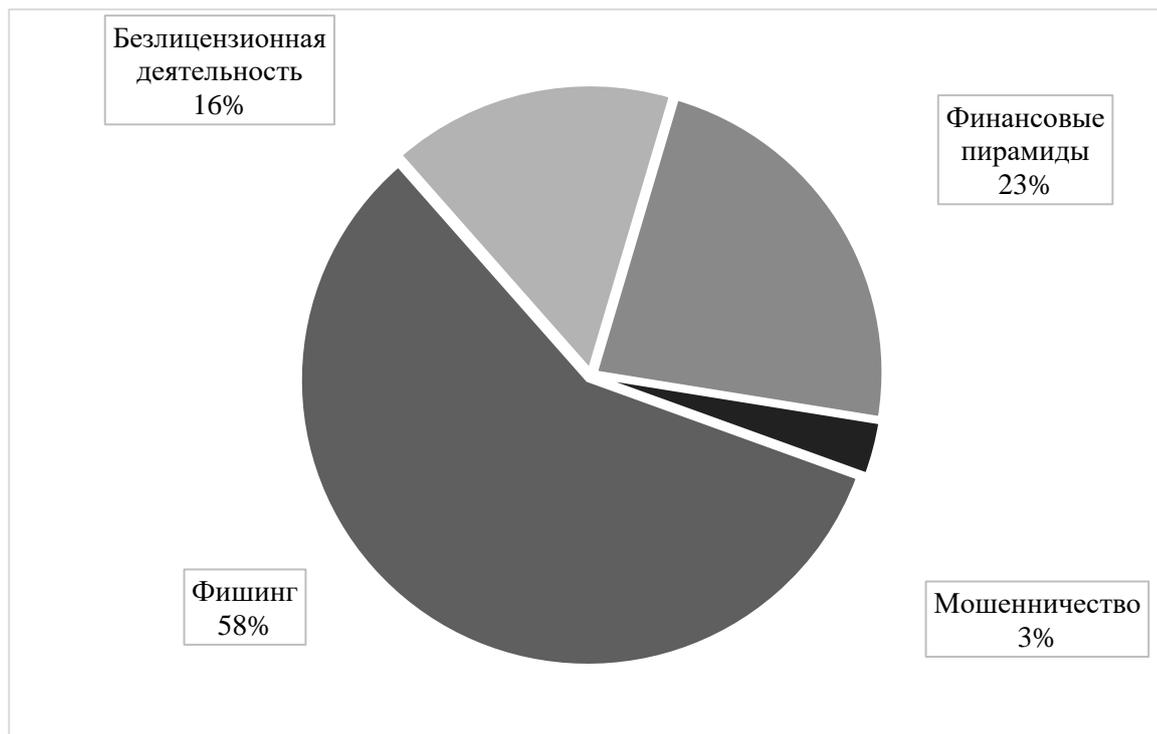


Рисунок 4 – Типы ресурсов, использовавшихся злоумышленниками в 2024 году, % [9]

Figure 4 – Types of resources used by attackers in 2024, % [9]

Риски, связанные с кибератаками, утечками данных и мошенничеством, оказывают значительное влияние как на пользователей, так и на организации. Для пользователей это может привести к финансовым потерям, утрате конфиденциальности и психологическому стрессу. Для организаций последствия могут быть ещё более серьёзными: финансовые потери в результате восстановления после атак, штрафы за утечку данных, потеря клиентов, а также репутационные риски и юридические последствия.

Для эффективной защиты от киберугроз необходимо проводить регулярный анализ слабых мест в системах безопасности. Основные аспекты, на которые стоит обратить внимание, включают обновление программного обеспечения, обучение сотрудников, мониторинг систем и использование многофакторной аутентификации. На основании проведённых исследований рекомендуется внедрять регулярные тренинги по кибербезопасности для повышения осведомлённости сотрудников о возможных угрозах и методах их предотвращения. Проведение симуляций кибератак поможет повысить готовность персонала к реальным угрозам. Использование современных технологий защиты данных, таких как шифрование и антивирусные программы, а также внедрение систем обнаружения и предотвращения вторжений, станет важным шагом в обеспечении безопасности безналичных платежей и защиты конфиденциальной информации клиентов. Эти меры помогут минимизировать риски и повысить уровень безопасности. Из-за существующих проблем в рамках обеспечения безопасности безналичных платежей необходимо проводить мероприятия для своевременного раскрытия мошеннических схем, массового информационного освещения таких проблем и минимизации последствий успешных действий мошенников [9].

Актуальность рассмотрения направлений развития технологий безналичных расчётов в Российской Федерации, представленных на рисунке 5, обусловлена существующими проблемами безопасности. Безопасность финансовых операций остаётся ключевым вызовом в условиях стремительного развития технологий безналичных расчётов в Российской Федерации.

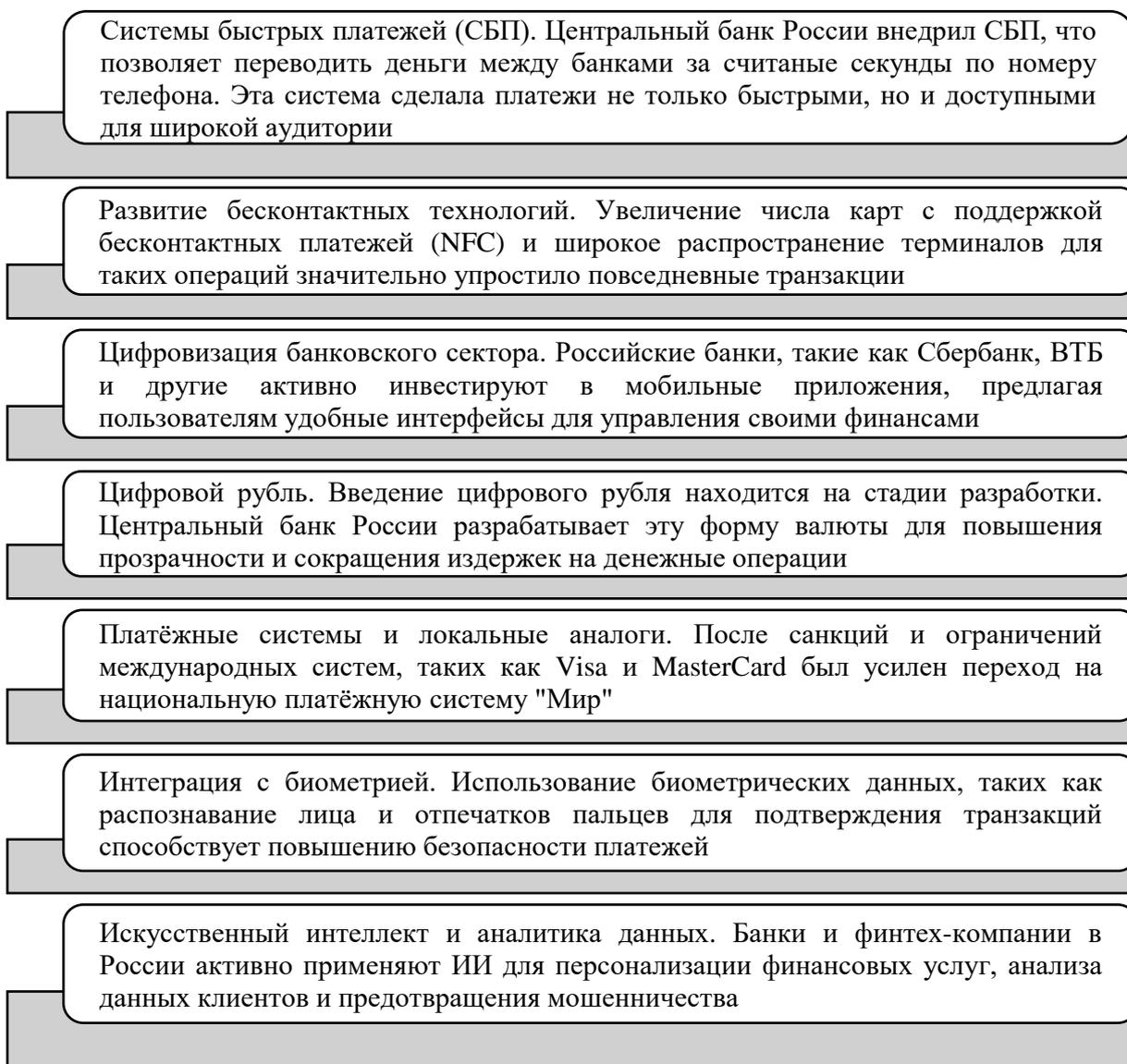


Рисунок 5 – Основные направления развития технологий безналичных расчётов
Figure 5 – Main directions of development of non-cash settlement technologies

Анализ методов кибербезопасности в области безналичных платежей выявил тенденцию активного использования систем дистанционного банковского обслуживания для совершения хищений денежных средств у пользователей, суммарно подобные операции без добровольного согласия составили 9,7 млрд рублей. Наиболее распространёнными методами кибермошенничества являются: распространение фишинговых ссылок через СМС-сообщения, организация ложных рекламных кампаний с целью сбора персональных данных и внедрение вредоносного ПО через мобильные приложения.

Основная опасность для пользователей в таком случае заключается в неспособности отличить мошенников от реальных организаций благодаря не только цифровым технологиям, но психологическому воздействию. В России цифровизация осуществляется в рамках национального проекта «Цифровая экономика», который направлен на ускоренное внедрение технологий в экономику и социальную сферу. Среди ключевых направлений – развитие искусственного интеллекта, повышение информационной безопасности и создание цифровой инфраструктуры. По оценкам экспертов, цифровизация может обеспечить до 30 % прироста ВВП страны.

Таким образом, цифровизация в России способствует повышению эффективности бизнеса, улучшению качества жизни потребителей и укреплению позиций страны на международной арене. Однако для достижения максимального эффекта важно учитывать вызовы и риски, связанные с этим процессом, такие как киберугрозы и необходимость подготовки квалифицированных кадров.

Выводы

Проведённое исследование подтвердило, что цифровизация платёжных систем в России сопровождается значительными рисками. Переход от наличных к безналичным расчётам продолжает набирать темпы, что подтверждается ростом доли безналичных операций в розничной торговле. Однако это также связано с увеличением киберугроз и случаев мошенничества, что требует защиты данных клиентов. Посредством проведённого анализа выявлены новые угрозы: AI-фишинг и целевые атаки на инфраструктуру. Результаты демонстрируют необходимость внедрения адаптивных систем защиты, а также совершенствования нормативной базы. Перспективные направления дальнейших исследований включают комплексную оценку эффективности цифрового рубля как инструмента повышения прозрачности финансовых операций и снижения рисков. Особое внимание следует уделить разработке интеллектуальных систем прогнозирования кибератак, основанных на технологиях машинного обучения и анализе больших данных. Реализация предложенного комплекса мер (технологических, организационных и нормативно-правовых) позволит создать устойчивую экосистему безналичных расчётов, обеспечивающую баланс между технологическим прогрессом и надёжной защитой финансовых операций.

Список источников

1. Халин В. Г., Чернова Г. В. Цифровизация и её влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски // Управленческое консультирование. 2018. № 10(118). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-i-ee-vliyanie-na-rossiyskuyu-ekonomiku-i-obschestvo-preimuschestva-vyzovy-ugrozy-i-riski>.
2. Сухинина М. И., Ие О. Н. Цифровизация в банковском сегменте: тенденции развития и существующие риски // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06-07 июня 2024 года. 2024. С. 306-310.
3. Юсупова А. М. Основные принципы безналичных расчётов. Формы безналичных расчётов // Наука: общество, экономика, право. 2019. № 4. С. 213-219. <https://doi.org/10.34755/IROK.2019.5.5.339>. EDN QCVCKY.
4. Цифровая экономика: 2024: краткий статистический сборник «Высшая школа экономики». Москва: ИСИЭЗ ВШЭ, 2024. 124 с.

5. Обзор операций, совершённых без добровольного согласия клиентов финансовых организаций. ЦБ РФ: официальный сайт. 2024. URL: https://cbr.ru/statistics/ib/#a_118726

6. Верига А. В., Юрченко М. А. Использование в безналичных расчётах традиционных и современных платёжных систем // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». Вып. 2(6). ГОУ ВПО «ДонАУиГС». Донецк: ДонАУиГС, 2017. С. 137-145. URL: <https://old.donampa.ru/images/top/fin6.pdf>

7. Артеменко Д. А. Зенченко С. В. Цифровые технологии в финансовой сфере: эволюция и основные тренды развития в России и за рубежом // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 3. С. 90-101.

8. Губарьков С. В., Антин Р. Д. Рынок эквайринга и безналичных платежей в Российской Федерации: проблемы и перспективы развития // Управленческий учёт. 2022. № 5-1. С. 181-190.

9. Морозова Г. В. Национальная платёжная система России: актуальность, проблемы и перспективы развития // Управленческий учёт. 2023. № 4. С. 43-49.

Информация об авторах

С. В. Зенченко – доктор экономических наук, профессор, research ID O-6266-2015;
М. И. Сухинина – ассистент кафедры финансовых услуг и банковского дела.

Information about the authors

S. V. Zenchenko – Doctor of Science (Economy), Professor, research ID O-6266-2015;
M. I. Sukhinina – Assistant of the Department of Financial Services and Banking.

Вклад авторов: авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 20.03.2025; одобрена после рецензирования 24.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 20.03.2025; approved after reviewing 24.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 58-69.
Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):58-69.

Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы

Научная статья

УДК 336.22

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15296594>

ИННОВАЦИОННЫЕ НАЛОГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ И МЕХАНИЗМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ЗАНЯТОСТИ

Наталья Сергеевна Стружко

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
nata.struzhko@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3057-5027>

Аннотация. В статье рассмотрены инновационные налоговые инструменты и механизмы стимулирования занятости. А именно: выделены основные теоретические положения формирования и реализации эффективной налоговой политики; рассмотрены основные положения формирования инновационного налогового инструментария; представлена сравнительная характеристика эффективных налоговых инструментов зарубежных стран и выделены наиболее перспективные инструменты, применяемые для стимулирования занятости в Российской Федерации; рассмотрены основные социальные налоги Российской Федерации в сравнительной характеристике с зарубежными странами; выделены направления совершенствования налоговой политики; сформирован усовершенствованный налоговый механизм стимулирования социально-экономического развития, в том числе и стимулирования занятости; рассмотрены наиболее перспективные налоговые инновационные инструменты в Российской Федерации с примерами их практического применения; представлены направления оптимизации налоговых инструментов стимулирования занятости.

Ключевые слова: финансовая система, инновации, механизмы, налоговые инструменты, налоговый механизм, занятость

Финансирование: исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Методологические и организационные процессы формирования финансовой системы», регистрационный номер НИОКТР 124012900537-2.

Для цитирования: Стружко Н.С. Инновационные налоговые инструменты и механизмы стимулирования занятости // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 58-69. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296594>.

Current problems in the development of the financial, credit and banking system

Original article

INNOVATIVE TAX INSTRUMENTS AND EMPLOYMENT PROMOTION MECHANISMS

Natalia S. Struzhko

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
nata.struzhko@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3057-5027>

Abstract. The article discusses innovative tax instruments and employment promotion mechanisms. Namely: the main theoretical provisions of the formation and implementation of an effective tax policy are highlighted; the main principles of the formation of innovative tax tools are considered; a comparative characteristics of effective tax instruments of foreign countries is presented; and the most promising tools used to stimulate employment in the Russian Federation are highlighted; The main social taxes of the Russian Federation in comparative characteristics with foreign countries are considered; the directions of improving tax policy are highlighted; an improved tax mechanism for stimulating socio-economic development, including employment promotion, is formed; the most promising innovative tax instruments in the Russian Federation are considered with examples of their practical application; the directions of optimizing tax instruments for stimulating employment are presented.

Keywords: financial system, innovation, mechanisms, tax instruments, tax mechanism, employment

Financing: the research was carried out within the framework of the fundamental research work «Methodological and organizational processes of financial system formation», R&D registration number 124012900537-2.

For citation: Struzhko N. S. Innovative tax instruments and employment promotion mechanisms // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):58-69. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296594>.

Введение

В условиях стремительного развития цифровых технологий исследование направлений совершенствования налоговой политики направлено на достижение социально-экономических целей развития региона и государства в целом, в том числе на стимулирование занятости за счёт инновационных налоговых инструментов и налогового механизма. Актуальность исследования выбранного направления обусловлена необходимостью внедрения инновационных налоговых инструментов и механизмов, обеспечивающих достижение целей развития на разных уровнях государственного управления экономикой.

В настоящее время исследование различных аспектов совершенствования налоговой и социальной политики привлекает внимание множества отечественных исследователей. Среди российских учёных, исследовавших различные аспекты налоговой политики и налоговых инструментов и механизмов в своих работах, можно выделить таких как: И. А. Шалаев, О. И. Кожанчиков, Н. Ю. Кожанчиков [1], М. Р. Дзагоева [2], Н. А. Одинцова [3]. Среди российских учёных, исследовавших аспекты социально-экономического и финансового развития региона и государства, можно выделить таких как: Я. О. Арчикова, В. Б. Саенко [4], М. С. Грязева [5], В. В. Петрушевская, К. В. Шарый [6], Д. Д. Дунай [7]. Вместе с тем представленная тема исследования нуждается в дополнительной проработке, особенно в области

изучения эффективности налоговых инструментов и механизмов для стимулирования занятости, что подтверждает её актуальность.

Цель и задачи исследования

Целью данного исследования является анализ инновационных налоговых инструментов и механизмов, направленных на стимулирование занятости в условиях современных экономических реалий.

Методы исследования

В рамках исследования инновационных налоговых инструментов и механизмов стимулирования занятости методологическую базу исследования составили специальные методы исследования, такие как анализ теоретических источников по проблеме исследования, сравнительный анализ, общие методы исследования (анализ, синтез и обобщение).

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях стремительного развития цифровых финансовых технологий и динамично меняющейся экономической среды, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями и глобализацией, инновационные налоговые инструменты и механизмы становятся важным элементом налоговой политики и оказывают стимулирующее воздействие на занятость. Рассмотреть характеристику понятия «налоговая политика» возможно с учётом экономического, социально-экономического, государственно-управленческого, финансового подходов.

Налоговая политика – комплекс системных и целенаправленных мероприятий, проводимых органами государственной власти в сфере налоговых отношений с помощью инструментов и методов регулирования и необходимых для достижения цели и задач социально-экономического развития государства.

И. А. Шалаев, О. И. Кожанчиков и Н. Ю. Кожанчикова характеризуют налоговую политику, как комплекс инструментов, стратегий и механизмов, ориентированных на создание благоприятной финансовой, экономической и социальной среды развития, включая оптимизацию налоговых инструментов и механизмов, стимулирование инноваций и инвестиций, обеспечение устойчивого развития и социальной справедливости, учитывая специфику и цели развития государства или конкретного региона [1].

Инструменты налоговой политики играют ключевую роль в развитии экономики и финансового сектора, так как они являются инструментами аккумуляции финансов, необходимых для финансирования социальных услуг и инфраструктуры, и влияют на стимулирование занятости и способствуют социальной справедливости через перераспределение доходов.

Инновационные налоговые инструменты – это новые или модифицированные механизмы налогообложения, направленные на стимулирование экономического роста, поддержку предпринимательства и внедрение современных технологий, которые включают налоговые льготы для инвестиций в исследования и разработки, специальные режимы налогообложения для стартапов, а также экологические и социальные налоги, которые стимулируют устойчивое развитие.

Я. О. Арчикова, В. Б. Саенко в своей работе подчёркивают важность применения инновационных инструментов, именно финансовый сектор отличается большей эффективностью при привлечении инвестиций в инновации для стимулирования занятости и экономического развития. Авторы выделяют, что внедрение инновационных налоговых инструментов оказывает не только влияние на экономическую активность производственного сектора, но и в значительной мере на все аспекты трудовой политики в регионе и государства в целом [4]. Правильно подобранные налоговые инструменты могут значительно повысить занятость и способствовать развитию финансового и экономического сектора региона.

Для подбора эффективных налоговых инструментов важно учитывать зарубежный опыт (таблица 1). Успешные практики применения налоговых льгот наблюдаются как в международной практике, так и в России, где регионы внедряют различные налоговые инструменты (например, специальные налоговые режимы для поддержки малого и среднего бизнеса, а также для развития высокотехнологичных отраслей).

Таблица 1 – Сравнительная характеристика налоговых инструментов зарубежных стран
 Table 1 – Comparative characterisation of tax instruments of foreign countries

Название	Примеры успешного применения в зарубежных странах	Примеры успешного применения в Российской Федерации
Налоговые каникулы	В США в некоторых штатах (например, в Техасе) для стартапов	Для малых предприятий в первые 2 года деятельности
Налоговые кредиты	В Канаде предоставляются налоговые кредиты для исследований и разработок	Для инвестиций в научные исследования
Специальные налоговые режимы	В Ирландия для IT-компаний одна из самых низких ставок налога на прибыль	Калининградская область – особая экономическая зона
Освобождение от уплаты налога	В Сингапуре для новых компаний практикуется освобождение от уплаты налога на прибыль на 3 года деятельности	Освобождение от налога на имущество для компаний, занимающихся инновационной деятельностью
Сниженные ставки налога	В Германия для малых предприятий введены сниженные ставки налога на прибыль	Упрощённая система налогообложения для ИП и малых предприятий

Из проведенного исследования зарубежного опыта применения налоговых инструментов можно сделать вывод, что наиболее эффективные из них также применяются на территории Российской Федерации и в значительной степени оказывают влияние не только на социально-экономическое развитие и финансирование целей государства, но и на стимулирование занятости, так как они позволяют работодателям снижать финансовую нагрузку и создавать новые рабочие места за счёт снижения налогов для предприятий, которые инвестируют в расширение бизнеса, способствуют повышению привлекательности трудоустройства и стимулируют экономическую активность. Но можно выделить, что в Российской Федерации (например, такие инструменты, как налоговые каникулы для новых предприятий являются более эффективными в поддержке занятости, особенно в регионах с высоким уровнем безработицы). Рассмотрим более подробно налоговые инструменты, которые являются эффективными при стимулировании занятости в Российской Федерации (таблица 2).

Среди выделенных в таблице 2 налоговых инструментов (снижение налога на прибыль, налоговые льготы для работодателей, налоговые каникулы и социальные налоги) важным инструментом является именно социальные налоги.

Социальные налоги – это обязательные платежи, взимаемые с работодателей и работников, которые направляются в фонды социального страхования и обеспечивают финансирование различных социальных программ (например, пенсионное обеспечение, медицинская помощь, пособие по безработице и т.д.).

Таблица 2 – Налоговые инструменты стимулирования занятости
 в Российской Федерации
 Table 2 – Tax instruments to stimulate employment in the Russian Federation

Название	Характеристика	Направление воздействия
Снижение налога на прибыль	Уменьшение налоговой ставки для бизнеса	Стимулирование инвестиций и найма
Налоговые льготы для работодателей	Освобождение или снижение налогов для компаний, нанимающих новых сотрудников	Снижение затрат на труд
Налоговые каникулы	Временное освобождение от уплаты налогов	Поддержка стартапов и новых бизнесов
Социальные налоги	Налоги, направленные на финансирование социальных программ (например, пенсионный фонд)	Влияние на затраты работодателей

Социальные налоги обеспечивают защиту работников и создают стабильную социальную среду, способствующую привлечению и удержанию высококвалифицированных кадров, и используются для финансирования программ по повышению квалификации и переобучению, что позволяет работникам адаптироваться к изменениям на рынке труда. В таблице 3 выделены основные социальные налоги Российской Федерации и в зарубежных странах.

Таблица 3 – Характеристика социальных налогов
 Table 3 – Characteristics of social taxes

Вид социального налога	Примеры успешного применения в зарубежных странах	Примеры успешного применения в Российской Федерации
Страховые взносы на обязательное пенсионное страхование	В Германии система пенсионного страхования обеспечивает высокие выплаты и стабильность для пожилых людей	В России введение накопительной пенсионной системы для повышения уровня пенсионного обеспечения
Страховые взносы на обязательное медицинское страхование	В странах Скандинавии бесплатная медицинская помощь финансируется за счёт социальных налогов, что улучшает здоровье населения	В России реализация программы обязательного медицинского страхования (ОМС) для обеспечения доступности медицинских услуг
Страховые взносы на социальное страхование по безработице	В США система пособий по безработице помогает поддерживать спрос в экономике во время кризисов	В России введение пособий по безработице и программы профессионального обучения для безработных
Взносы на социальное обеспечение семей	В Норвегии программы поддержки семей с детьми способствуют повышению рождаемости и улучшению качества жизни	В России реализуются меры поддержки многодетных семей и пособия на детей

С учётом анализа зарубежного опыта и возможности его применения в России, можно сказать, что в последние годы внедряются различные инновационные налоговые инструменты, направленные на улучшение налогового администрирования, стимулирование предпринимательства и повышение прозрачности, и можно выделить

несколько примеров таких инструментов:

портал «Работа в России» (позволяет получать достоверную и регулярную информацию о создании рабочих мест);

электронные счета-фактуры (система электронных счетов-фактур позволяет упростить процесс документооборота между налогоплательщиками и налоговыми органами);

налоговые каникулы для перспективных предприятий (например, введение налоговых льгот для стартапов и компаний в сфере информационных технологий);

система «Мой бизнес» (платформа, объединяющая все услуги для предпринимателей, включая налоговые консультации и возможности регистрации бизнеса);

налог на профессиональный доход (введение специального налога для самозанятых граждан с упрощённой системой отчётности);

система «Контур.Экстерн» (платформа для электронного документооборота между налогоплательщиками и государственными органами);

налоговые льготы для экологически чистых технологий (например, введение налоговых преференций для компаний, внедряющих экологически чистые технологии).

М. Р. Дзагоева в своём исследовании обосновывает необходимость пересмотра налоговых льгот на разных уровнях налоговой системы и сферах предпринимательской деятельности [2], что подчёркивает актуальность представленного примера.

Представленные примеры инновационных налоговых инструментов и стимулов способствуют не только стимулированию занятости, но и развитию экономики, повышению прозрачности и улучшению условий ведения бизнеса в России.

Для эффективного использования налоговых инструментов и стимулов, рассмотренных в исследовании, необходимо учитывать факторы ограничения, разрабатывать механизмы контроля и обеспечения прозрачности, а также проводить информационные кампании для повышения осведомлённости бизнеса о доступных возможностях. Совершенствование существующих налоговых инструментов и механизмов стимулирования занятости в Российской Федерации может включать несколько ключевых направлений, таких как:

оптимизация налоговых льгот (упрощение условий получения льгот и расширение перечня льгот) [2];

создание специализированных программ (программы для малых и средних предприятий (МСП) и программы для стимулирования инновационных отраслей) [5];

поддержка обучения и повышения квалификации (налоговые кредиты на обучение и субсидии на стажировки);

улучшение системы мониторинга и оценки (создание системы оценки эффективности льгот и повышение эффективности анализа данных о занятости в регионах, системы мониторинга финансовых показателей и выполнения бюджета в реальном времени) [3];

гибкость налоговой политики (адаптация к экономическим условиям и региональным особенностям) [7];

информационная поддержка и консультирование (образовательные программы для бизнеса и создание консультационных центров);

стимулирование долгосрочной занятости (льготы за сохранение рабочих мест и поддержка трудоустройства уязвимых групп);

интеграция с другими мерами государственной налоговой политики (связь с социальной и экономической политикой для стимулирования развития региона, например, правительства могут выделять средства для инвестиций в инфраструктуру, и достижения целей устойчивого развития) [8].

Обобщая изложенное, можно сделать вывод, что налоговая политика является одной из основных сфер в системе государственного регулирования финансового сектора и реализуется через налоговый механизм. Усовершенствованный налоговый механизм стимулирования занятости через налоговую политику представлен на рисунке 1.

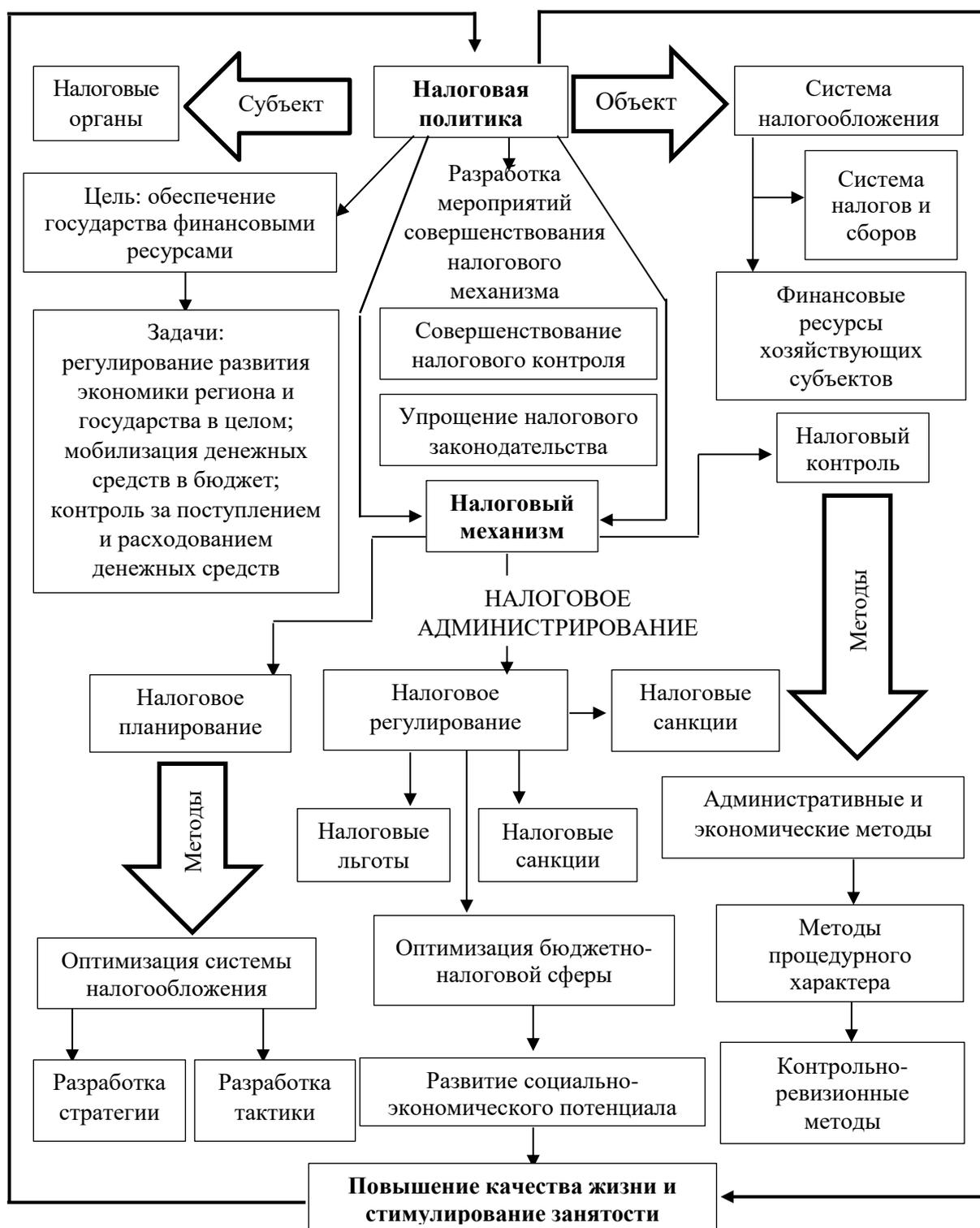


Рисунок 1 – Усовершенствованный налоговый механизм стимулирования занятости через налоговую политику

Figure 1 – Improved tax mechanism to stimulate employment through tax policy

Налоговый механизм – это совокупность методов и инструментов, используемых государством для взимания налогов и управления налоговыми поступлениями.

Реализация принципов налогообложения ставит определённые требования к формированию объёмов налоговой нагрузки и потребительской стоимости государственных услуг, предоставляемых обществу, а также полноты обеспечения

индивидуальных общественных потребностей на разных уровнях управления. В таком контексте налоговый механизм представляется фактором обеспечения социально-экономического развития, который, в свою очередь, реализует влияние налогов на налоговые отношения.

Таким образом, указанные направления совершенствования механизма стимулирования занятости через налоговую политику должны обеспечить положительные изменения в финансовой и экономической сферах. А именно: создание экономического базиса общественного развития за счёт увеличения доходов бюджета, совершенствование законодательства (пересмотрены налоговые льготы и стимулы), укрепление человеческого потенциала, оптимизация налоговых инструментов и, как следствие, увеличение экономических и финансовых результатов налогоплательщиков, а также повышение качества и уровня жизни населения и стимулирования занятости.

На рисунке 1 выделены основные инструменты налогового механизма (налоговый контроль, налоговое планирование, налоговое регулирование). Рассмотрим подробнее представленные инструменты.

Налоговый контроль – это комплекс мероприятий и процедур, направленных на проверку правильности расчёта, уплаты налогов и сборов налогоплательщиками. В качестве обратной связи система налогового контроля показывает степень эффективности налоговой политики, которая, в первую очередь, отображается в эффективности налогового законодательства и его влияния на развитие предпринимательской деятельности, инвестиционного климата, социальной защищённости населения и др. Основной целью проведения налогового контроля является обеспечение соблюдения налогового законодательства, предотвращение налоговых правонарушений и уклонения от уплаты налогов, а также повышение эффективности налогового администрирования.

Налоговое планирование – это процесс стратегического управления налоговыми обязательствами с целью оптимизации налоговых расходов и минимизации налоговых рисков. Н. А. Одинцова характеризует налоговое планирование как комплекс мероприятий, направленных на оптимизацию налоговых выплат и уменьшение налогового бремени [3]. Налоговое планирование, как функциональный компонент налогового механизма, непосредственным образом связано с налоговым регулированием.

Налоговое регулирование – это система правовых норм и экономических механизмов, направленных на установление, изменение и исполнение налоговых обязательств, а также на контроль за соблюдением налогового законодательства. Содержание налогового регулирования представлено на рисунке 2.

Воздействие на социально-экономическое развитие экономики и финансового сектора осуществляется за счёт применения налоговых инструментов, в том числе и методов налогового регулирования, которые представляют собой совокупность направлений целенаправленного воздействия посредством таких инструментов, как налоговые ставки, налоговые льготы, налоговые санкции, декларирование доходов, специальные налоговые режимы, налоговые преференции, налоговые каникулы, скидки, изъятия, налоговые кредиты и т. д. Среди основных задач налогового регулирования можно выделить следующие: формирование за счёт мобилизации налогов и сборов поступлений фондов (централизованных и внебюджетных); формирование программ налоговых поступлений на долгосрочный и краткосрочный период.

Налоговое регулирование является сложным процессом в налоговой политике, поскольку его цель – не только соблюдение интересов в финансовой и налоговой сферах, но обеспечение необходимых условий для роста благосостояния населения, в том числе стимулирование занятости. Внедрение усовершенствованного налогового механизма и применение рассмотренных выше инструментов в России имеет

значительные перспективы и может способствовать улучшению устойчивого развития экономики (повышению уровня занятости и поддержанию конкурентоспособности отечественного производства).



Рисунок 2 – Содержание налогового регулирования
Figure 2 – Content of tax regulation

Рассмотрим несколько ключевых направлений и перспектив:

цифровизация налогового администрирования (например, электронные налоговые декларации направлены на упрощение процесса подачи налоговых деклараций через электронные платформы для снижения бюрократических барьеров и повышения прозрачности);

налоговые кредиты и вычеты (например, инновационные налоговые кредиты для стимулирования инноваций и экологические налоговые вычеты для создания стимулов для компаний, внедряющих экологически чистые технологии);

гибкие налоговые ставки (например, постепенное снижение ставок для определённых отраслей и применение механизмов дифференцированных налоговых ставок в зависимости от экономической ситуации в стране или регионе);

интеграция с социальными программами (например, введение временных налоговых льгот для работодателей, которые создают рабочие места для молодёжи или людей с ограниченными возможностями и налоговые вычеты для компаний, инвестирующих в обучение своих сотрудников);

региональные налоговые инициативы (например, разработка уникальных налоговых режимов для СЭЗ, чтобы привлечь инвестиции в регионы с низким уровнем экономической активности и упрощение системы налогообложения для малых и средних предприятий на уровне муниципалитетов).

Перспективы оптимизации инновационных налоговых инструментов стимулирования занятости в России выглядят многообещающе, поскольку они могут значительно улучшить бизнес-климат, повысить уровень занятости и способствовать экономическому росту.

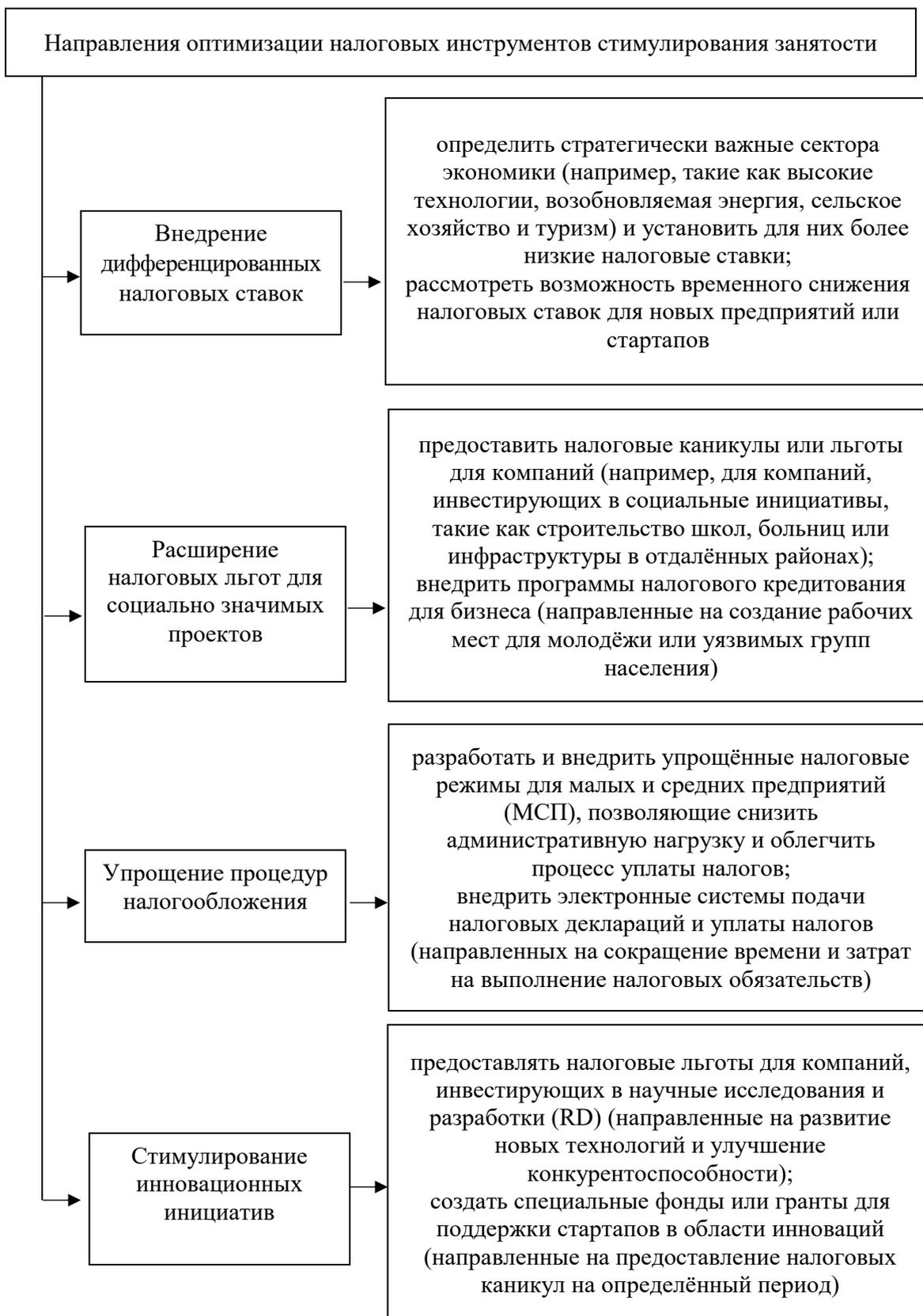


Рисунок 3 – Направления оптимизации налоговых инструментов стимулирования занятости

Figure 3 – Directions for optimisation of tax instruments to stimulate employment

Оптимизация налоговых инструментов является ключевым фактором для повышения уровня занятости в регионе, поскольку правильно структурированная налоговая политика может стимулировать предпринимательскую активность, привлекать инвестиции и способствовать созданию новых рабочих мест как в регионе, так и в государстве в целом. В данном контексте требует дополнительного рассмотрения внедрение дифференцированных налоговых ставок, расширение налоговых льгот для социальных проектов и упрощение процедур налогообложения, что позволит создать более благоприятные условия для развития бизнеса и стимулирования увеличения занятости.

Оптимизация налоговых инструментов может значительно повлиять на социально-экономическую направленность налоговой политики. Направления оптимизации представлены на рисунке 3.

Представленные на рисунке 3. рекомендации направлены на повышение эффективности налоговой политики, создание благоприятной налоговой среды, способствующие экономическому росту, привлечению инвестиций и созданию новых рабочих мест в регионе. Важно внедрять меры, которые снизят налоговое бремя для компаний и поддержат ключевые сектора экономики, что, в свою очередь, создаст новые рабочие места и обеспечит устойчивое развитие.

Выводы

Внедрение инновационных налоговых инструментов и механизмов стимулирования занятости представляет собой важный шаг в обеспечении устойчивого экономического роста и повышения уровня жизни населения. Налоговые льготы для бизнеса, направленные на создание новых рабочих мест, а также программы поддержки стартапов и малых предприятий могут значительно увеличить уровень занятости. Кроме того, использование налоговых кредитов для обучения и повышения квалификации работников способствует развитию человеческого капитала, что является ключевым фактором в условиях быстро меняющегося рынка труда. Однако для достижения максимальной эффективности таких мер необходимо учитывать специфику национальной экономики и потребности различных секторов. Важно разрабатывать гибкую налоговую политику, которая сможет адаптироваться к новым вызовам и возможностям. Также следует проводить регулярный мониторинг и оценку воздействия внедряемых налоговых инструментов на рынок труда, чтобы своевременно корректировать стратегии и обеспечивать их соответствие актуальным требованиям. Таким образом, инновационные налоговые инструменты и механизмы могут стать мощным инструментом в борьбе с безработицей и содействовать экономическому развитию.

Список источников

1. Шалаев И. А., Кожанчиков О. И., Кожанчикова Н. Ю. Совершенствование налоговой политики региона на основе разработки инновационных механизмов налогообложения // *Экономическая среда*. 2024. № 4, т. 13. С. 74-96. <https://doi.org/10.36683/ee244.74-96>. EDN PBLSAM.

2. Дзагоева М. Р. Оптимизация механизма функционирования налоговых льгот и преференций как инструмента реализации налоговой политики государства // *Аудиторские ведомости*. 2022. № 3. С. 71-74. https://doi.org/10.56539/17278058_2022_3_71. EDN HZQLRG.

3. Одинцова Н. А. Оптимизация систем налогообложения субъектов хозяйствования для стимулирования инвестиционной активности // *Региональная*

экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. № 4(80). EDN CWLIWC.

4. Арчигова Я. О., Саенко В. Б. Взаимодействие инновационных и инвестиционных процессов в финансовой деятельности субъектов хозяйствования // Управленческий учёт. 2024. № 3. С. 31-37. EDN CSSORZ.

5. Грязева М. С. Финансово-инновационная политика Российской Федерации // Управленческий учёт. 2024. № 3. С. 135-142. EDN SLBVGE.

6. Петрушевская В. В., Шарый К. В. Разработка инновационной политики предприятия как элемента финансовой стратегии // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2021. № 3(23). С. 158-171. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5782766>. EDN DLVEFY.

7. Дунай Д. Д. Инфраструктурная инвестиционная политика в регионе и инструменты её реализации // Сборник научных работ серии «Экономика». 2023. № 32. С. 68-74. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10430010>. EDN JLCQAK.

8. Стружко Н. С. Инновационные методы управления централизованными финансовыми ресурсами // Управленческий учёт. 2024. № 7. С. 340-346. EDN GEJFBY.

Информация об авторах

Н. С. Стружко – кандидат экономических наук.

Information about the authors

N. S. Struzhko – Candidate of Economic Sciences.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 25.02.2025; одобрена после рецензирования 17.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 25.02.2025; approved after reviewing 17.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 70-79.
Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):70-79.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 378.1:005.332.4

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15296697>

СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ ПОДХОД КАК ОСНОВА СЕТИЗАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ, ИНДЕКС СЕТЕВОЙ СОГЛАСОВАННОСТИ

Дарья Андреевна Сапрыгина

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
darya_korneva@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0004-3359-4885>

Аннотация. В условиях нарастающей сложности и динамизма внешней среды образовательные организации всё чаще прибегают к сетевым формам взаимодействия. В статье обосновывается применение синергетического подхода как методологической основы для сетизации управления образовательными организациями. Рассмотрены ключевые факторы, влияющие на процесс сетизации, включая социально-экономические, организационно-структурные и технологические аспекты. Определено, что факторы влияния на сетизацию включают уровень доверия между организациями, наличие цифровой инфраструктуры, готовность к инновациям и внешнюю нормативно-правовую поддержку. Особое внимание уделено разработке и применению индекса сетевой согласованности как инструмента оценки эффективности и устойчивости сетевого взаимодействия. Полученные результаты позволяют формировать более согласованные и адаптивные модели управления, способствующие достижению стратегических целей образовательных организаций.

Ключевые слова: синергетический подход, сетевое взаимодействие, индекс сетевой согласованности, факторы синергии

Для цитирования: Сапрыгина Д. А. Синергетический подход как основа сетизации в управлении образовательными организациями: факторы влияния, индекс сетевой согласованности // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 70-79. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296697>.

Modern management: problems of theory and practice

Original article

THE SYNERGETIC APPROACH AS A BASIS FOR NETWORKING IN THE MANAGEMENT OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS: INFLUENCING FACTORS AND NETWORK CONSISTENCY INDEX

Darya A. Saprygina

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia, darya_korneva@inbox.ru, <https://orcid.org/0009-0004-3359-4885>

Abstract. In the context of increasing complexity and dynamism of the external environment, educational organizations are increasingly adopting network-based forms of interaction. This article substantiates the application of the synergetic approach as a methodological foundation for the networking of educational management. Key factors influencing the networking process are examined, including socio-economic, organizational-structural, and technological aspects. It is determined that the factors influencing networking include the level of trust between organizations, the availability of digital infrastructure, readiness for innovation, and external regulatory support. Special attention is given to the development and application of the network coherence index as a tool for assessing the effectiveness and sustainability of network interactions. The findings contribute to the development of more coherent and adaptive management models that facilitate the achievement of strategic goals in educational organizations.

Keywords: synergetic approach, network interaction, network consistency index, synergy factors

For citation: Saprygina D. A. The synergetic approach as a basis for networking in the management of educational organizations: influencing factors and network consistency index // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):70-79. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296697>.

Введение

Современная система высшего образования сталкивается с необходимостью адаптации к динамично меняющимся условиям глобализации, цифровизации и показателям социально-экономической среды. Изменения требуют разработки новых подходов к управлению образовательными организациями, которые обеспечивали бы не только их устойчивость, но и развитие в будущем.

Одним из перспективных направлений решения данных задач является переход от традиционных иерархических структур, которые использовались ранее, к сетевым формам взаимодействия, которые обладают потенциалом для объединения ресурсов, знаний и компетенций, а это способствует повышению эффективности образовательной и научной деятельности. Однако успешное функционирование таких сетей требует использования концептуального подхода, способного объяснить механизмы их самоорганизации, устойчивости и развития.

В этом случае синергетический подход можно представить как мощный инструмент для анализа, проектирования и создания новых форм. Он позволит выявить механизмы, благодаря которым объединение участников сети приведёт к возникновению нового качественного продукта. И мы можем назвать это «синергетическим эффектом».

Синергетический подход будет актуален для:

- повышения эффективности управления сетями образовательных организаций с точки зрения администрирования;

- достижения совместных образовательных, научных и социально-экономических целей;

- оптимизации использования ресурсов и минимизации рисков в условиях нестабильной внешней и внутренней сред.

Особую актуальность тема приобретает в связи с современной государственной политикой в сфере образования, направленной на поддержку партнёрских вузов, созданию образовательных кластеров и новых сетевых объединений. Разработка модели синергетического эффекта на основе теории синергетики позволит усилить конкурентные преимущества образовательных организаций, будет способствовать их интеграции в международное образовательное пространство и сделает их более востребованными в социуме.

Синергетический подход, основанный на принципах самоорганизации, взаимозависимости и кооперации, активно применяется в изучении управления сложными системами, включая сферу образования. Он позволяет глубже понять механизмы интеграции и взаимодействия участников сетевых структур, а также определить ключевые факторы, влияющие на устойчивость и эффективность от таких систем.

Таким образом, данная тема актуальна с точки зрения как теоретического обоснования сетевых взаимодействий через призму синергетического подхода, так и практической реализации модели, направленной на достижение устойчивого развития высшего образования.

Анализ последних исследований и публикаций

Анализ научной литературы показывает, что синергетика находит применение в широком спектре управленческих задач. Исследования Пряхина О. Н., Пряхиной А. С. и Селицкого В. С. подчёркивают значимость кооперативных эффектов для обеспечения устойчивости систем управления в образовательной среде [1-2]. Работа Веселова Г. Е., Попова А. Н. предлагает методологические основы для разработки регуляторов, способных оптимизировать процессы взаимодействия в сложных системах [3]. Кроме того, исследование Колосовой О. Ю. в области социальной синергетики раскрывают её роль в формировании взаимосвязей между хаосом и порядком, что особенно полезно для понимания сетевого взаимодействия [4]. Шевцова А. З. рассматривает роль сетей в организации процессов, делая акцент на влияние информационных технологий, её выводы пересекаются с основами синергетики, особенно в контексте образовательных систем и управления [5].

Неисследованными остаются вопросы моделирования синергетических процессов при сетевом взаимодействии, определения факторов влияния на синергетический эффект в сетевых образовательных структурах, возможный расчёт индекса сетевой согласованности, который целесообразно учитывать для оценки подобных проектов.

Цель и задачи исследования

Целью статьи является обоснование синергетического подхода как основы для построения и управления моделей сетевыми объединениями в сфере образования, а также определению факторов, которые способствует повышению эффективности таких структур именно в высшем образовании.

Объектом исследования является процесс сетевого взаимодействия образовательных организаций.

Предмет исследования – методологические и практические аспекты применения синергетического подхода в управлении образовательными организациями, включая определение факторов влияния, расчёта коэффициентов интеграции и их влияние на процессы сетизации.

Методы исследования

Методологическая основа исследования включает несколько ключевых подходов. Во-первых, используется системное моделирование, которое помогает описать и оценить взаимодействия внутри образовательных сетей, а также определить факторы, влияющие на их управленческую эффективность. Во-вторых, проводится интеграция различных подходов, что позволяет разрабатывать новые модели управления, ориентированные на развитие и укрепление сетевых связей.

Синергетический подход, о котором мы говорили ранее в работах [6], представляет собой эффективный инструмент для изучения и развития сетевого взаимодействия в разных сферах, включая образование. Он делает акцент на том, как элементы системы, взаимодействуя между собой, создают результат, который превышает простую сумму их отдельных воздействий. Такой подход особенно полезен для анализа сложных и взаимосвязанных процессов, например, сетевого взаимодействия образовательных организаций. Он позволяет рассматривать эти связи как динамичный и самоорганизующийся процесс, в котором каждый элемент может оказывать влияние на всю систему в целом; выделить ключевые аспекты, обеспечивающие эффективное сотрудничество и достижение синергетического эффекта.

Синергетический подход помогает более подробно разобраться в процессах формирования и работы сетей. Каждый из его принципов дополняет практические методы управления взаимодействием образовательных организаций, а это способствует выявлению и укреплению их потенциала, создавая условия для инноваций и устойчивого развития.

Так, каждый из принципов синергетики формировался на стыке различных научных дисциплин – от физики и биологии до социологии и экономики. Первоначально разработанные для объяснения природных и социальных феноменов концепции со временем нашли применение в управлении, образовании и технологиях. В условиях глобализации и цифровой трансформации синергетический подход стал важным инструментом анализа такой формы, как сетевое взаимодействие.

На основании вышесказанного мы можем выделить следующие принципы синергетики, применимые для сферы образования:

самоорганизация – система самостоятельно формирует новые структуры под влиянием внешних и внутренних факторов;

неравновесие как драйвер изменений – кризисы и отклонения от стабильного состояния способствуют переходу системы на новый уровень организации;

влияние слабых связей – даже незначительные изменения отдельных элементов способны вызывать серьёзные трансформации всей системы.

Что же касается синергетического эффекта в сфере высшего образования, то он напрямую зависит от применения синергетического подхода. Когда образовательные организации (школы, вузы, научные центры и т. п.) начинают взаимодействовать в рамках сетей, объединяя свои ресурсы, знания и опыт, возникает эффект синергии – результат, который превосходит простую сумму отдельных усилий. Это происходит потому, что каждый элемент сети (будь то преподаватели, студенты или административные структуры) оказывает влияние на другие, усиливая общий результат. Синергетический подход помогает выявить эти взаимосвязи и оптимизировать взаимодействие, что способствует более эффективному решению проблем и достижению инновационных и устойчивых результатов в образовательной сфере.

Основные направления для определения синергетического эффекта при сетизации: повышение конкурентоспособности и востребованности как выпускников, так и образовательных учреждений;

расширение возможностей для приобретения разнообразных компетенций, включая надпрофессиональные [7], благодаря взаимодействию и обмену опытом между преподавателями и организациями;

развитие новых методов обучения с использованием цифровых технологий, игровых и практико-ориентированных подходов, имитационных технологий, онлайн-платформ и интерактивных форматов;

создание сетевых экосообществ, включающих студентов, преподавателей, исследователей и работодателей, что способствует более активному обмену опытом и повышению культуры совместного развития и обмена компетенциями.

Синергетический эффект может быть достигнут:

через координацию и сотрудничество (взаимодействие элементов усиливается благодаря общей стратегии и совместным целям);

через устранение противоречий (синергетика помогает выявить и устранить барьеры, мешающие эффективному взаимодействию);

через динамику развития (этот подход стимулирует инновации, которые усиливают эффект от взаимодействия).

Результаты исследования и их обсуждение

Для достижения синергетического эффекта от сетевого взаимодействия необходимо разработать единый стандарт компетенций, согласовав требования с организациями-партнёрами. Также важно организовать регулярную оценку эффективности сетевой программы и вносить необходимые изменения. К тому же, важно создать платформы для обмена опытом, информацией и ресурсами между студентами, преподавателями и исследователями, а также предпринять другие шаги, способствующие эффективному взаимодействию и развитию сети [8].

Определение синергетического эффекта при сетизации образовательных организаций возможно представить следующим образом:

$$\text{Синергетический эффект} = (\Phi_1 + \Phi_2 + \dots + \Phi_n) * k \quad (1)$$

$\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_n$ представляют собой различные факторы, оказывающие влияние на общий синергетический эффект, например, такие как сетевые образовательные программы и технологии, совместные материальные и нематериальные ресурсы и др. Параметр k можно представить как коэффициент, который характеризует уровень взаимодействия и интеграции между организациями.

На рисунке 1 представлены возможные варианты сетевого взаимодействия в управлении образовательными организациями высшего образования с дальнейшим рассмотрением положительных сторон каждого из указанных факторов.

Если говорить о *совместных образовательных программах*, то положительными сторонами здесь выступает улучшение качества образования через предоставление доступа студентам к разнообразным курсам, модулям и ресурсам, которые помогут им в будущей профессиональной деятельности; международная академическая мобильность, благодаря которой в отечественные вузы поступает всё больше иностранных абитуриентов; укрепление академических связей между организациями-партнёрами, а это в свою очередь положительно отражается на их конкурентоспособности как на национальном, так и на международном уровнях.

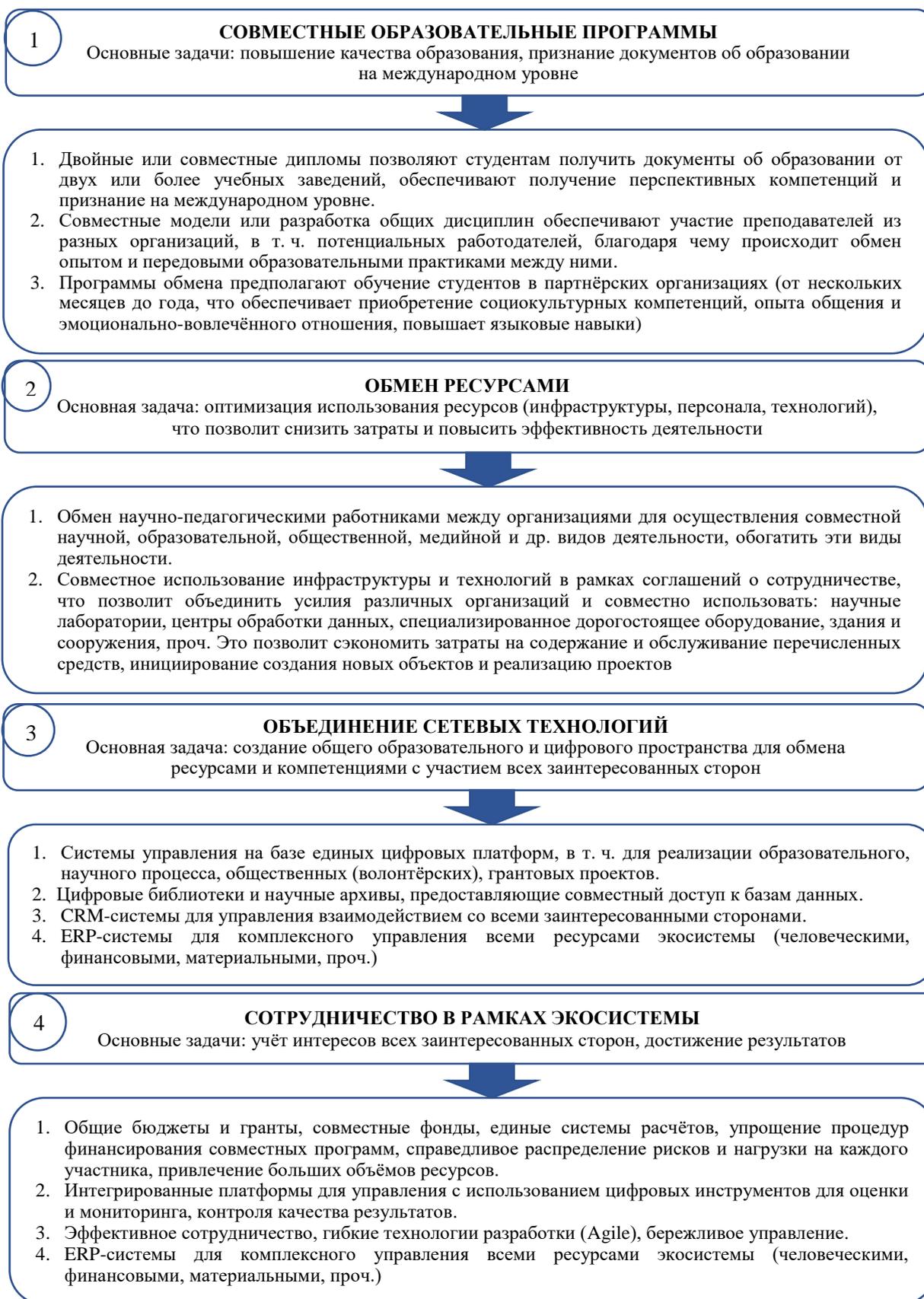


Рисунок 1 – Факторы влияния, используемые для расчёта синергетического эффекта при сетизации образовательных программ

Figure 1 – Influencing factors used to calculate the synergetic effect in the network of educational programs

Обмен ресурсами позволяет существенно сократить затраты на содержание и обновление материальной базы вузов, особенно это касается дорогостоящих технологий, которые могут стать доступными и эффективными. Также сюда относится такая положительная сторона, как рост научного и образовательного потенциала, укрепление связей между образовательными организациями и усиление международных позиций, благодаря чему в организацию привлекаются талантливые студенты, преподаватели и научные исследователи.

Использование *совместных сетевых технологий* предоставляет доступ к международным образовательным ресурсам, которые позволяют студентам и преподавателям учиться и работать с материалами, которые раньше были доступны только в конкретных странах, в дистанционном формате. Цифровые инструменты помогают оперативно взаимодействовать, делиться исследованиями и обсуждать идеи, благодаря чему образовательный процесс становится более динамичным и способствует организации международных научных мероприятий.

Сотрудничество образовательных организаций с другими субъектами помогает вузам повысить свою репутацию за счёт участия в международных рейтингах и инициативах. Объединение ресурсов и усилий позволяет реализовывать крупные исследовательские проекты и привлекать высококвалифицированных специалистов.

Индекс сетевой согласованности играет важную роль при расчёте синергетического эффекта и представляет собой показатель, отражающий степень взаимодействия участников сетевой структуры.

На рисунке 2 представлены возможные подходы к расчёту индекса сетевой согласованности, которые зависят от специфики сетевой модели и поставленных в ней целей.

Коэффициент взаимодействия позволяет оценить степень сотрудничества и интеграции между образовательными организациями в сетевой структуре посредством интеграции цифровых решений, распределении финансовых ресурсов или просто реализацией совместных дисциплин.

Коэффициент интеграции, в свою очередь, характеризует степень «включённости» организации в структуру и отражает уровень синхронности процессов, координации участников и их взаимосвязи.

Коэффициент синергии показывает, насколько организации-участники могут компенсировать слабые стороны друг друга благодаря совместной работе; способность адаптироваться к изменениям внешнего характера за счёт взаимопомощи; эффективность сотрудничества посредством кооперации.

Таким образом, согласно формуле (1), синергетический эффект напрямую зависит как от общего вклада всех участников сети, так и от индекса сетевой согласованности, который показывает, насколько качественно происходят их взаимодействия. Причём не стоит забывать, если индекс больше 1, то результат взаимодействия участников сети превышает просто сумму их индивидуальных вкладов, что говорит о синергетическом эффекте. Это означает, что улучшение координации и обмена ресурсами или знаниями значительно усиливает результат. Если индекс равен 1, то взаимодействие нейтрально, и сеть работает как сумма отдельных элементов. Если он меньше 1 – взаимодействие начинает быть негативным, что может свидетельствовать о плохом управлении, конфликтах интересов или недостаточной координации [10].

Следующим шагом в нашем исследовании будет разработка конкретной модели синергетического эффекта для сетевого взаимодействия образовательных организаций.

ИНДЕКС СЕТЕВОЙ СОГЛАСОВАННОСТИ ПРИ СЕТЕВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

Коэффициент взаимодействия:

$$r_j = \frac{\sum P_{ij}}{\sum A_{ij}}$$

где, r_j – величина синергетического эффекта;
 $\sum P_{ij}$ – общее количество фактически выполненных совместных действий между участниками (например, число реализованных проектов, публикаций, встреч и т. д.);
 $\sum A_{ij}$ – общее количество планируемых совместных действий между участниками (например, максимальное количество партнёрств или взаимодействий, которые могли бы быть реализованы)

Ключевые факторы расчёта:

1. Частота взаимодействий: количество встреч, звонков, переписок и других форм коммуникации между организациями-партнёрами.
2. Интенсивность сотрудничества: глубина и продуктивность совместной работы, включая обмен данными, технологиями и ресурсами.
3. Результативность: количество успешно реализованных совместных проектов и вклад каждого участника в достижение общих целей

Коэффициент интеграции:

$$K_{int} = \frac{\sum P_{int}}{\sum P_{possible}}$$

где, K_{int} – коэффициент интеграции;
 $\sum P_{int}$ – сумма интегрированных процессов, то есть процессов, которые уже связаны или координируются между организациями;
 $\sum P_{possible}$ – сумма всех возможных процессов, которые могут быть интегрированы, включая как текущие, так и потенциальные

Ключевые факторы расчёта:

1. Общие сетевые системы и их частота использования, помогающие организациям-партнёрам работать в едином пространстве.
2. Беспрепятственный автоматизированный обмен данными через специализированные системы и программы: показывает, насколько быстро и удобно информация передаётся между участниками.
3. Синхронизация через согласованность действий и процессов одной организации с другой. Чем выше этот показатель, тем проще достигать взаимопонимания

Коэффициент синергии:

$$K = \frac{\sum A_{ij}}{\sum P_{ij}}$$

где, K – коэффициент синергии;
 $\sum P_{ij}$ – сумма фактически выполненных совместных действий между участниками (например, количество реализованных проектов, публикаций, встреч и т. д.);
 $\sum A_{ij}$ – сумма потенциальных эффектов от индивидуальных действий каждого участника

Ключевые факторы расчёта:

1. Финансовая эффективность, которая выражается в росте доходов или сокращении расходов за счёт совместной работы и интеграции.
2. Повышение качества и скорости выполнения поставленных задач: показывает, насколько эффективнее и быстрее выполняются работы или предоставляются услуги после интеграции

Рисунок 2 – Различные подходы к определению индекса сетевой согласованности в зависимости от специфики взаимодействия и поставленных целей

Figure 2 – Different approaches to determining the network consistency index, depending on the specifics of the interaction and the goals set

Выводы

Синергетический подход – это мощная основа для создания сетевой организации образовательных учреждений. Он позволяет объединить различные элементы системы, такие как учебные заведения, преподавателей и студентов, в единую сеть. Это даёт возможность достигать результатов, которые невозможно получить, работая только в

рамках отдельных компонентов. Такой подход активно используется для повышения эффективности взаимодействия между учебными заведениями и создания устойчивых и динамично развивающихся образовательных систем.

Для оценки степени интеграции и эффективности синергетического взаимодействия можно использовать специальные коэффициенты, которые показывают уровень сотрудничества и общий результат. Эти коэффициенты помогают понять, насколько эффективно используются ресурсы в сети и какой вклад вносит каждая образовательная организация. Чем выше коэффициент интеграции, тем более успешным будет взаимодействие в рамках сети.

Синергетический эффект проявляется в улучшении общего результата за счёт кооперации, инновационных подходов и совместных усилий. Это может выразиться в улучшении качества образования, расширении возможностей для студентов и повышении устойчивости всей системы к внешним изменениям. В итоге сетизация образовательных организаций позволяет создавать более гибкие и адаптивные структуры, которые способны эффективно работать в условиях быстро меняющихся социальных, экономических и технологических реалий.

Использование синергетического подхода в управлении образовательными сетями становится важным инструментом для повышения эффективности образовательного процесса. Он способствует развитию сотрудничества, внедрению инноваций и эффективному управлению ресурсами, что создаёт условия для устойчивого и качественного образования в современных условиях.

Список источников

1. Пряхин О. Н., Пряхина А. С. Синергетический подход в управлении как концепция инновационного развития организации в рыночной среде // *Инновации*. 2012. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-podhod-v-upravlenii-kak-kontseptsiya-innovatsionnogo-razvitiya-organizatsii-v-rynochnoy-srede> (дата обращения: 24.11.2024).

2. Селицкий В. С. Синергетика и практическое управление системами // *Вестник ГГТУ им. П. О. Сухого*. 2009. № 4(39). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergetika-i-prakticheskoe-upravlenie-sistemami>.

3. Веселов Г. Е., Попов А. Н., Кузьменко А. А. Синергетический подход в теории управления: истоки, развитие, результаты // *Системный синтез и прикладная синергетика: материалы X Всероссийской научной конференции (23-29 сентября 2024 года, пос. Нижний Архыз)*. URL: <https://hub.sfedu.ru/storage/1/1295350/bb2c0883-8b08-46b8-b43c-876621d1b080/>.

4. Колосова О. Ю. Социальная синергетика в управлении социальными системами // *Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики*. Тамбов: Грамота, 2011. № 1. С. 118-120. URL: https://www.gramota.net/articles/issn_1997-292X_2011_1_28.pdf.

5. Шевцова А. З. Синергетический менеджмент как концепция организованной синергии в управлении предприятиями // *Экономика промышленности*. 2012. № 1-2 (57-58). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-menedzhment-kak-kontseptsiya-organizovannoy-sinergii-v-upravlenii-predpriyatiyami>.

6. Сапрыгина Д. А., Пономаренко Е. В. Синергетический эффект от сетизации образовательных учреждений: методы анализа данных // *Финансовый менеджмент*. 2024. № 11 (2). URL: <https://finance-man.ru/index.php/journal/article/view/1614>.

7. Подповетная Ю. В. Системно-синергетический подход к управлению образовательным процессом // Человек. Спорт. Медицина. 2007. № 26(98). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemno-sinergeticheskiy-podhod-k-upravleniyu-obrazovatelnyum-protsessom>.

8. Буданов В. Г. Методология синергетики в постнеклассической науке и литературе. Изд.3-е доп. Москва: Издательство ЛКИ, 2009. 240 с.

9. Сеницина И. А., Корчаловская Н. В., Сундукова А. Х. Системно-синергетический подход как концептуально-теоретическая основа управления современным образованием // Наука и школа. 2018. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemno-sinergeticheskiy-podhod-kak-kontseptualno-teoreticheskaya-osnova-upravleniya-sovremennym-obrazovaniem>.

10. Фёдоров В. А., Гапонцева М. Г., Гапонцев В. А. Синергетика в педагогике: целесообразность переноса // Образование и наука. – Изв. УрО РАО, 2008. № 9(57). С. 100-110.

Информация об авторе

Д. А. Сапрыгина – начальник отдела лицензирования, аккредитации и мониторинга качества образования, соискатель кафедры инновационного менеджмента и управления проектами.

Information about the author

D. A. Saprygina – Head of the Department of Licensing, Accreditation and Quality Monitoring of Education, Candidate of the Department of Innovation Management and Project Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 03.03.2025; одобрена после рецензирования 17.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 03.03.2025; approved after reviewing 17.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 80-93.

Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):80-93.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья

УДК 005.591.6:37

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15281005>

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ВЗАИМОЗАВИСИМЫХ ПРОЕКТОВ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Григорий Петрович Седов

Донецкая академия управления и государственной службы, г. Донецк, ДНР, Россия,

captaingrigory@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-4754-6241>

Аннотация. Статья посвящена разработке модели управления взаимозависимыми проектами в портфеле образовательных организаций, что является актуальной задачей в условиях роста сложности и мультидисциплинарности проектной деятельности. В ней анализируется специфика управления проектами в образовательной сфере, где ключевыми вызовами выступают ограниченность ресурсов, высокая динамика изменений внешней среды и необходимость согласования разнонаправленных целей. Особое внимание уделяется проблеме взаимозависимостей между проектами, которые могут носить ресурсный, временной, содержательный или стратегический характер. В статье проведен анализ успешных международных практик применения подходов и методов портфельного управления, среди которых: методология управления проектами PRINCE2, основанная на принципах бережливого управления, модель LPM и методика Stage-Gate. Предложена модель, основанная на интеграции перечисленных подходов в сфере управления проектами, которая позволит установить баланс между стратегической направленностью, гибкостью и эффективностью управления взаимозависимыми проектами с учётом специфики образовательной среды. В рамках модели предложены инструменты визуализации зависимостей (например, матрицы взаимодействий) и алгоритмы оптимизации распределения ресурсов с учётом рисков и синергетических эффектов.

Ключевые слова: портфель взаимозависимых проектов, образовательные организации, модели управления, матрица взаимодействий

Для цитирования: Седов Г. П. Модели управления портфелем взаимозависимых проектов образовательных организаций // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 80-93. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15281005>.

Original article

PORTFOLIO MANAGEMENT MODELS FOR INTERDEPENDENT PROJECTS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Grigory P. Sedov

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
captaingrigory@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0001-4754-6241>

Abstract. The article is devoted to working out of a management model of interdependent projects in the portfolio of educational organizations, which is an urgent task in the context of increasing complexity and multidisciplinary project activity. It analyzes the specifics of project management in the educational field, where the key challenges are limited resources, high dynamics of environmental changes and the need to coordinate multidirectional goals. Special attention is paid to the problem of interdependencies between projects, which can have a resource, time, substantive or strategic nature. The article analyzes successful international practices in application of portfolio management approaches and methods, such as: the PRINCE2 project management methodology, based on lean principles management model LPM and the Stage-Gate methodology. A model based on the integration of the listed approaches in the field of project management is proposed, which will establish a balance between strategic orientation, flexibility and effectiveness of managing interdependent projects, taking into account the specifics of the educational environment. The model provides tools for visualizing dependencies (for example, interaction matrices) and algorithms of optimization of resources allocation, taking into account risks and synergetic effects.

Keywords: portfolio of interdependent projects, educational organizations, management models, interaction matrix

For citation: Sedov G. P. Portfolio management models for interdependent educational organizations' projects // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):80-93. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15281005>.

Введение

Современные образовательные организации сталкиваются с необходимостью адаптации к быстрым изменениям во внешней среде, включая цифровизацию, усиление глобальной конкуренции и рост требований к качеству и доступности образования. В этих условиях система высшего образования должна не только обеспечивать выполнение текущих образовательных и научных задач, но и быть устойчивой к изменениям, гибко реагируя на новые вызовы.

Управление портфелем проектов – процесс координации совокупности проектов для достижения стратегических целей. Взаимозависимые проекты – инициативы, связанные общими ресурсами, временными рамками или результатами. Формирование и управление портфелем взаимозависимых проектов требует учёта специфики образовательной сферы, где проекты могут охватывать различные направления: развитие инфраструктуры, внедрение цифровых технологий, повышение квалификации сотрудников, укрепление сетевого взаимодействия и улучшение качества образовательного процесса. При этом проекты в портфеле часто имеют взаимозависимости, которые могут усиливать или, наоборот, ослаблять друг друга, что требует применения специальных методов анализа и оценки.

Портфель проектов образовательной организации – это комплексный инструмент, который позволяет создавать ценности, развивать конкурентные преимущества отдельных организаций, адаптироваться к изменяющейся образовательной среде и удовлетворять запросы и ожидания общества. Для структуризации и координирования разнообразных инициатив – потенциальных проектов (мероприятий, программ) – используются различные подходы и стандарты, которые можно адаптировать под нужды конкретной организации в зависимости от её структуры, масштаба проектов и стратегических приоритетов. Выбор стандарта также зависит от отрасли и зрелости организации в управлении проектами.

Проблемами формирования и управления портфелями проектов занимались многие исследователи и практики, внёсшие значительный вклад в развитие подходов и методов в этой области. Так, Гарольд Керцнер – один из ведущих специалистов в области управления проектами, чьи труды акцентируют внимание на стратегическом подходе к управлению портфелями, интеграции и синергии между проектами, а также на важности учёта ресурсов и рисков [1]. Роберт Купер внёс вклад в методы управления инновационными проектами, разработку модели Stage-Gate для оптимизации портфеля, что позволяет улучшить управление на каждом этапе и повысить успешность проектов [2]. Гарри Марковиц занимался разработкой механизмов управления портфелями проектов, предложив математическую модель формирования оптимального портфеля и методы его построения при определённых условиях. Его работа стала основой современной портфельной теории [3]. Элияху Голдратт разработал метод критической цепи, который используется для планирования и управления проектами, включая расчёты по зависимостям ресурсов, рискам и неопределённостям [4].

На постсоветском пространстве среди учёных, занимающихся исследованиями проблематики формирования и управления портфелями проектов, необходимо упомянуть следующих: Елохова А. М. и Арбузову Т. А., изложивших в своей работе «Стратегическое управление портфелем проектов» теоретические аспекты стратегического управления портфелем проектов [5].

Несмотря на значительный прогресс в исследованиях, остаются недостаточно разработаны вопросы создания методик, позволяющие учитывать сложные взаимосвязи и взаимодействия между взаимозависимыми проектами в портфеле.

Цель и задачи исследования

Целью данной статьи является разработка адаптивной модели управления портфелем взаимозависимых проектов в образовательных организациях на основе интеграции методов PRINCE2, LPM и Stage-Gate, включая инструменты визуализации (матрицы зависимостей) и алгоритмы распределения ресурсов. В рамках исследования предлагается комбинированный подход, учитывающий особенности образовательной сферы, методы оптимизации ресурсов, минимизации рисков и максимизации синергетического эффекта между проектами.

Задачи исследования:

- анализ специфики управления портфелями проектов в образовательных организациях;
- классификация типов взаимозависимостей между проектами в портфеле;
- сравнительный анализ моделей управления портфелями взаимозависимых проектов, рекомендации по их применению;
- анализ существующего инструментария для визуализации и оптимизации взаимозависимостей в портфеле проектов.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели и задач использованы следующие методы: классификации зависимостей (в исследовании подходов к управлению портфелями проектов), классификации видов зависимостей (ресурсные, временные,

стратегические); сравнительного анализа существующих подходов и методологий управления портфелями проектов (PRINCE2, LPM и Stage-Gate); кейс-стади (в части моделирования реальных портфелей проектов образовательных организаций).

Результаты исследования

В современных образовательных организациях, как и в других сферах, управление портфелем проектов является ключевым инструментом для достижения стратегических целей. Согласно мнению автора, портфель проектов образовательной организации – это система управления совокупностью разнообразных инициатив, проектов, программ и мероприятий, объединённых общей стратегической целью развития образовательной организации, который представляет собой не просто набор разрозненных активностей, а структурированную и сбалансированную совокупность элементов, направленных на решение ключевых задач организации, таких как повышение качества образования, внедрение инноваций, оптимизация ресурсов, укрепление конкурентных преимуществ и выполнение миссии учреждения.

Портфель проектов образовательной организации как механизм достижения поставленных стратегических целей может включать следующие направления в рамках образовательной деятельности:

- образовательные программы – курсы, тренинги, мастер-классы для различных целевых аудиторий (школьники, студенты, слушатели);
- исследования и разработки – проекты, направленные на создание новых учебных материалов, методик преподавания или технологий обучения;
- проекты поддержки педагогов – повышение квалификации учителей/преподавателей, обмен опытом, методическая поддержка;
- цифровые образовательные платформы – разработка и внедрение онлайн-курсов, платформ дистанционного обучения, сетевых программ, симуляторов и виртуальной реальности;
- социальные инициативы – проекты, направленные на поддержку студенческих семей, малообеспеченных слоёв населения, детей-сирот, людей с ограниченными возможностями здоровья;
- международные проекты – сотрудничество с зарубежными образовательными учреждениями, участие в международных программах обмена;
- мероприятия и конкурсы – организация олимпиад, конкурсов, конференций для школьников и студентов;
- научно-технологические и инновационные проекты – внедрение новых форматов обучения, таких как геймификация, проектная деятельность, виртуальная реальность.

Научные и научно-технологические проекты образовательных организаций направлены на интеграцию науки, технологий и образования. Они могут включать следующие направления:

- разработка инновационных продуктов в сотрудничестве с промышленностью и научными институтами для создания новых технологических решений;
- исследования и разработки в различных областях знаний, создание новых научных открытий, патентов и лицензий;
- создание лабораторий и центров коллективного пользования, оснащённых современным оборудованием, где студенты и преподаватели могут проводить эксперименты и исследования, работать над сложными проектами;
- технологическое предпринимательство, поддержка стартапов и малых инновационных компаний, помощь студентам и выпускникам путём предоставления грантов, менторской поддержки и доступа к инфраструктуре в коммерциализации своих идей;
- программы повышения квалификации для преподавателей и сотрудников образовательных учреждений;

- участие в международных научных и технологических проектах, что позволяет им обмениваться опытом и знаниями с коллегами из разных стран;
- организация и проведение научных конференций и семинаров;
- развитие междисциплинарных проектов, требующих интеграции знаний из различных областей.

Такие проекты способствуют укреплению научного потенциала страны/региона, подготовке высококвалифицированных кадров и внедрению передовых технологий в производство и повседневную жизнь.

Проекты в сфере воспитания, связанные с ESG-повесткой (Environmental, Social, Governance – экологическая, социальная и управленческая ответственность), становятся всё более актуальными в современном мире. Они направлены на формирование у подрастающего поколения ценностей устойчивого развития, социальной ответственности и экологического сознания. В них входят следующие инициативы:

экологические проекты:

- образовательные программы по экологии, направленные на обучение детей и молодёжи основам экологической грамотности;
- климатические инициативы – проекты, которые рассказывают о проблемах изменения климата и способах их решения;

социальные проекты:

- волонтерские программы – проекты, которые вовлекают молодёжь в волонтерскую деятельность, направленную на помощь нуждающимся;
- инклюзивное образование – проекты, направленные на воспитание толерантности и уважения к людям с ограниченными возможностями здоровья.

Такой сложный портфель проектов, как «многослойный пирог» позволяет комплексно подходить к развитию образовательной системы, охватывая различные аспекты и уровни образования, научных исследований. Поэтому в управлении портфелем проектов образовательных организаций возникают различного рода взаимозависимости.

Выделяют несколько видов взаимозависимостей.

1. Функциональная зависимость возникает, когда результат одного проекта является необходимым условием для начала следующего. Например, разработка программного обеспечения должна завершиться до начала тестирования и создания на её основе научных исследований и разработок, обработки результатов научных исследований.

2. Ресурсная зависимость в той или иной мере возникает практически во всех проектах, так как проекты используют одни и те же ресурсы (человеческие, финансовые, материальные), они могут влиять друг на друга. Если ресурс занят одним проектом, другой проект может задерживаться из-за нехватки этого ресурса.

3. Логическая зависимость появляется, когда успешная реализация одного проекта зависит от результатов другого.

4. Финансовая зависимость показывает зависимость от финансовых потоков друг друга. Например, завершение одного проекта может высвободить средства для финансирования другого.

5. Технологическая зависимость связана с использованием одних и тех же технологий или платформ. Один проект может разрабатывать новую технологию, которая затем будет использована в другом проекте.

6. Организационная зависимость возникает между проектами, которые выполняются одной организацией или командой. Они могут включать в себя общие процессы, процедуры и стандарты.

7. Рыночная зависимость связана с внешними факторами, такими как спрос на образовательные продукты, конкуренцию и другие социально-экономические условия.

Изменения на рынке труда и образовательных услуг могут повлиять на реализацию нескольких проектов одновременно.

Все эти взаимозависимости пересекаются между собой, а их учёт важен для эффективного распределения и оптимального планирования ресурсов, минимизации рисков и обеспечения их успешного выполнения.

Применение системы управления портфелями взаимозависимых проектов в образовательных организациях находит своё отражение в конкретных практиках (кейсах), среди которых наиболее значимыми являются масштабные образовательные реформы, создание цифровых образовательных платформ и применение искусственного интеллекта, укрепление международного сотрудничества и прочее.

Рассмотрим успешные практики применения методов управления портфелями проектов образовательных организаций. Так, в Финляндии программы модернизации образовательных стандартов реализуются через портфели проектов, где учитываются взаимозависимости между профессиональным обучением, цифровизацией и развитием школьной инфраструктуры [6]. В России сегодня анонсированы масштабные изменения в системе высшего образования, которые коснутся реорганизации системы «бакалавриат – магистратура» по привычной схеме «4+2», увеличения объёмов практической подготовки и целевого заказа на подготовку со стороны работодателей, ускорения подготовки специалистов по некоторым направлениям.

В рамках федерального проекта «Профессионалитет» внедрены новые интенсивные образовательные программы, ориентированные на потребности отраслевых рынков труда и конкретных предприятий. Для них создана информационная платформа «Цифровой конструктор компетенций» [7]. Кроме этого создаются образовательно-производственные центры (кластеры), которые основаны на интеграции колледжей и организаций реального сектора экономики. В рамках таких партнёрских соглашений (между колледжами и предприятиями) работодатели получают возможность участвовать в управлении колледжами: регулировать разработку и реализацию образовательных программ, определять требуемое оснащение зон по видам работ, привлекать своих работников к наставничеству на производстве.

В российских университетах, таких как МГУ и СПбГУ, проекты по внедрению электронных курсов и онлайн-обучения объединены в портфели для координации усилий и экономии ресурсов. Это позволяет синхронизировать разработку контента и инфраструктуры, а также усилить эффект от использования платформ [8].

Цифровизация процессов управления портфелем проектов открывает новые возможности для образовательных организаций. Современные программные продукты, или специализированные решения для управления портфелями, позволяют автоматизировать планирование, отслеживание и анализ проектов. Одним из перспективных направлений является применение искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения для прогнозирования рисков, оптимизации распределения ресурсов и анализа взаимозависимостей. Например, системы ИИ могут автоматически определять, какие проекты наиболее критичны для достижения стратегических целей организации, или предлагать сценарии для перераспределения ресурсов в случае изменений.

Цифровые инструменты также помогают создавать динамические дашборды, обеспечивающие визуализацию текущего состояния портфеля, ключевых показателей и взаимозависимостей. Такие решения упрощают принятие решений и позволяют более гибко адаптироваться к изменениям в образовательной среде. Примером может быть программа Erasmus+, которая включает множество взаимосвязанных проектов по академической мобильности, совместным исследовательским инициативам и развитию инновационных подходов в обучении [9].

Такие практики демонстрируют значимость системного подхода к управлению взаимозависимыми проектами в образовательных организациях и подтверждают эффективность объединения разрозненных инициатив в единые портфели для достижения стратегических целей.

Образовательные организации в условиях ограниченных финансовых, человеческих и временных ресурсов сталкиваются с проблемой оптимального распределения ресурсов между проектами. Современные методы не всегда способны обеспечить достаточную гибкость и адаптивность к изменениям, что может привести к неполной реализации стратегических целей организации.

Большинство методик управления портфелями проектов были разработаны с фокусом на коммерческие и производственные организации. Среди международных подходов и методов управления портфелем проектов наиболее популярными являются:

1. PRINCE2 (Projects in controlled environments) – это методология управления проектами, которая ориентирована на строгую формализацию и контроль на всех этапах проекта [10]. Она включает чёткое разделение ответственности, пошаговое выполнение задач и документацию, что обеспечивает полный контроль и прозрачность действий на всех стадиях.

Особенности и ограничения методологии PRINCE2 представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Особенности и ограничения методологии PRINCE2

Table 1 – Features and limitations of the methodology PRINCE2

Особенности	Ограничения
1. Чёткая структура управления Жёсткое разделение ролей (руководитель проекта, администратор), этапов и документации	1. Избыточная бюрократия Не подходит для малых / гибких проектов (например, разработка элективного курса)
2. Фокус на бизнес-обоснование Каждый этап требует доказательств экономической целесообразности	2. Сложность оценки «нефинансовых» результатов Трудно измерить социальный эффект (например, от программ инклюзивного образования)
3. Стандартизация процессов Готовые шаблоны и регламенты для планирования, отчётности и управления рисками	3. Низкая адаптивность к изменениям Сложности при корректировке курсов под новые ФГОС
4. Контроль качества Регулярные аудиты на каждом этапе	4. Высокие трудозатраты Нехватка администраторов в вузах для сопровождения

Из данных таблицы 1 можно сделать вывод о том, что подход фокусируется на управлении проектами в контролируемой среде, для которой характерна жёсткая регламентация и формализация. Примерами успешного применения в портфелях проектов образовательных организаций методологии PRINCE2 могут быть: управление строительством учебного корпуса: контроль посредством разработки жизненного цикла (инициация → планирование → реализация); прохождение процедуры аккредитации образовательных программ с использованием шаблонов и регламентов; разработка онлайн-курсов и проверка контента на соответствие стандартам после каждого модуля. Таким образом, методология PRINCE2 эффективна для управления большими проектами, но избыточна для краткосрочных инициатив образовательных организаций.

2. Lean Portfolio Management (LPM) – это методология управления портфелем, основанная на принципах бережливого управления. Она помогает согласовать стратегию с исполнением и акцентирует внимание на согласовании гибкой разработки с бизнес-стратегией и создании ценности для клиентов путём разработки продуктов и решений.

Рассмотрим особенности и ограничения данной методологии в таблице 2.

Таблица 2 – Особенности и ограничения методологии Lean Portfolio Management (LPM)
Table 2 – Features and limitations of the methodology Lean Portfolio Management (LPM)

Особенности	Ограничения
<p>1. Гибкость процессов Позволяет быстро адаптировать портфель проектов к изменениям требований рынка и нормативных документов</p>	<p>1. Требуется изменения организационной культуры Сопротивление сотрудников новым практикам управления</p>
<p>2. Фокус на ценности Ориентация на создание максимальной ценности для студентов и преподавателей</p>	<p>2. Сложность количественной оценки результатов Трудно измерить качество образования традиционными метриками</p>
<p>3. Минимизация потерь Сокращение ненужных процессов и дублирования в управлении проектами</p>	<p>3. Требуется постоянного вовлечения руководства Нехватка времени у администрации на регулярные встречи</p>
<p>4. Визуализация workflow Использование канбан-досок для наглядного отображения прогресса</p>	<p>4. Ограниченная применимость для крупных формализованных проектов Не подходит для процессов с жёсткими регламентами</p>
<p>5. Непрерывное улучшение (кайдзен) Регулярный анализ и оптимизация процессов</p>	<p>5. Требуется значительных временных ресурсов Нехватка времени у преподавателей на участие в улучшениях</p>

Проведенный в таблице 2 анализ модели LPM демонстрирует её значительный потенциал для оптимизации управления проектами в образовательной сфере, однако требует тщательной адаптации к специфике учебных заведений. Примерами успешного применения в портфелях проектов образовательных организаций являются: оптимизация расписаний учебных занятий на основе реального спроса студентов; разработка междисциплинарных курсов по запросам работодателей; устранение дублирования в отчётах по научным проектам; управление разработкой новых учебных программ.

Таким образом, основной задачей внедрения модели LPM является оптимизация процесса работы над проектами и программами для обеспечения максимальной ценности для общества и самой образовательной организации. Успешное внедрение методологии LPM требует значительных организационных изменений в корпоративной культуре. Организации, готовые к этим вызовам, смогут значительно повысить свою конкурентоспособность и добиться лучших результатов в достижении стратегических целей. Рекомендациями к внедрению модели являются: постепенное внедрение LPM посредством реализации пилотных проектов с вовлечением ключевых сотрудников; использование комплексных показателей (трудоустройство выпускников, отзывы студентов) для организационного развития; назначение ответственных за LPM-процессы из числа заместителей деканов; комбинирование с элементами PRINCE2

для сложных проектов; внедрение цикла PDCA (Plan-Do-Check-Act) для ключевых процессов.

Таким образом, LPM представляет собой перспективный подход для модернизации управления в образовательной организации, но требует системного внедрения с учётом организационных изменений.

3. Методология Stage-Gate (SG) представляет собой структурированный подход к управлению инновационными проектами и портфелями проектов, особенно при разработке новых продуктов. Она включает в себя несколько этапов (stages), между которыми установлены контрольные точки (gates, или «ворота») [11]. Основная функция «ворот» – блокировка нежизнеспособных идей и планов, во избежание провального запуска новых проектов и продуктов. После прохождения этапа принимается решение о дальнейшем пути проектов (продолжать, закрывать, замораживать или перезапускать). Рассмотрим ключевые особенности и ограничения этой методологии (таблица 3).

Таблица 3 – Особенности и ограничения методологии Stage-Gate

Table 3 – Features and limitations of the methodology Stage-Gate

Особенности	Ограничения
1. Чёткое разделение на стадии (идея → разработка → тестирование → внедрение) снижает риски	1. Избыточная бюрократия Формализация для малых проектов (например, обновление отдельного курса)
2. Объективная оценка Оценивание жизнеспособности проекта на каждом этапе	2. Субъективность Зависимость от субъективного мнения экспертов
3. Экономия бюджета Оптимизация бюджета за счёт раннего отсева неудачных инициатив	3. Завышенная стоимость Высокие затраты на проведение экспертиз
4. Гибкость Возможность адаптации этапов под специфику вуза	4. Корректировки Сложность внесения изменений после утверждения плана
5. Коммуникации Все участники (администрация, преподаватели) видят критерии принятия решений	5. Избыточные совещания Большое количество согласований замедляет процесс

Методология Stage-Gate чаще всего используется в управлении большими портфелями проектов в организациях с устойчивыми бизнес-процессами. Для её внедрения в образовательные организации необходимо тщательно оценить их специфику.

Из анализа методологии Stage-Gate (таблица 3) можно сделать выводы об её успешном применении в портфелях проектов образовательных организаций, среди которых: внедрение новых образовательных стандартов в соответствии с алгоритмом «поэтапная апробация → корректировка → массовый переход»; оценка пилотной версии онлайн-курса перед запуском для всех обучающихся; приоритизация научных исследований и финансирование только перспективных направлений; разработка гибридных программ обучения (офлайн+онлайн) с итеративными доработками; межфакультетские проекты и прочее.

На основе проведенного сравнительного анализа становится очевидным, что каждый из рассмотренных подходов – PRINCE2, LPM и Stage-Gate – обладает своими преимуществами и ограничениями, в зависимости от целей и условий функционирования образовательных организаций. Несмотря на то, что все эти подходы

обеспечивают эффективное управление проектами и портфелями проектов, их жёсткая структура и специфика зачастую не полностью соответствуют динамичной и многозадачной природе образовательных инициатив, где проекты могут иметь высокую степень взаимозависимости и изменчивости в ходе реализации.

Анализ успешных международных практик в сфере управления проектами, использующих рассмотренные подходы, позволяет выявить их ограниченную применимость в условиях образовательных организаций, что связано с ориентированностью, прежде всего на коммерческий сектор и отсутствие учёта специфики образовательной среды:

- жёсткая формализация (PRINCE2) противоречит принципам гибкости в условиях быстро меняющихся требований к образовательным программам;
- высокие требования к ресурсам (LPM) сложно реализовать при ограниченных бюджетах вузов и колледжей;
- бюрократизация процессов (Stage-Gate) замедляет реализацию инициатив, требующих оперативности, например при внедрении цифровых платформ.

Перечисленные противоречия обуславливают необходимость перехода к гибридным подходам, сочетающим сильные стороны перечисленных моделей с адаптацией под требования образовательных организаций. Таким образом, переход от жёстких требований (стандартов) к адаптивным подходам обеспечивает образовательным организациям баланс между стратегической направленностью, гибкостью и эффективностью управления взаимозависимыми проектами. Адаптивный подход повышает эффективность проектной деятельности в части достижения стратегических целей, прозрачность и точность анализа портфеля позволяет учитывать взаимозависимости и планировать последовательность выполнения проектов с их учётом.

Для повышения эффективности управления портфелем взаимозависимых проектов используются различные инструменты и технологии. Так, для оценки временных, ресурсных и логических взаимозависимостей между проектами в портфеле могут применяться методы:

- сети PERT/CPM позволяют наглядно представить взаимосвязи между задачами проектов, определить критический путь и оптимизировать временные ресурсы. Примером может служить планирование разработки образовательных программ, где промежуточный результат в конце одного этапа инициирует начало следующего [12];

- когнитивные карты как инструмент для анализа стратегических взаимосвязей между проектами, в которых происходит визуализация влияния одного проекта на другой. Это особенно актуально для образовательных организаций, где стратегическая цель может быть достигнута за счёт комбинированного эффекта нескольких инициатив [13];

- методы анализа социальных сетей и взаимодействий между участниками проектов. Они позволяют выявить ключевые узлы и зависимости в сети исполнителей, что помогает усилить координацию и минимизировать конфликты между командами [14];

- ERP-системы (такие системы, как SAP или Oracle) позволяют интегрировать данные из различных подразделений и автоматизировать многие процессы;

- проектные платформы и специализированные программы, такие как Microsoft Project, Jira или Trello, помогают планировать задачи, распределять ресурсы и мониторить ход выполнения проектов;

- аналитические BI-инструменты (сокр. от Business Intelligence), такие как Power BI или Tableau, предоставляют возможность визуализировать данные и проводить глубокий анализ портфеля проектов.

В связи с этим возникает необходимость в адаптации существующих методик с учётом особенностей образовательной среды, где важно не только контролировать реализацию отдельных проектов, но и оптимизировать взаимодействие между ними, а также максимизировать их общий эффект.

В рамках разрабатываемой адаптивной модели управления портфелем взаимозависимых проектов образовательных организаций ключевым инструментом анализа выступает матрица взаимозависимостей, которая позволяет **визуализировать** связи между проектами портфеля, **идентифицировать** критические точки конфликтов и потенциальные синергетические эффекты и **оптимизировать** распределение ограниченных ресурсов.

Допустим, портфель взаимозависимых проектов образовательной организации содержит пять различных проектов (от А до Д). Построим матрицу взаимозависимостей на основе их классификации (дана выше) (таблица 4).

Таблица 4 – Матрица взаимозависимостей проектов в портфеле образовательной организации (авторская разработка, основанная на теории Э. Голдратта [4])

Table 4 – Matrix of interdependencies of projects in the portfolio of an educational organisation (author's development based on the theory of E. Goldratt [4])

Проекты	Внедрение цифровой платформы (А)	Модернизация кампуса (Б)	Международный научный проект (В)	ESG-инициатива (Г)	Образовательные инновации (Д)
Внедрение цифровой платформы (А)	-	Сроки подключения (временная)	Общая платформа (ресурсная)	Сбор данных (логическая)	Цифровые материалы (ресурсная)
Модернизация кампуса (Б)	IT-инфраструктура (ресурсная)	-	Готовность аудиторий (временная)	Эко-материалы (содержательная)	-
Международный научный проект (В)	Использование платформы (ресурсная)	Сроки сдачи помещений (временная)	-	Отчётность (логическая)	Адаптация программ (содержательная)
ESG-инициативы (Г)	Мониторинг энергии (логическая)	Утилизация отходов (содержательная)	Зелёные стандарты (содержательная)	-	Включение в учебные планы (логическая)
Образовательные инновации (Д)	Онлайн-модули (содержательная)	-	Подготовка тьюторов (ресурсная)	Темы курсов (содержательная)	-

Данная матрица (таблица 4) разработана для анализа и управления взаимосвязями между ключевыми проектами образовательной организации, интегрирует методологии PRINCE2, LPM и Stage-Gate и позволяет выявить критические точки пересечения проектов по ресурсам, срокам и содержанию, определить приоритеты для распределения ограниченных ресурсов и предотвратить конфликты и перегрузку исполнителей. Матрица строится на пересечении взаимозависимостей проектов между собой и предполагает оценку с учётом двух параметров: тип зависимости (ресурсная, временная, содержательная, логическая), уровни критичности (красный, оранжевый и зелёный цвета).

Ключевые пересечения в данной матрице взаимозависимостей выглядят следующим образом:

1. Критические зависимости (красный цвет) – проекты, которые не могут быть реализованы без выполнения условий других проектов:

1.1. Конфликт IT-ресурсов между проектами: Международный научный проект (B) ↔ Цифровая платформа (A).

Решения, которые предлагают методологии на данном этапе:

PRINCE2: назначение ответственного за ресурсы с еженедельными отчётами по ключевым моментам;

LMP: оптимизация потоков через VSM – системный подход к визуализации шагов, необходимых для создания ценности;

Stage-Gate: Внедрение контрольной точки «Готовность IT-инфраструктуры».

1.2. Зависимость от сроков ремонта: Международный научный проект (B) ↔ Ремонт кампуса (B).

Возможное использование методологии на данном этапе:

PRINCE2: Включение в реестр рисков с эскалацией на доску проекта;

Stage-Gate: Обязательный Gate «Готовность помещений» с чек-листом из 15 пунктов.

1.3. Дефицит материалов: Образовательные инновации (D) ↔ Цифровая платформа (A).

Возможное использование методологии на данном этапе:

LPM: Создание буферного запаса материалов через систему «Канбан»;

Stage-Gate: Дополнительный Gate 2.5 «Комплектность материалов».

Управленческим решением устранения критической зависимости может быть обеспечение ресурсами для успешной реализации проектов B и D.

2. Средние зависимости (оранжевый цвет) – проекты, в которых задержки возможны, но контролируемы:

2.1. Зависимость от сроков: подключение Цифровой платформы (A) ↔ Ремонт кампуса (B).

Возможное использование методологии на данном этапе:

PRINCE2: Ежедневные встречи с инженерами и отчёты о проделанной и запланированной работе;

LPM: Визуализация на временной шкале диаграммы Ганта.

2.2. Адаптация программ: Международные научные проекты (B) ↔ Образовательные инновации (D).

Возможное использование методологии на данном этапе:

LPM: Быстрые итерации через Кайдзен-циклы (2 недели);

Stage-Gate: Чек-лист совместимости программ.

Возможным решением является закрепление на стадии формирования портфеля проектов ответственных за координацию сроков и содержания.

3. Слабые зависимости (зелёный цвет) – связи, которые незначительно влияют на сроки/качество:

Все пересечения с ESG-инициативами (Г) (мониторинг энергии, эко-материалы).

Возможное использование методологии на данном этапе:

PRINCE2: Учёт в реестре рисков с низким приоритетом;

LPM: Вынесение на отдельную Канбан-доску.

Анализ матрицы взаимозависимостей выявляет ключевые закономерности в управлении проектами образовательной организации. Наибольшие сложности возникают, когда несколько инициатив одновременно требуют одних и тех же ресурсов. Здесь помогает комбинация трёх подходов.

Для критически важных проектов, таких как цифровая платформа и ремонт кампуса, мы применяем **PRINCE2** – это даёт чёткий контроль сроков и распределения ответственности. Например, назначенный IT-менеджер регулярно проверяет загрузку серверов, чтобы международный научный проект и образовательные инновации не испытывали дефицита ресурсов.

Когда речь идёт о гибком распределении преподавателей и оптимизации их нагрузки, на помощь приходит **Lean Portfolio Management (LPM)**. Этот подход позволяет оперативно перераспределять сотрудников между проектами, используя визуальные доски и ограничивая количество одновременных задач.

Для инновационных инициатив, таких как новые образовательные программы, идеально подходит **Stage-Gate**. Каждая новая идея проходит поэтапную проверку: от первоначальной концепции до пилотного запуска. Это защищает от реализации непродуманных решений и помогает сосредоточиться на действительно важном.

ESG-инициативы, имеющие минимальные зависимости с другими проектами, реализуются параллельно основным направлениям работы. Для них мы используем упрощённые процедуры контроля.

Практическая ценность такого комплексного подхода в том, что он позволяет заранее выявлять «узкие места» и принимать обоснованные решения. Регулярное обновление данных и анализ матрицы помогают избегать кризисных ситуаций, связанных с перегрузкой ресурсов или конфликтами между проектами.

Выводы

Проведенное исследование подтвердило эффективность интеграции методологий PRINCE2, LPM и Stage-Gate для управления взаимозависимыми проектами в образовательных организациях. Разработанная адаптивная модель, основанная на матрице взаимозависимостей, позволяет сочетать структурный контроль крупных инициатив с гибким распределением ресурсов и поэтапной оценкой инноваций. Матрица служит практическим инструментом для предупреждения ресурсных конфликтов и оптимизации проектной деятельности. Комплексный подход обеспечивает сбалансированное управление портфелем взаимозависимых проектов с учётом специфики образовательной среды, позволяя достигать стратегических целей при рациональном использовании ограниченных ресурсов.

Дальнейшие исследования будут направлены на апробацию модели с учётом специфики образовательных учреждений Донецкой Народной Республики, а также разработку метрик для оценки долгосрочной социальной ценности портфелей взаимозависимых проектов.

Список источников

1. Керцнер Г. Управление проектами: учебное пособие. 2022. С. 45-78. URL: <https://ftp.idu.ac.id/wp-content/uploads/ebook/ip/BUKU%20MANAJEMEN%20PROYEK/project-management-harold-kerzner1.pdf>.
2. Cooper, R. G. Stage gate systems for new product success // Marketing Management. 1993. Vol. 1, № 4. P. 20-29. EDN BNJYQL. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=1799690>.
3. Симоненкова Е. В. Формирование инвестиционного портфеля по модели Марковица // Хроноэкономика. 2017. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-investitsionnogo-portfelya-po-modeli-markovitsa>.
4. Голдратт Э. М. Критическая цепь. Пер. с англ. Москва: С Центр, 2006. 272 с. URL: https://sovnet.ru/media/Editor/Kritik_ser.pdf.
5. Елохов А. М., Арбузова Т. А. Стратегическое управление портфелем проектов: монография; Пермский государственный национальный исследовательский

университет. Пермь, 2023. 168 с. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/mono/Elohov-Arbuzova-Strategicheskoe-upravlenie-portfelem-proektov.pdf> .

6. Бойко Л. А. Реформа образовательной системы Финляндии как инструмент построения инновационной экономики // КЭ. 2018. № 1. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32474526> .

7. Федеральный проект «Профессионалитет». URL: https://edu.gov.ru/activity/main_activities/additional_vocational_education/ .

8. Официальный сайт Министерства науки и высшего образования РФ. URL: <https://minobrnauki.gov.ru> .

9. Программа Erasmus+ // Европейская Комиссия: офиц. сайт. URL: <https://erasmus-plus.ec.europa.eu> .

10. Иванов А. PRINCE2: основы методологии // Хабр. 2023. URL: <https://habr.com/ru/articles/531486> .

11. Кармаз Н. Stage-Gate: управление проектами // Платформа vc.ru. 2023. URL: <https://vc.ru/u/1990254-nikita-karmaz/757115-stage-gate-prinimaem-resheniya-i-upravlyaem-proektom-s-metodikoi-ot-roberta-kupera>

12. Петров А. А. Эволюция парадигмы управления проектами // Экономика и управление. 2017. № 2. С. 211-214. URL: <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2017-2/19-petrov.pdf> .

13. Когнитивная карта // Большая российская энциклопедия. URL: <https://bigenc.ru/c/kognitivnaia-karta-315c4a> .

14. Петров В. И. Анализ социальных сетей в управлении проектами // Управление проектами. 2022. № 3. С. 45-60. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=59762986> .

Информация об авторе

Г. П. Седов – специалист 2-й категории отдела лицензирования, аккредитации и мониторинга качества образования, аспирант кафедры инновационного менеджмента и управления проектами.

Information about the author

G. P. Sedov – specialist of the 2nd category of the Department of Licensing, Accreditation and Quality Monitoring of Education, a graduate student of the Department of Innovation Management and Project Management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 12.03.2025; одобрена после рецензирования 20.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 12.03.2025; approved after reviewing 20.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 94-107.
Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):94-107.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья

УДК 338.45

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15296856>

ОЦЕНКА ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: ОСОБЕННОСТИ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОГО ПОДХОДА

Татьяна Львовна Безрукова¹, Оксана Васильевна Кувшинова², Сергей
Владимирович Маланяк³

^{1,2,3}ФГБОУ ВО «Воронежский государственный лесотехнический университет имени
Г. Ф. Морозова», Воронеж, Россия,

¹bezrukova_t_1@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4126-3371>

²oxkuv@yande.ru, <https://orcid.org/0009-0005-5471-0336>

³malsferfish@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4729-294x>

Аннотация. В данной статье приводятся результаты исследования инновационной активности предприятия. Обоснован комплексный многокритериальный подход к оценке инновационной активности предприятия, результаты применения которого создают предпосылки для его устойчивого инновационного развития. В исследовании раскрываются основополагающие идеи, лежащие в основе инновационных стратегий, выделяются важнейшие внешние и внутренние факторы, определяющие эффективность инновационных процессов и их отображение в методах расчёта инновационной активности предприятия. В результате исследования была проанализирована мировая практика многокритериальной оценки инновационной активности предприятия, выделены внутренние и внешние факторы, влияющие на инновационную активность предприятия, а также сформирована система показателей многокритериальной оценки инновационной активности предприятия. Расчёты инновационной активности нескольких предприятий на примере мебельной промышленности позволили определить и учесть различные составляющие инновационного потенциала, а также спрогнозировать инновационное развитие предприятий на длительный период времени с последующим построением графика инновационной активности.

Ключевые слова: инновации, инновационная активность, направления и условия инновационного развития, показатели инновационной активности

Для цитирования: Безрукова Т. Л., Кувшинова О. В., Маланяк С. В. Оценка инновационной активности предприятия: особенности многокритериального подхода // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 94-107. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296856>.

Original article

ASSESSMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF AN ENTERPRISE: FEATURES OF A MULTICRITERIA APPROACH

Tatiana L. Bezrukova¹, Oksana V. Kuvshinova², Sergey V. Malanyak³

^{1,2,3}Voronezh State University of Forestry and Technologies named after G.F. Morozov, Voronezh, Russia,

¹bezrukova_t_l@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4126-3371>

²oxkuv@yande.ru, <https://orcid.org/0009-0005-5471-0336>

³malsefish@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4729-294x>

Abstract. This article presents the results of the innovative activity study of the enterprise. A comprehensive multi-criteria approach for assessing the innovative activity of the enterprise is substantiated, the results of which create the prerequisites for its sustainable innovative development. The study reveals the fundamental ideas underlying innovation strategies, highlights the most important external and internal factors that determine the effectiveness of innovative processes and their reflection in the methods of calculating the innovative activity of the enterprise. As a result of the study, the world practice of multi-criteria assessment of the innovative activity of the enterprise was analyzed, internal and external factors influencing the innovative activity of the enterprise were identified, and a system of indicators for multi-criteria assessment of the innovative activity of the enterprise was formed. Calculations of the innovative activity of several enterprises using the example of the furniture industry made it possible to determine and take into account various components of the innovative potential, as well as to predict the innovative development of enterprises for a long period of time with the subsequent construction of a graph of innovative activity.

Keywords: innovations, innovative activity, directions and conditions of innovative development, indicators of innovative activity

For citation: Bezrukova T. L., Kuvshinova O. V., Malanyak S. V. Assessment of innovative activity of an enterprise: features of a multicriterial approach // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):94-107. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296856>.

Введение

Оценка инновационной активности предприятий остаётся одной из ключевых тем в экономических и управленческих исследованиях. Понятие «инновационная деятельность» тесно связано с термином инновационной активности. Некоторые учёные считают, что эти два понятия эквивалентны, но при этом они несут разные смысловые нагрузки.

Проанализируем основополагающие подходы к определению инновационной активности, в частности, рассмотрев различные точки зрения. Трифилова А. А.: «под инновационной активностью понимается интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствующих продуктов в хозяйственный оборот» [1].

Согласно концепции О. Н. Мельникова, можно сказать, что инновационная активность – это «созидательная деятельность производителей товара или услуги, выраженная в достижении диктуемых спросом приращений новизны технико-технологических, экономических, организационных, управленческих, социальных, психологических и других показателей предлагаемых рынку процессов, товаров или услуг, производимых специалистами в конкурентоспособное время» [2].

И. В. Баранова и М. В. Черепанова определяют инновационную активность как многокритериальный «показатель уровня его инновационной деятельности, основанный на способности к мобилизации инновационного потенциала» [3].

В. П. Баранчев, Н. П. Масленникова и В. М. Мишин внесли вклад в развитие более всестороннего осмысления инновационных процессов в компании. Они описывают «инновационную активность как комплексный показатель, охватывающий множество разных аспектов» [4]. Кроме того, инновационная активность учитывает обоснованность используемых методов и эффективность инновационного процесса в плане состава и последовательности операций.

При оценке инновационной активности предприятия необходим комплексный многокритериальный подход, поскольку инновации зависят от множества взаимосвязанных внешних и внутренних факторов, которые могут влиять на результат как прямо, так и косвенно. Выделим основные причины такого подхода:

1. Многоаспектность инноваций. Инновационная деятельность включает не только технологические изменения, но и организационные, маркетинговые и управленческие нововведения. Оценивать её только по одному показателю (например, количеству патентов) недостаточно.

2. Влияние внешней среды. Факторы, такие как государственная политика, конкуренция, доступ к финансированию и рыночный спрос, значительно влияют на инновационную активность. Их игнорирование может привести к необъективным выводам. Отдельные элементы инновационной системы (например, финансирование и квалификация сотрудников) взаимодействуют друг с другом. Комплексный подход помогает понять их совокупное воздействие. Учёные предлагают разнообразные подходы, учитывающие как объективные факторы, так и субъективные. основополагающая работа Зви Грилихеса фокусируется на измерении инновационной активности через патентную активность и затраты на НИОКР. Он утверждает, что «количество патентов и доля бюджета в выручке прямо коррелируют с инновационным потенциалом» [5].

3. Внутренние ресурсы и возможности. Эффективность инноваций зависит от кадрового потенциала, корпоративной культуры, наличия инфраструктуры и управления рисками. Комплексный анализ позволяет выявить слабые и сильные стороны предприятия.

4. Долгосрочный эффект. Инновации часто дают результат не сразу. Оценка должна учитывать не только текущие показатели, но и перспективы коммерциализации, адаптацию к изменениям и устойчивость развития.

5. Синергия факторов.

Многогранность подходов к оценке инноваций, подчёркивает необходимость адаптации методов к конкретным условиям и целям предприятия, поэтому учёт всех значимых факторов – экономических, организационных, технологических и внешних – позволяет получить достоверную оценку инновационной активности и разработать эффективную стратегию развития предприятия. Упрощённые методы могут привести к недооценке рисков или упущенным возможностям. Таким образом, главная идея исследования – обоснование методического комплексного подхода к оценке инновационной активности предприятия, результаты применения которого создают предпосылки для его устойчивого инновационного развития.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является формирование системы показателей, применение которых обеспечивает многокритериальную оценку инновационной активности предприятия.

Для достижения цели поставлены и решены следующие задачи:

1. Проанализирована мировая практика многокритериальной оценки инновационной активности предприятия.

2. Выделены внешние и внутренние динамические факторы, влияющие на инновационную активность предприятия (на примере ООО «Производственная компания «Ангстрем»»).

3. Сформирована система показателей многокритериальной оценки инновационной активности предприятия.

Предметом исследования является совокупность экономико-организационных отношений, возникающих в процессе инновационного развития и оценки инновационной активности предприятий. Объектом исследования приняты промышленные предприятия мебельной отрасли, интерес к продукции которой возрастает с ростом строительства жилья.

Методы исследования

Анализ инновационной активности предполагает использование разнообразных методов, которые позволяют оценить как количественные, так и качественные аспекты инновационных процессов. При решении вышеназванных задач в процессе исследования в статье авторами использовались научные методы:

– библиометрический анализ – изучение научных публикаций и цитирований для оценки исследовательской активности и её влияния использования при анализе мировой практики многокритериальной оценки инновационной активности предприятия;

– регрессионный анализ для выявления факторов, влияющих на инновации. «Факторы, определяющие инновационное развитие предприятия, имеют разное содержание: природные, политические, экономические, социальные, научно-технические. Они могут являться внешними и внутренними, экстенсивными (увеличение объёма вовлекаемых в производство ресурсов – основных фондов, персонала, капитала) или интенсивными» [6].

При формировании системы показателей многокритериальной оценки инновационной активности предприятия использовались методы статистического и корреляционного анализа, а также сравнение показателей компаний внутри одной отрасли для выявления лучших практик. Для получения комплексной картины в научном исследовании методы комбинируются.

Результаты исследования и их обсуждение

Мебельная промышленность является одной из самых динамично развивающихся направлений в сфере лёгкой промышленности. В течение последних пятнадцати лет мировое производство мебели увеличилось в два раза. Эта отрасль охватывает все аспекты: от изготовления мебели до её продажи, включая многообразные товарных рынков с различными технологическими процессами, маркетинговыми стратегиями и логистическими схемами. Процесс производства мебели стоит в одном ряду с самыми сложными производственными процессами, поскольку в подавляющем большинстве случаев невозможно ограничиться исключительно серийным выпуском. Заводы обычно оснащены уникальным оборудованием, которое предназначается как для специализированных, так и для универсальных производственных операций. Такое оборудование часто обладает значительными габаритами и потребляет значительной объём электроэнергии. На российском рынке мебели функционирует около 3000 предприятий, из которых примерно половина располагает собственными производственными базами. Производство осуществляется в 79 регионах России, распределённых по семи федеральным округам.

Мебельная промышленность России является одним из наиболее быстроразвивающихся секторов национальной экономики. Несмотря на существующие внутренние и внешние проблемы, отечественные производители мебели успешно адаптируются к меняющимся обстоятельствам, внедряют новые технологии и расширяют линейку продукции (таблица 1).

Таблица 1 – Продажи мебели в России в 2020-2024 гг. (млн шт.)
Table 1 – Furniture sales in Russia in 2020-2024 (mln pcs.)

Показатели	Год				
	2020	2021	2022	2023	2024
Продажи (млн шт.)	53,2	67,4	74,2	80,7	87,7
Динамика (% к предыдущему году)	-	26,7	10,1	8,8	8,6

В 2022 году на российском рынке мебели вследствие геополитических конфликтов и международных санкций объём производства снизился на 15 % – самое большое снижение за пять лет. Тем не менее, с 2023 года объём производства увеличился на 5 %, но многие предприятия продолжают испытывать трудности с поставками комплектующих и материалов, что приводит к задержкам в производстве и снижению качества изделий.

Проанализируем мебельный рынок в Воронеже и Воронежской области. В 2023 году действуют около 70 предприятий, занимающихся производством и продажей мебели. Анализируя динамику с 2017 года, наблюдается снижение их числа: 231 в 2017 году, 211 в 2018 г., 182 в 2019 г., 168 в 2020 г., 156 в 2021 г. и 135 в 2022 году. Мебельный рынок региона охватывает весь ассортимент продукции, а его ключевых участников можно классифицировать следующим образом:

1. Салоны, реализующие дорогую иностранную мебельную продукцию (интерьерный салон Alster, ФСМС «Юнион», Giulia Novars, интерьер-бутик «Эрмитаж»).

2. Широко известные российские мебельные компании (ОАО «ХК Мебель Черноземья», ООО Производственная компания «Ангстрем», ООО «Сомово-Мебель»).

3. Менее известные отечественные мебельные предприятия (ОАО «Графская кухня», ООО «Гринтри», ООО «Мебель для офиса», ООО «МИГ мебель», ООО «Мэйко», ООО «М-Сервис»).

4. Мастерские, производящие мебель по индивидуальному заказу (мебельная мастерская PAPA, ателье мебели ТЭРРА, мебельный салон «Manini Mobili»).

Инновационные процессы в мебельной промышленности напрямую связаны с инициативами в области инноваций. Уникальные особенности деятельности мебельных предприятий делают инновационные проекты одними из самых перспективных направлений экономической активности. Они отличаются внедрением передовых технологий, постоянным обновлением продукции, использованием инновационных подходов к конкурентной борьбе на рынке, что приносит предприятиям преимущества в качестве, цене и обслуживании покупателей. В настоящее время перед мебельными организациями стоят задачи по реализации результативных инновационных стратегий, включая разработку экологически чистой и совместимой с современными технологиями мебели, расширение рынка сбыта как на российском, так и на международном уровне.

Определение ключевых направлений инновационного развития предприятия мебельного производства включает в себя систематический подход к анализу факторов внешней и внутренней среды. «Факторы, определяющие инновационное развитие предприятия, имеют разное содержание: природные, политические, экономические, социальные, научно-технические. Они могут являться внешними и внутренними, экстенсивными (увеличение объёма вовлекаемых в производство ресурсов – основных фондов, персонала, капитала) или интенсивными» [6]. На рисунке 1 отражены этапы оценки инновационной активности предприятия и факторы влияния.

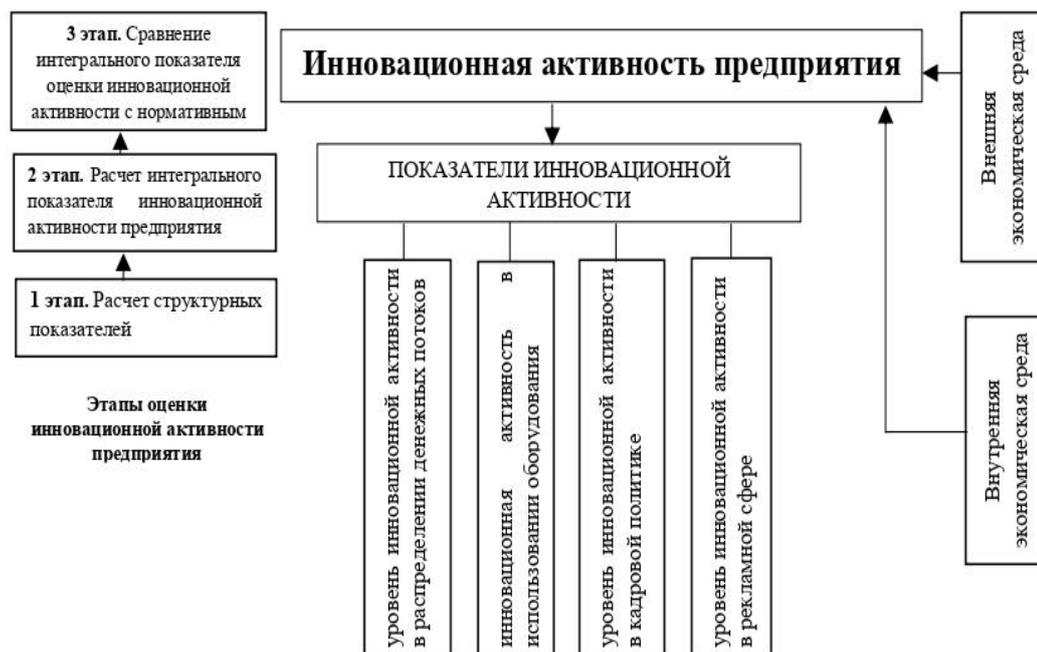


Рисунок 1 – Процесс анализа иновационной активности организации
 Figure 1 – The process of analysing the innovation activity of an organisation

Факторы как внешнего, так и внутреннего характера оказывают существенное влияние на формирование и последующую реализацию иновационной стратегии развития в мебельной отрасли. В таблице 2 представлены основные внешние факторы, которые оказывают влияние на иновационный прогресс предприятий, работающих в сфере мебельной индустрии.

Таблица 2 – Воздействие внешних экономических факторов на мебельные предприятия при реализации иновационной стратегии
 Table 2 – Impact of external economic factors on furniture enterprises in the implementation of innovation strategy

Показатель	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Уровень безработицы	5,2	4,8	4,6	3,7	4,3	3,7	3,2
Курс евро	65,87	73,96	72,41	82,04	87,19	72,15	92,87
Курс доллара	58,29	62,69	64,66	71,94	73,68	68,35	85,16
Темп инфляции	2,52	4,27	3,05	6,9	9,83	12,34	5,87
Темп экономического роста	1,8	2,5	1,3	2,5	4,7	-2,5	3,6
Средняя заработная плата по Воронежской области	28,34	33,37	33,94	36,17	39,60	40 880	51 718
Индекс промышленного производства по Воронежской области	106,9	105,5	104,3	106,8	102	98	107,6
Цена на дизельное топливо (за литр)	38,89	42,16	44,78	47,3	48,18	54,6	60,1

«Внешние факторы (общего и специфического характера) не находятся под управлением предприятия, возникают независимо от его деятельности и могут представлять собой как возможности, так и угрозы для развития мебельных предприятий. Полагаем, что производственные условия в основном являются нейтральными по отношению к инновационной сфере мебельных предприятий» [7]. Для исследования влияния внутренних факторов используются данные финансовой отчётности (таблица 3).

Таблица 3 – Внутренние факторы, оказывающие влияние на инновационное развитие организации (на примере ООО Производственная компания «Ангстрем»)
 Table 3 – Internal factors influencing the innovative development of the organisation (on the example of Angstrom Production Company LLC)

Показатель	Год						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Выручка	1 376 478	1 476 108	1 528 238	2 405 078	3 560 000	2 777 227	2 663 000
Прибыль (убыток) от продаж	116 191	66 344	122 363	228 514	239 999	200 527	280 354
ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	273 376	212 283	234 771	228 850	311 566	255 255	284 545
Чистая прибыль (убыток)	177 586	181 166	183 772	166 315	209 725	83 417	121 861
Общая величина запасов и затрат	203 102	191 375	201 974	677 497	535 096	620 333	792 565
Функционирующий капитал	522 569	390 904	836 669	831 348	853 900	276 128	337 714
Рентабельность продаж	8,4	4,5	8	9,5	6,74	3	2,82
Рентабельность собственного капитала (ROE)	11	10	10	8	8	3	3,4
Рентабельность активов (ROA)	6	6,2	5,5	3,9	3,85	1,5	2,2
Финансовые поступления от инвестиционных операций	225 576	113 234	238 440	129 848	225 576	250 600	40 780

На основании проведенного авторами корреляционно-регрессионного анализа мебельных предприятий Воронежской области сделан вывод, что ключевую роль из десяти внутренних факторов играют восемь, оказывая значительное влияние на инновационный прогресс компании. Внутренние условия оказывают существенное воздействие на мебельное производство, а внешние факторы и фактор времени проявляют своё влияние исключительно на малые мебельные предприятия.

На основе данных финансовой отчётности ООО Производственной компании «Ангстрем» производится многоэтапный расчёт интегрального показателя инновационной активности предприятия.

1. На первом этапе была сформирована сбалансированная система показателей. Подобная система предполагает определение баланса между качественными и количественными оценками элементов инновационной активности.

2. На основании финансовых отчётов исследуемого предприятия – ООО Производственной компании «Ангстрем» – были определены базовые значения ключевых показателей по группам структурных составляющих, которые являются исходными для расчёта индекса инновационной активности (AI).

3. На основе данных по каждому из единичных показателей была рассчитана степень соответствия фактического значения единичного показателя нормативу.

Таким образом, для анализа инновационной деятельности предприятия необходимо рассчитать интегральный показатель инновационной активности. Разработка универсальной комплексной методики для оценки инновационного потенциала организации, которая учитывала бы как её структурные, уникальные элементы управленческой системы, представляет собой сложную задачу, поэтому мы рекомендуем использовать два показателя – уровень инновационного развития и эффективность внедрённых инноваций, для которых важно определить соответствующие весовые коэффициенты.

Инновационная активность (AI) характеризуется объёмом финансовых и нематериальных вложений, необходимых для реализации инновационных проектов на предприятии. В число нематериальных расходов входят, в частности, привлечение высококвалифицированных специалистов, повышение квалификации существующего персонала, а также приобретение современных технологий и передового оборудования. Исследователи рассматривают AI как интегральный показатель, который состоит из четырёх основных компонентов.

Инновационная активность (AI) в организации – это комплекс инвестиций, включающий как материальные, так и интеллектуальные вложения, необходимые для реализации инновационных проектов. Среди основных нематериальных расходов выделяют: привлечение специалистов с высокой квалификацией или повышение квалификации уже существующего персонала, а также внедрение новейших технологий и современного оборудования. «Рассмотрим IA как интегральный показатель, объединяющий 4 ключевых компонента:

$$AI = w_b \cdot AI_f + w_a \cdot AI_a + w_s \cdot AI_s + w_e \cdot AI_e, \quad (1)$$

где AI_f , AI_a , AI_s , AI_e – частные показатели инновационной активности;

w_b , w_a , w_s , w_e – весовые коэффициенты, определяющие относительную важность частных показателей инновационной активности, и определяемые экспертным путём» [11].

Остановимся на частных показателях (уровнях) инновационной активности.

AI_f – уровень инновационной активности в распределении денежных потоков (*funds*). Данный показатель количественно характеризует объём средств, направляемый на внедрение новшеств. Целесообразно AI_f в текущем году выразить, как долю от собственного, либо общего капитала, либо как долю от прибыли за прошлый год. Для определённости, AI_f рассчитывается по формуле:

$$AI_f = \frac{Fi}{NPi-1}, \quad (2)$$

где F – объём средств в текущем году i , направляемый на инновационную деятельность;

$NPi-1$ – прибыль организации за прошлый год $i - 1$.

AI_a – уровень инновационной активности в рекламной сфере (*advertising*). Количественно характеризует долю новшеств в рекламе продуктов по отношению

к уже используемым видам рекламы. В частности, в данный показатель может быть включена затратная политика (снижение себестоимости за счёт инновационного подхода) и ценовая политика (снижение / повышение цен). В простейшем случае определим показатель AIa как:

$$AIa = \frac{AI}{AT+AI}, \quad (3)$$

где A_I и A_T – соответственно объёмы затрат на рекламу новых типов и на традиционную отработанную рекламу.

AI_s – уровень инновационной активности в кадровой политике (staff). Количественно характеризует обновление кадрового потенциала: приём более квалифицированных сотрудников, либо замена ими уже работающих сотрудников, повышение квалификации уже работающих сотрудников. Можно предложить два способа определения показателя AI_s . В первом способе AI_s можно выразить через повышение средней квалификации персонала организации:

$$AI_s = \frac{\langle KH \rangle - \langle Kc \rangle}{\langle Kc \rangle}, \quad (4)$$

где $\langle \rangle$ – означает усреднение квалификации сотрудников определённого типа по организации;

$\langle KH \rangle$ – средняя квалификация обновлённого штата (за счёт замен и повышения квалификации);

$\langle Kc \rangle$ – средняя квалификация старого штата.

Во втором способе AI_s можно выразить, как изменение удельного веса сотрудников по квалификации:

$$AI_s = \frac{N_H + N_{\Pi}}{N_H - N_Y + N_{\Pi} + N_D}, \quad (5)$$

где N_H – высокая квалификация;

N_{Π} – переквалификация;

N_Y – уволенные;

N_D – не включённые в штат.

AI_e – уровень инновационной активности в использовании оборудования (equipment). Количественно характеризует активность в закупке, разработке и создании, введении в эксплуатацию нового оборудования. Может быть выражен следующим образом:

$$AI_e = \frac{C_{e.нов.}}{C_{e.нов.} + C_{e.им.}}, \quad (6)$$

где $C_{e.нов.}$ – соответственно стоимость закупки (либо собственной разработки и изготовления) и введения в эксплуатацию нового оборудования;

$C_{e.им.}$ – стоимость имеющегося оборудования.

Определённые по формулам (2-4) и (6) частные показатели инновационной активности носят относительный характер, и могут изменяться от 0 до 1. Благодаря такой исходной нормировке частных показателей, интегральный показатель инновационной активности AI может быть определён линейной комбинацией частных:

$$AI = wf \frac{Fi}{N_{Pi}-1} + wa \frac{AI}{AT+AI} + wi \frac{N_H + N_{\Pi}}{N_H - N_Y + N_{\Pi} + N_D} + we \frac{C_{e.нов.}}{C_{e.нов.} + C_{e.им.}}. \quad (7)$$

Весовые коэффициенты w определяют относительную значимость отдельных параметров в общей оценке. При анализе их значимости целесообразно применять

метод экспертных оценок («дельфийский метод»), когда анализируются мнения, выраженные группой квалифицированных экспертов.

В ходе проведенного исследования был проведен опрос, в котором приняли участие 15 руководителей мебельных компаний Воронежской области, имеющих опыт работы более десяти лет. Эксперты оценивали различные аспекты инновационной активности по шкале от 0 до 10 баллов, при этом общая сумма оценок по четырём ключевым показателям должна была равняться 10 баллам. Затем производились усреднение результатов опроса и их нормировка по условию $w_f + w_a + w_s + w_e = 1$. В результате получены следующие значения весовых коэффициентов: $w_f = 0,43$, $w_a = 0,13$, $w_s = 0,27$, $w_e = 0,17$, следовательно, инновационная активность с помощью интегрального показателя рассчитывается так:

$$AI = 0.43 \frac{Fi}{NPI-1} + 0.13 \frac{AI}{AT+AI} + 0.27 \frac{NH+NI}{NH-Ny+NI+ND} + 0,17 \frac{Ce \text{ нов.}}{Ce \text{ нов.} + Ce \text{ им}} \quad (8)$$

Показатель инновационной эффективности (*EI*) отражает количественные показатели успехов компании, достигнутых благодаря внедрению инновационных решений. В результате оцениваются как финансовый эффект (дополнительная прибыль, связанная с инновациями), так и нефинансовые преимущества (укрепление позиций на рынке, повышение технического уровня предприятия, социальные бонусы). Нематериальный эффект оказывает влияние на финансовые показатели, поэтому показатель инновационной эффективности вычисляется как отношение дополнительной прибыли к общей прибыли организации:

$$EI = \frac{NPI}{NPI+NPT}, \quad (9)$$

где NPI – составляющая чистой прибыли, полученная за счёт инновационной деятельности;

NPT – составляющая чистой прибыли, полученная за счёт традиционной деятельности.

AI зависит от большого числа параметров, поэтому *EI* оказывается функцией многих переменных.

С математической точки зрения связь *AI* и *EI* представляет собой функциональную зависимость:

$$EI = f(AI), \quad (10)$$

где *AI* является независимым параметром (выбирается руководством организации);

EI является зависимым параметром (отклик системы на инновационную активность).

Формула (8), (9) позволила определить показатели *AI* и *EI* для ООО ПК «Ангстрем» с 2015 по 2023 годы. Результаты расчёта по формуле показателей инновационной эффективности и инновационной активности представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Изменение *AI* и *EI* для ООО ПК «Ангстрем»
 Table 4 – Change of *AI* and *EI* for Angstrom PC LLC

Показатель	Год								
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<i>AI</i>	0,01	0,17	0,18	0,31	0,42	0,49	0,51	0,58	0,63
<i>EI</i>	0,037	0,021	0,011	0,058	0,037	0,041	0,031	0,081	0,055

В ходе анализа мы изучили восемь внешних факторов, которые влияют на прогресс развития организации, а также девятнадцать внутренних показателей (девять из них были проанализированы в течение девятилетнего периода). Для оценки взаимовлияния этих показателей мы использовали корреляционный анализ, основываясь на данных конкретного предприятия (таблица 5).

Таблица 5 – Результаты корреляционного анализа между внутренними и внешними показателями мебельного предприятия и инновационной активностью
 Table 5 – Results of correlation analysis between internal and external indicators of a furniture enterprise and innovation activity

Показатели	Обозначение	Коэффициенты корреляции показателя с инновационной активностью AI			
		Для всех МП	Для крупных МП	Для средних МП	Для малых МП
1. Выручка	x_1	0,99	0,93	0,98	0,99
2. Прибыль (убыток) от продаж	x_3	0,89	0,56	-0,54	0,24
3. ЕВИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов)	x_5	0,81	0,49	-0,52	0,45
4. Чистая прибыль (убыток)	x_7	0,76	0,46	-0,48	0,27
5. Общая величина запасов и затрат	x_8	0,68	-0,48	0,94	0,39
6. Функционирующий капитал	x_9	0,91	0,58	0,65	0,25
7. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки)	x_{12}	0,26	-0,20	-0,48	0,41
8. Коэффициент финансовой устойчивости	x_{20}	-0,09	0,32	-0,43	-0,58
9. Коэффициент платёжеспособности	x_{21}	-0,10	-0,59	-0,16	-0,30
10. Коэффициент текущей ликвидности	x_{23}	0,01	-0,45	-0,42	-
11. Рентабельность собственного капитала (ROE)	x_{24}	-0,17	-0,21	-0,31	0,85
12. Рентабельность активов (ROA)	x_{25}	0,09	-0,36	-0,48	0,42
13. Финансовые поступления от инвестиционных операций	x_{27}	-0,34	-0,34	-	-

С использованием программы STATISTICA 10 рассчитаны матрицы коэффициентов корреляции и уровней значимости. Исследование проведено по различным видам мебельной продукции по следующим корреляционным зависимостям: определены коэффициенты корреляции макро-, микроэкономических показателей и объёма производства. Полученная совокупность данных рассчитывается по формуле [8]:

$$r_{xy} = \frac{\sum_{i=1}^n [(x_i - \bar{x}) * (y_i - \bar{y})]}{(n-1) * \sigma_x * \sigma_y}, \quad (11)$$

- где r_{xy} – коэффициент корреляции (или r);
 n – годы развития объекта исследования;
 x_i и y_i – показатели корреляции;
 \bar{x} и \bar{y} – средние значения;
 σ_x и σ_y – среднеквадратические отклонения.

Учитываем, что величина коэффициента корреляции может колебаться от -1 до 1 . Чем более выражена взаимосвязь между двумя показателями, тем выше абсолютное значение этого коэффициента. Знак коэффициента корреляции показывает прямую (при $r > 0$) и обратную ($r < 0$) зависимость. В процессе вычисления коэффициентов

корреляции также проводится оценка их статистической значимости, что позволяет определить, насколько объём исходных данных достаточен для подтверждения наличия корреляции с определённым уровнем уверенности [9].

На основе результатов корреляционного анализа построена схема влияния внутренних и внешних экономических показателей на долю рынка мебельного производства [10]. При построении схемы (рисунок 2) использована таблица 4.

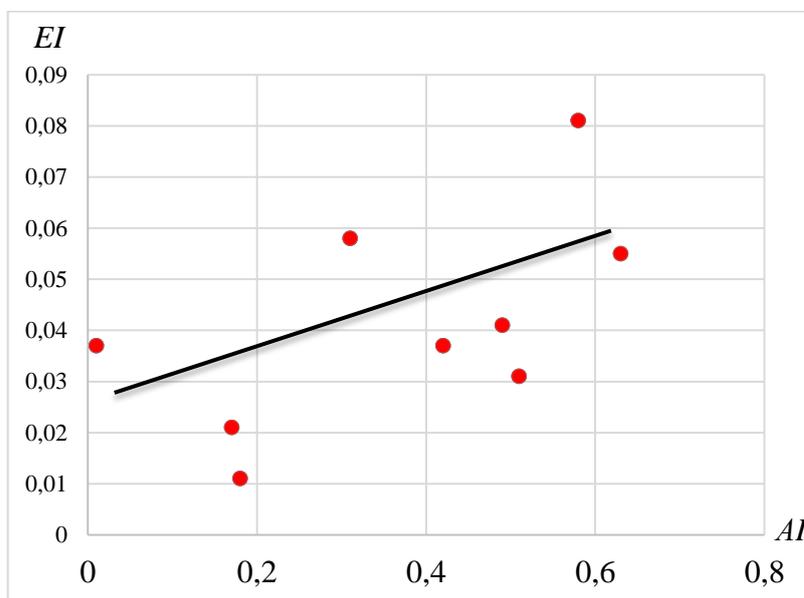


Рисунок 2 – Взаимосвязь инновационной эффективности и инновационной активности мебельного предприятия

Figure 2 – Relationship between innovation efficiency and innovation activity of a furniture enterprise

Следовательно, фактическое значение интегрального показателя инновационной активности (по разработанной методике) для ООО ПК «Ангстрем» составило 0,36. Полученное значение индикатора говорит о том, что предприятие обладает достаточно высоким уровнем инновационной активности [11].

В процессе анализа инновационного потенциала ООО ПК «Ангстрем» были выявлены ключевые проблемы, среди которых стоит отметить [12, 13]:

- уровень кадрового потенциала предприятия достаточно высок, однако его взаимодействие с другими элементами управленческой структуры показывает, что этот потенциал не используется в полной мере, что ведёт к неэффективности работы управленческой системы в целом;
- использование инновационного оборудования в производственном процессе находится на удовлетворительном уровне, однако существуют сложности, связанные с гибкостью производства и его ориентацией на создание новых инновационных продуктов;
- показатели инновационной активности в управлении финансовыми потоками свидетельствуют о целостной эффективности работы компании. Эти показатели нельзя оценивать изолированно от других аспектов инновационного развития, и исследуя проблемы в других сферах, можно обнаружить причины недостаточного уровня инновационной активности в финансовой сфере;
- инновационная активность в области маркетинга находится на высоком уровне, но это не обязательно свидетельствует о высокой эффективности работы компании в целом. Скорее всего, это указывает на наличие неиспользованных возможностей и потенциала для дальнейшего роста и развития предприятия.

Выводы

Инновационная активность отражает ключевую составляющую инновационной деятельности предприятия и играет решающую роль в экономическом развитии организации. В связи с этим анализ инновационной активности предприятия должен быть нацелен на оценку её динамичности и продуктивности в рамках широкого спектра инновационных процессов.

В результате исследования была проанализирована мировая практика многокритериальной оценки инновационной активности предприятия.

Выделены внутренние и внешние факторы, влияющие на инновационную активность предприятия (на примере ООО «Производственная компания «Ангстрем»»). Анализируя внутренние факторы и внешние обстоятельства, можно сделать вывод, что они значительно влияют на удельный вес мебельного бизнеса на рынке.

Сформирована система показателей многокритериальной оценки инновационной активности предприятия, в основе которой обоснован расчёт критериев обеспеченности предприятия ресурсами для инновационной деятельности и эффективности инновационной деятельности за предшествующие периоды с последующим построением графика инновационной активности.

Стоит отметить, что мебельный рынок демонстрирует значительные перспективы для развития. Конкуренция между брендами в этой области не является особенно высокой. Кроме того, производители мебели обладают собственными инновационными разработками

и технологиями, что позволяет им полностью использовать производственные мощности. Следовательно, производителям мебели необходимо увеличивать объёмы выпуска товаров, привлекая как существующих, так и новых потребителей в уже проверенных сегментах рынка, а также адаптировать свой ассортимент к разнообразным потребностям рыночных сегментов и осваивать производство новых видов продукции.

Список источников

1. Трифилова А. А. Оценка инновационной активности предприятий. URL: <http://www.domino.innov.ru>.
2. Мельников О. Н., Шувалов В. Н. Инновационная активность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Российское предпринимательство. 2009. № 9.
3. Баранова И. В., Черепанова М. В. Методические подходы к оценке инновационной активности и инновационного потенциала вуза. URL: <http://novinkor.com/biblioteka/innoworld/71-innoactive.html>.
4. Чернова А. С. Сущность инновационной активности предприятий // Молодой учёный. 2015. № 1(81). С. 311-312. URL: <https://moluch.ru/archive/81/14627/>.
5. Junda Lin Griliches, Z. (1990) Patent Statistics as Economic Indicators: A Survey. Journal of Economic Literature, Modern Economy, Vol.10 No.1, January 11, 2019. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2431854>.
6. Авдеева И. Л. Анализ перспектив развития цифровой экономики в России и за рубежом. Москва: Кнорус, 2016. 231 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=28986542>.
7. Ассоциация АМДПП // Ассоциация мебельной и деревообрабатывающей промышленности России. URL: <http://amedoro.com/ru/>.
8. Регионы России. Социально-экономические показатели // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/>.

9. Сухоруков А. В. Анализ рынка мебели в России в 2020-2024 гг., прогноз на 2025-2029 гг. Стратегический выбор направлений инновационного развития предприятия мебельной промышленности. Саратов, ВУЗ: Саратовский государственный технический университет им. Ю. А. Гагарина, 2023. URL: <https://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-menedzhmenta-i-finansov-v-sovremennykh-usloviyakh-sbornik-nauchnykh-trud/sektsiya-8-innovatsionnye-podkhody-v-sovremennom-menedzhmente/strategicheskiy-vybor-napravleniy-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiya-mebelnoy-promyshlennosti/>.

10. Попов Е. В. Формирование интегрированной маркетинговой системы организации электронной торговли товарами предварительного выбора: монография; М-во науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ВГЛТУ». Воронеж, 2019. 219 с. ISBN 978-5-7994-0901-2 (в пер.)

11. Гыязов А. Т. Преимущества инновационных технологий в мебельном производстве // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2023. Т. 11. № 3(62). С. 139-153.

12. Морковина С. С. Формирование, развитие, оценка, управление: кейс инновационный потенциал; М-во науки и высшего образования РФ, ФГБОУ ВО «ВГЛТУ». Воронеж. 2022. 374 с.

13. Безрукова Т. Л. Диагностика сильных и слабых сторон социально-экономического и инновационного развития региона: методика и результаты её апробации // Вестник Пермского Университета, серия Экономика. Пермь. 2021. Том 16, № 2. С. 168-182.

Информация об авторах

Т. Л. Безрукова – доктор экономических наук, профессор;
О. В. Кувшинова – кандидат географических наук, доцент;
С. В. Маланяк – соискатель кафедры экономики и финансов.

Information about the authors

T. L. Bezrukova – Doctor of Economics, Professor;
O. V. Kuvshinova – Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor;
S. V. Malanyak – Applicant of the Department of Economics and Finance.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 14.03.2025; одобрена после рецензирования 17.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 14.03.2025; approved after reviewing 17.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 108-118.
Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):108-118.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 628.477:005.932.6
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15296926>

РЕВЕРСИВНАЯ ЛОГИСТИКА В РАЗРЕЗЕ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ УТИЛИЗАЦИИ МУСОРА

Наталья Владимировна Близкая

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
nataliya.blizkaya@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-1468-8269>

Аннотация. Статья посвящена проблематике и раскрытию особенностей развития реверсивной логистики в РФ. Предложен новый подход к интеграции реверсивной логистики и энергетической утилизации отходов, основанный на оптимизации логистических потоков вторичного сырья для повышения эффективности производства энергии. Раскрыты виды, объекты и субъекты реверсивной логистики в контексте управления материальными потоками отходов бытового и промышленного назначения. Выявлены факторы, оказывающие наибольшее влияние на экономическую целесообразность энергетической утилизации отходов в рамках реверсивной логистики. Исследованы особенности управления материальным потоком реверсивной логистики из сферы производства и потребления. Обоснованы основные задачи и ключевые функции реверсивной логистики, а также представлены эффекты реализации реверсивной логистики в соответствии с требованиями устойчивого развития. Исследован международный опыт Финляндии по переработке мусора методами рекуперации и комбинированного сжигания вторичного возобновляемого энергетического топлива. Охарактеризованы методы переработки мусора с дальнейшим использованием вторичных продуктов, а именно электроэнергии для повышения энергоэффективности и использования ресурсосберегающих технологий.

Ключевые слова: реверсивная логистика, логистика отходов, утилизация мусора

Для цитирования: Близкая Н. В. Реверсивная логистика в разрезе энергетической утилизации мусора // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 108-118.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15296926>.

Original article

REVERSE LOGISTICS IN THE CONTEXT OF ENERGY WASTE DISPOSAL

Natal'ya V. Blizkaya

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
nataliya.blizkaya@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0005-1468-8269>

Abstract. The article is devoted to problem and disclosure of the features of reverse logistics development in the RF. New approach to the integration of reverse logistics and waste-to-energy processes based on optimization of logistics flow was proposed for the increase of effectiveness of energy generation. The issues of types, objects and subjects of reverse logistics were disclosed in the context of material streams of household and industrial waste control. Key factors having the most effect on the economic viability of waste-to-energy within reverse logistics frameworks are identified and analyzed, considering both production and consumption sectors. The features of management of material streams of reverse logistics in production and consumption sectors are researched. The core objectives and essential functions of reverse logistics are substantiated, also the effects of implementing reverse logistics in accordance to the requirements of sustainable development are represented. The international experience of Finland on recycling of garbage was examined using the recovery and co-combustion of secondary renewable fuels methods. The methods of waste recycling are described with the further use of secondary products, namely electricity, to increase energy efficiency and use resource-saving technologies.

Keywords: reverse logistics, waste logistics, garbage disposal, waste recycling

For citation: Blizkaya N. V. Reverse logistics in the context of energy waste disposal // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):108-118. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296926>.

Введение

В условиях трансформации линейной экономики в циркулярную реверсивная логистика становится ключевым инструментом решения проблем устойчивого развития. Её значение возрастает из-за прямой связи с повторным использованием материалов, внедрением ресурсосберегающих технологий и минимизацией отходов. Реверсивная логистика и её концепция концентрируются на оптимизации обратных потоков не только готового продукта, сырья и ресурсов, но и производственных и бытовых отходов, что оказывает сильное влияние на эффективность функционирования всей логистической системы.

В Донецкой Народной Республике очень остро стоит проблема накопления и переработки отходов, существенно влияя на инвестиционную привлекательность и социальное благополучие региона.

Высокая актуальность этой проблемы, её значимость для экономики и практики, а также недостаточная разработанность в научных исследованиях определили выбор темы данной работы и задали вектор её направленности. Вклад в развитие реверсивной логистики, организация потоков вторичных ресурсов, создание замкнутых циклов поставок и изучение экологических аспектов логистических потоков внесли как зарубежные, так и отечественные учёные, а именно: А. М. Гаджинский, М. Ю. Григорак, В. В. Давыденко, А. Н. Зуева, И. М. Кочешкова, Е. В. Крикавский, Н. В. Мельникова, М. А. Окландер, Л. В. Савченко, И. С. Скороход, П. А. Терентьев,

М. Г. Ткаченко, А. Н. Тридид, Р. М. Яценко, Ф. Джонсон, М. Линдерс, Дж. Р. Стокк, Р. С. Тиббен-Ламбке и многие другие.

Опираясь на многоуровневость проведенных исследований в данной области, можно утверждать, что понятийный аппарат в сфере реверсивной логистики в контексте переработки мусора недостаточно рассмотрен и изучен в условиях национальной экономической среды.

Цель и задачи исследования

Цель статьи заключается в исследовании сущности и назначение реверсивной логистики, определение узких мест концепции экологически-ориентированной логистики в контексте переработки мусора и использования вторичных материалов.

Задачи исследования направлены на:

- уточнение сущности понятия «реверсивная логистика»;
- систематизацию принципов реверсивной логистики как комплекса инструментов управления прямыми и обратными логистическими потоками;
- выявление и описание ключевых этапов эффективного управления обратными потоками товаров и материалов;
- анализ проблем и разработка стратегий оптимизации обратных логистических потоков в контексте экологической трансформации экономики.

Методы исследования

Уточнение сущности понятия «реверсивная логистика» требует применения методов анализа и синтеза научной литературы, контент-анализа существующих определений и классификаций, а также дедуктивного подхода для выведения наиболее точного определения, отражающего современные тенденции развития данной области.

Систематизация принципов логистики осуществлена посредством методов классификации, систематизации и обобщения, а также с помощью структурно-функционального анализа для выявления взаимосвязей между принципами и их вкладом в управление обратным логистическим потоком.

Выявление и описание ключевых этапов управления обратными потоками предполагает использование case-study анализа успешных практик.

Результаты исследования и их обсуждение

Циркулярная экономика опирается на замкнутые циклы создания ценности, где эффективное и экологически безопасное использование ресурсов достигается за счёт реверсивной логистики. Эта система фокусируется на управлении обратным логистическим потоком – потоками материалов, возвращаемых в систему после их использования. Исследования реверсивной логистики охватывают различные виды отходов: от производственных и промышленных стоков до повреждённых товаров и упаковки, а также возвращённых потребителями неиспользуемых товаров и многоразовой упаковки.

Обратные потоки, формируемые в системе реверсивной логистики, условно делятся на потоки от производства и потребления. Производственные отходы с приблизительным объёмом на уровне 96-98 % обратного потока представляют собой относительно управляемый материальный поток, так как они сконцентрированы на одной территории и однородны по составу. В отличие от этого, обратный поток от потребления ставит перед логистикой сложную задачу сортировки и идентификации ответственности за утилизацию отходов. Сложности обусловлены разнообразием бытовых отходов, различным составом и источником их происхождения, а также распределённым характером генерации этих отходов. Вопрос о разделении ответственности за сортировку и утилизацию таких потоков является ключевым вызовом для эффективной реализации принципов реверсивной логистики в условиях циркулярной экономики.

Проведя анализ научных источников, удалось установить, что в соответствии с объектом управления операциями по восстановлению ценностей, используемыми логистическими каналами для движения обратных потоков в системе обратной логистики, целесообразно выделять несколько отдельных подвидов, таких как обратная логистика, логистика рециркуляции (вторичных ресурсов), логистика отходов.

В качестве основных задач реверсивной логистики можно выделить:

- использование существующих и планирование новых каналов в системе подачи, распределения и возврата материальных потоков;
- разработку оптимальных направлений материальных и информационных потоков, позволяющих минимизировать затраты;
- минимизацию расходов на производство многоразовой продукции – внедрение эффективных производственных процессов для снижения себестоимости товаров многоразового использования;
- экологически и экономически выгодная упаковка, предполагающая применение упаковочных материалов, отвечающих современным требованиям к ресурсосбережению и минимизирующих затраты;
- цифровизация обратного логистического процесса – использование информационных технологий для оптимизации обратной связи и взаимодействия всех участников, обеспечивая современное и полное информационное сопровождение.

С концептуальной позиции автором разделяется мнение Н. Н. Абдулаева, который выделяет такие функции реверсивной логистики, как адаптивная система с возможностью обратной связи:

- маркетинговая функция – применение инструментов маркетинга для повышения лояльности потребителей и стимулирования спроса, а также развития принципов социально ответственного бизнеса в отношении возвращаемых товаров;
- аналитико-информационная функция – подробный анализ причин возврата продукции, выявление дефектов и определение этапов, где они возникли, что позволяет минимизировать производственные процессы и повторные возвраты;
- функция контроля – идентификация товарных позиций, подлежащих фактическому либо возможному возврату, для обеспечения точного учёта и эффективного управления возвращаемых позиций;
- функция распределения, сортировки, размещения – отслеживание и разделение возвращённой продукции (в том числе бывшей в употреблении) на категории для дальнейшего восстановления стоимости или утилизации позиции;
- восстановление стоимости возвращённых позиций – определение путей подготовки и возможностей продукта к перепродаже или повторному использованию, что увеличивает его повторную ценность и снижает отходы;
- обеспечение правильной утилизации продукции, упаковки и материалов, не подлежащих перепродаже или повторному использованию, с приоритетом на переработку и минимизацию негативного воздействия на окружающую среду;
- экологическая функция – разработка и внедрение экологически чистых методов восстановления стоимости, утилизации и переработки, максимально уменьшая негативное воздействие на окружающую среду на всех этапах реверсивной логистики;
- оптимизационная – разработка и внедрение систем оптимизации транспортных маршрутов, персонала и других ресурсов, необходимых на обработку возвратов для снижения затрат;
- организации отзыва продукции – специфическая функция реверсивной логистики, включающая организацию возврата продукции производителем при выявлении потенциальных или реальных рисков для потребителя [1, с. 677].

В ходе анализа экономических систем можно выделить следующие эффекты реализации реверсивной логистики:

1. Экономический эффект:

- снижение затрат на управление обратными потоками в цепях создания ценности;
- оптимизация общих логистических затрат на утилизацию и улучшение уровня обслуживания;
- повышение качества и уровня обслуживания конечных потребителей и всех участников цепи поставок.

2. Экологический эффект:

- снижение количества отходов, направляемых на захоронение;
- сохранение природных ресурсов и меры, направленные на минимизацию загрязнений окружающей среды, связанных с утилизацией;
- снижение негативного воздействия на окружающую среду;
- улучшение экологических показателей на региональном и государственном уровнях.

3. Социальный эффект:

- повышение репутации и привлекательности потребителей к бренду компании;
- создание новых рабочих мест и повышение уровня занятости населения.

Проблемы и противоречия, которые в данный момент наблюдаются в отрасли переработки отходов требуют наискорейшего решения с учётом интересов трёх основных субъектов реверсивной логистической системы – государства, бизнеса и населения (таблица 1).

Таблица 1 – Основные субъекты реверсивной логистической системы по накоплению и переработке отходов

Table 1 – Main actors of the reverse logistics system for waste accumulation and recycling

№ пор.	Субъекты	Характеристика
1	Производители отходов	Физические, создающие бытовые отходы, и юридические лица, создающие промышленные отходы
2	Пункты сбора	Все «точки» и, соответственно, обустроенные места сбора отходов по видам материала, цвета, веса, свойств и т. д.
3	Предприятия по рециклингу (переработке)	Учреждения, которые повторно используют определённый вид отходов, перерабатывают или правильно утилизируют
4	Потребители вторичной продукции	Физические, юридические лица, которые в своих технологиях или других целях могут и используют продукцию из вторичного сырья

Следует отметить, что отрасль переработки отходов может стать реальным средством повышения энергоэффективности предприятий и одним из источников возобновляемых энергетических ресурсов. Так, например, Финляндия, благодаря разработкам целлюлозных и бумажных фабрик, снизила затраты на энергопотребление до 2 млн евро в год за счёт использования отходов в качестве биоэнергии, применения таких технологий, как рекуперация и комбинированное сжигание вторичного возобновляемого энергетического топлива, увеличивающего энергоэффективность и снижающего количество вредных выбросов [2, с. 25].

Эффективное управление отходами промышленных предприятий играет решающую роль в снижении уровня их негативного воздействия на окружающую среду. Из данного контекста можно подчеркнуть, что реверсивная логистика – это комплекс мероприятий, нацеленных на оптимизацию всех этапов жизненного цикла отходов, от сбора до захоронения или иной утилизации. Основными задачами реверсивной логистики промышленных отходов являются:

1. Стратегическое обеспечение транспортной инфраструктуры: закупка специализированного транспорта, адаптированного для безопасной и эффективной перевозки различных категорий промышленных отходов, является первостепенной задачей. Выбор транспорта должен учитывать специфику каждого типа отходов, требования к безопасности транспортировки и экологической безопасности. Это включает в себя не только транспортные средства, но и соответствующие контейнеры и тару.

2. Оптимизация логистических цепочек: оптимизация транспортных маршрутов от мест сбора промышленных отходов до перерабатывающих, утилизирующих или захороняющих объектов является критически важным фактором для минимизации затрат и времени. Использование современных технологий геолокации, планирования маршрутов и мониторинга транспорта позволит сократить транспортные расходы и повысить оперативность обработки отходов. Ключевым моментом является анализ затрат на каждой стадии и последующая адаптация логистических процессов для достижения максимальной эффективности.

3. Дифференцированный подход к утилизации: реализация принципов сортировки и сепарирования отходов на ранних стадиях сбора позволит максимально эффективно направлять отходы для вторичного использования. Это подразумевает не только классификацию по типу, но и оценку технической пригодности для повторной переработки. Создание специализированных систем для предварительной обработки отходов позволит значительно увеличить объём материалов, подлежащих вторичному использованию, и снизит нагрузку на перерабатывающие предприятия.

4. Обеспечение безопасной и оперативной утилизации и обезвреживания: оперативное удаление, обезвреживание и захоронение отходов, которые не подлежат утилизации, должно осуществляться в строгом соответствии с нормативными документами и правилами безопасности. Использование современных технологий обезвреживания и захоронения обеспечит минимальный риск для окружающей среды и здоровья населения. Акцент на безопасном и надёжном хранении промышленных отходов на всех стадиях логистического процесса также является ключевой задачей.

5. Интегрированная система мониторинга и контроля – внедрение системы мониторинга и контроля на всех этапах реверсивной логистики позволит отслеживать движение отходов, контролировать соблюдение правил безопасности и выявлять потенциальные риски. Цифровизация процессов (например, использование GPS-трекинга и систем управления базами данных) обеспечит прозрачность и возможность оперативного реагирования на возникающие проблемы.

Обоснованные экономически и эффективно построенные сбор, переработка, транспортировка, хранение, обезвреживание и захоронение промышленных отходов позволит:

- снизить расходы промышленного предприятия на утилизацию отходов;
- значительно уменьшить показатели вредного воздействия на окружающую среду и здоровье населения;
- повысить имидж компании как ответственного производителя, заботящегося об окружающей среде;
- обеспечить выполнение нормативных требований, и избежать штрафных санкций;

- повысить экономическую эффективность предприятия за счёт оптимизации производственного процесса.

Внедрение комплексной системы реверсивной логистики промышленных отходов является стратегическим шагом к устойчивому развитию и отвечает как экологическим, так и экономическим потребностям современного производства.

Основные функции реверсивной логистики промышленных отходов включают в себя организацию сбора, переработку, хранение, перевозку, утилизацию, обезвреживание и захоронение отходов, не подлежащих утилизации, контроль воздействия на окружающую среду и здоровье человека в процессе управления ими.

Реверсивная логистика промышленных отходов включает движение таких основных материальных потоков, а именно отходов, которые:

- перерабатываются или повторно используются, в результате чего предприятие получает дополнительную прибыль;

- утилизируются с получением определённых видов продукции;

- не утилизируются в связи с невозможностью их переработки.

Реализация эффективной реверсивной логистики промышленных отходов в регионах РФ сталкивается с целым рядом вызовов, которые необходимо преодолеть для достижения устойчивого развития и минимизации негативного воздействия на окружающую среду. К основным проблемам относятся:

1. Недостаточная развитость инфраструктуры обратного потока:

- отсутствие налаженных каналов обратного движения промышленных отходов, что затрудняет сбор и транспортировку;

- недостаточное количество специализированного транспорта, приспособленного для безопасной и экологически безопасной перевозки различных типов отходов;

- недостаток или отсутствие перерабатывающих предприятий и соответствующего оборудования, способных удовлетворить как экологическим, так и экономическим требованиям.

2. Недостаток информационно-технологической поддержки:

- недостаточное развитие информационных технологий для организации эффективного обратного движения отходов. Отсутствуют или слабо развиты модули для интеграции в уже существующие системы управления;

- отсутствие оперативного и полного доступа к информации об обратном движении отходов, что затрудняет планирование и контроль процессов;

- нехватка специалистов, обладающих компетенциями в области разработки оптимальных маршрутов движения материальных и информационных потоков для минимизации затрат.

3. Недостаточность данных и анализа:

- отсутствие или ограниченный доступ к статистической информации об объёмах, местоположении и типах промышленных отходов;

- недостаточный анализ возможностей использования инновационных технологий рециклинга и утилизации;

- недостаточное понимание и использование данных о потребностях предприятий во вторичном сырье.

Для эффективного решения данных проблем необходим комплексный подход, охватывающий не только совершенствование обратных потоков, но и профилактические меры по сокращению объёмов отходов.

1. Развитие инфраструктуры:

- стимулирование создания и развития сети перерабатывающих предприятий, отвечающих экологическим и экономическим требованиям;

- разработка и внедрение стандартов по сортировке и классификации отходов на различных этапах сбора;

- поддержка и развитие парка специализированного транспорта, соответствующего всем нормам безопасности и экологическим требованиям.

2. Развитие информационной системы:

- разработка и внедрение интегрированных информационных систем для управления обратными потоками отходов;

- создание единого централизованного информационного ресурса для сбора и анализа данных об отходах;

- подготовка и обучение специалистов в области реверсивной логистики и управления информационными потоками.

3. Профилактические меры:

- внедрение систем управления отходами, направленных на минимизацию образования отходов;

- разработка и внедрение инновационных технологий, способствующих предотвращению возникновения отходов;

- ограничение объёмов отходов за счёт повышения эффективности производственных процессов и внедрения замкнутых циклов.

Только комплексное решение этих проблем, направленное на системное улучшение всей реверсивной логистики промышленных отходов, позволит добиться значимого экономического и экологического эффекта в регионах РФ.

Хотя некоторые из вышеперечисленных профилактических мероприятий, на первый взгляд, кажутся подобными, их интерпретация различна, поскольку такие действия имеют различное содержание, цель и набор конкретных задач.

Реализация профилактических мероприятий в сфере управления отходами часто может быть результатом исполнения «экологического баланса» между предприятием и окружающей средой. Экологический баланс характеризует и оценивает слабые (вредные) стороны влияния предприятия на окружающую среду, а также содержит соответствующие меры по уменьшению негативного воздействия, то есть является основой стратегического планирования структурных изменений в логистических подсистемах. Экологический баланс должен охватывать не только составные элементы логистических систем, но также связи между ними, их взаимодействие и отношения с окружающей средой в пространстве и времени. Только тогда меры по уменьшению негативного воздействия промышленных отходов, их реверсивной логистики будут более эффективными по сравнению с технологиями очистки, как правило, предназначенными для снижения вредного воздействия определённого вида загрязнения. Экологический баланс предусматривает внедрение технологических инноваций на промышленных предприятиях, являющихся более безопасными для окружающей среды и значительно более дешёвой формой её охраны.

Для того чтобы развивать в России механизмы переработки, необходима главенствующая роль государства, которая проявляется в следующем:

- утилизация отходов должна получить наиболее жёсткие рычаги воздействия на производителей;

- наличие в структуре государственного аппарата органов, ответственных за управление отходами;

- наличие национальных программ и планов действий по целевым показателям;

- меры стимулирования (например, по государственным закупкам) [3, с. 154; 4, с. 5].

Европейский подход к формированию системы управления отходами значительно раньше стал формироваться и применяться к промышленным производителям. В отличие от отечественного подхода, он начался с работы с потребителями и сбора

статистической и аналитической информации. При разработке дальнейших этапов развития отрасли, в первую очередь, необходимо учитывать богатый опыт развитых европейских стран, но с учётом наших собственных наработок и отечественного опыта.

Основным нормативным документом по регулированию процесса переработки отходов является Федеральный закон 89-ФЗ от 24.06.1998 «Об отходах производства и потребления» в последней редакции от 08.08.2024 N 296-ФЗ, в котором, в соответствии с внесёнными изменениями, предусмотрена разработка для каждого регионального субъекта таких документов, как территориальная схема обращения с отходами, региональная программа обращения с отходами, включая механизмы межрегионального взаимодействия и определение регионального оператора, функциональность которого позволяет полностью отнести его к уровню провайдеров 3PL [5]. Несмотря на то, что эти изменения вступили в силу в 2015 году, не все субъекты разработали такие документы, поэтому бизнес как один из субъектов системы реверсивной логистики не может полноценно развиваться на этом рынке.

Традиционно утилизация отходов связывается со сжиганием, что привело к появлению мусоросжигательных заводов. Однако этот подход, хотя и обеспечивает тепло и электричество, вызывает критику за экологический ущерб. Современные технологии стремятся к более эффективным и экологичным методам, переходя от сжигания к комплексной переработке и энергетическому использованию отходов.

Получение энергии из отходов – это не только вопрос утилизации, но и существенная экономия ископаемого топлива и сокращение объёмов захоронения. Мусоросжигательные заводы, как основной метод утилизации отходов, всё же подвергаются критике экологических организаций за значительное загрязнение атмосферы. Альтернативой являются методы переработки, которые позволяют разделить отходы на компоненты для последующей утилизации или вторичного использования.

Вместо простого сжигания, современная практика утилизации исследует и внедряет разнообразные методы переработки:

- термическая переработка: сочетание физико-химических превращений, таких как пиролиз (низкотемпературный и высокотемпературный), или пиролизная газификация, позволяет преобразовывать органические отходы в ценные продукты, такие как синтетический газ;

- плазменное сжигание – этот перспективный метод использует высокотемпературные плазменные установки для почти полного разложения отходов (бытовых, промышленных, медицинских) в синтетический газ, который может быть использован для производства химических продуктов, жидкого топлива и энергии. Высокие температуры обеспечивают практически полное превращение неочищенных отходов в ценное сырьё;

- анаэробное сбраживание используется для получения биогаза, богатого метаном (50-75 %), он может быть использован как альтернативное топливо для производства тепла и электричества. Это особенно эффективно для переработки сельскохозяйственных отходов, таких как навоз, и даже смешанных отходов, включая пластмассы и металлы.

В развитых европейских странах, таких как Германия, успешно внедрены комплексные системы переработки отходов. Германия, например, демонстрирует высокую долю утилизации отходов (56-66 %), значительную долю термической обработки (32 %) и минимальный объём захоронения (2 %). Опыт таких стран, как Нидерланды, Бельгия, Швеция и Дания, показывает возможность достижения высоких показателей утилизации и переработки отходов [5].

Переход от традиционного сжигания мусора к современным методам переработки и энергетического использования отходов – ключевой тренд для устойчивого развития. Развитие инновационных технологий, таких как плазменное сжигание и анаэробное сбраживание, а также создание комплексных систем переработки, как в развитых странах, позволит существенно сократить негативное воздействие на окружающую среду и обеспечить устойчивое будущее.

В Российской Федерации примером мусоросжигательных заводов является проект «Энергия из отходов», который отличается от классических не только своей экологичностью, но и подходом к самой переработке отходов. Отходы считаются возобновляемым источником энергии, который можно сравнить с солнечной или ветровой энергией. Например, такой завод в Московской области перерабатывает около 700 тысяч тонн отходов и подаёт в сеть 485 миллионов кВтч электроэнергии в год. Это может обеспечить электроэнергией около 250 тысяч жителей или город с населением около 100 тысяч человек [5].

В соответствии с Директивой Европейского парламента и Совета Европейского Союза от 19 ноября 2008 г. 2008/98 / ЕС «Об отходах и отмене определённых директив» государства-члены ЕС должны сочетать производство энергии из отходов с мерами по предотвращению их образования и повторного использования полезных материалов [6, с. 14]. Поэтому сжигание отходов для получения энергии – это не самоцель, а звено в цепочке переработки отходов перед неизбежным захоронением той части отходов, переработка которой в настоящее время невозможна или нерациональна.

Выводы

Из вышесказанного можно сделать несколько выводов:

- логистика отходов является важной составляющей реверсивной логистики, требующей новых подходов в управлении материальными потоками отходов в процессе их переработки и утилизации, в том числе и административных;

- производство энергии из отходов как стратегический ответ на энергетический кризис – в условиях стремительного роста цен на природный газ и другие виды энергоносителей, получение энергии из отходов становится не просто экологически оправданной, но и экономически целесообразной мерой, что позволяет диверсифицировать источники энергии, обеспечивая население возобновляемым местным топливом;

- извлечение энергии из твёрдых отходов – это важный этап в комплексной стратегии по обращению с отходами, предваряющий их вывоз на свалки. Ключевым является не только производство энергии, но и предотвращение образования отходов и вторичное использование вторсырья, что минимизирует нагрузку на окружающую среду и оптимизирует экономические затраты;

- увеличение доли энергетического использования твёрдых отходов должно быть обеспечено предварительной реконструкцией старых полигонов и стратегическим планированием строительства современных региональных технических полигонов для безопасного и эффективного обращения с отходами. Это позволит создать устойчивую и надёжную инфраструктуру для дальнейшего развития данного сектора;

- необходимость комплексного подхода к управлению материальными потоками отходов.

Дальнейшие исследования в области реверсивной логистики должны быть нацелены на разработку и оптимизацию систем управления материальными потоками отходов на всех этапах, от сбора до производства энергии. Этот комплексный подход позволит рационально организовать переработку отходов и извлечение из них энергии, оптимизируя затраты и минимизируя негативное воздействие.

Список источников

1. Абдуллаев Н. Н. Исследование получения электроэнергии из твёрдых отходов // Вестник науки. 2024. № 4(73). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-polucheniya-elektroenergii-iz-tverdyh-othodov>.
2. Коэффициенты переработки мусора по странам в 2024 году. URL: <https://worldpopulationreview.com/country-rankings/recycling-rates-by-country>.
3. Букринская Э. М. Логистика взаимодействия участников системы обращения с отходами // ПСЭ. 2018. № 3(67). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/logistika-vzaimodeystviya-uchastnikov-sistemy-obrascheniya-s-othodami>.
4. Чеглаков С. А. Энергетическое использование твёрдых бытовых отходов // Эпоха науки. 2015. № 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/energeticheskoe-ispolzovanie-tvyordyh-bytovyh-othodov>.
5. Энергия из отходов: новейшие технологии против мусора. URL: <https://rcycle.net/pererabotka/energiya-iz-othodov-utilizatsiya-musora-s-polzoy-dlya-planet>.
6. Marchuk V. Management of reverse logistics in the supply chain // Intellectualization of Logistics and Supply Chain Management. 2021. No. 7-8(7). P. 36-46. DOI 10.46783/smart-scm/2021-7(8)-3. – EDN VIQOCV.

Информация об авторах

Н. В. Близкая – старший преподаватель кафедры маркетинга и логистики, без учёного звания и степени.

Information about the authors

N. V. Blizkaya – Senior Lecturer of the Department of Marketing and Logistics, without academic title and degree.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 11.09.2024; одобрена после рецензирования 13.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 11.09.2024; approved after reviewing 13.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 119-129.
Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):119-129.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 332.012.2
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15296968>

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ УРОВНЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ МУНИЦИПАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАНИЙ

Марина Алексеевна Константинова¹, Дарья Михайловна Аплётова²

^{1,2}Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия

¹mkonstantinova13@yandex.ru, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-4379-8422>

²darya.apletova13@mail.ru, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0008-5723-2335>

Аннотация. В статье рассмотрены основные показатели оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований. Проанализирована эволюция определений понятия «социально-экономическое развитие муниципальных образований», отражающая изменения к его пониманию в научном сообществе, а также предложено его авторское трактование. Приведена архитектура факторов, влияющих на социально-экономическое развитие муниципального образования, выполненная в контексте парадигмы устойчивого развития, дополненная и расширенная компонентой «инфраструктурная составляющая». Сформирован интегральный показатель «Индекс благополучия муниципалитета», позволяющий комплексно оценить уровень социально-экономического развития территории, а также изложена методика его расчёта. Выделены преимущества, недостатки и рекомендации по практическому применению предлагаемого инструмента оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований.

Ключевые слова: оценка, социально-экономическое развитие, факторы, устойчивое развитие, регион, муниципальное образование

Финансирование: исследование выполнено в рамках научно-исследовательской работы «Обоснование стратегических приоритетов территориального развития Донецкой Народной Республики», регистрационный номер НИОКТР 124051300026-6.

Для цитирования: Константинова М. А., Аплётова Д. М. Основные показатели оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 119-129. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296968>.

Original article

THE MAIN INDICATORS FOR ASSESSING THE LEVEL OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF MUNICIPALITIES

Marina A. Konstantinova¹, Daria M. Apletova²

^{1,2}Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia

¹mkonstantinova13@yandex.ru, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0003-4379-8422>

²darya.apletova13@mail.ru, <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0009-0008-5723-2335>

Abstract. The article considers the main indicators for assessing the level of socio-economic development of municipalities. The evolution of definitions of the concept of «socio-economic development of municipalities» is analyzed, reflecting changes in its understanding in the scientific community, and its author's interpretation is proposed. The architectonics of the factors influencing the socio-economic development of a municipality, carried out in the context of the paradigm of sustainable development, supplemented and expanded by the component «infrastructural component», is given. The integral indicator «The Index of well-being of the municipality» has been formed, which makes it possible to comprehensively assess the level of socio-economic development of the territory, as well as the methodology for calculating it. The advantages, disadvantages and recommendations for the practical application of the proposed tool for assessing the level of socio-economic development of municipalities are highlighted.

Keywords: assessment, socio-economic development, factors, sustainable development, region, municipality

Funding: the research was carried out within the framework of the research work "Substantiation of strategic priorities of territorial development of the Donetsk People's Republic", R&D registration number 124051300026-6.

For citation: Konstantinova M. A., Apletova D. M. The main indicators for assessing the level of socio-economic development of municipalities // Scientific Journal "Manager". 2025; (1/107):119-129. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15296968>.

Введение

В современных условиях социально-экономическое развитие муниципальных образований (далее – СЭР МО) является одним из ключевых приоритетов государственной политики, направленной на повышение качества жизни населения, обеспечение развития территорий и сокращение межрегиональной дифференциации. Эффективная система оценки уровня СЭР МО позволяет не только выявить проблемные зоны и потенциальные точки роста, но и обеспечить мониторинг реализации стратегических целей и задач развития, а также повысить адресность и результативность мер государственной поддержки. Проблемам разработки и оценки уровня социально-экономического развития муниципального образования посвящены работы ряда зарубежных и российских учёных, среди которых следует выделить отдельные научные труды Аганбеяна А. Г. [1], Гранберга А. Г. [2], Кузнецовой О. В. [3], Лексина В. Н. [4], Портера М. [5], Стиглица Дж. [6], Сакса Дж. [7], Флориды Р. [8] и многих других. Однако вплоть до настоящего времени представителям научного сообщества не удалось выявить единый набор показателей оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований. В этой связи разработка и

применение эффективных систем оценки уровня СЭР МО обретает особую актуальность.

Цель и задачи исследования

Целью исследования является определение и систематизация основных показателей оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований.

В рамках исследования предполагается решить комплекс задач, включающих: анализ концептуальных подходов к определению «социально-экономического развития муниципальных образований» и формулирование авторского определения; рассмотрение, классификация и приведение архитектоники факторов, определяющих траекторию социально-экономического развития муниципальных образований; разработка практических рекомендаций по совершенствованию системы оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований.

Методы исследования

В методическую основу исследования легли общенаучные методы анализа и синтеза, аккумуляции данных, их систематизации и классификации, а также сравнительный

и аналитический методы, методы индукции и дедукции. Применён системный и комплексный научные подходы для всестороннего изучения проблемы. В качестве специализированных методов использованы постулаты парадигмы устойчивого развития, а также методы табличного и графического представления информации.

Результаты исследования и их обсуждение

Прежде чем перейти к анализу методики оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований, необходимо чётко определить сущность самого понятия «социально-экономическое развитие муниципальных образований», рассматривая его как основополагающее и всеобъемлющее в контексте теории государственного и муниципального управления (таблица 1).

Таблица 1 – Трактовки понятия «социально-экономическое развитие муниципальных образований»

Table 1 – Interpretations of the concept of «socio-economic development of municipalities»

Автор (год)	Определение
Йозеф Шумпетер (1942) [9]	Рассматривал понятие «творческое разрушение» (созидательное разрушение), которое можно экстраполировать на понимание социально-экономического развития муниципальных образований как непрерывный процесс инноваций, в ходе которого устаревшая структура и технологии заменяются новыми, более эффективными и стимулирующими экономический процесс, повышение благосостояния и улучшение качества жизни населения
Роберт Патнэм (1993) [10]	Процесс, обусловленный наличием и развитием социальных сетей, норм взаимности, доверия и градиентной активности внутри сообщества, которые завершают координацию, сотрудничество и коллективные действия для достижения общих целей, включая экономический рост, социальное благополучие и улучшение качества жизни
Амартя Сен (1999) [11]	Процесс расширения возможностей и свободы проживания, обеспечения им доступа к образованию, здравоохранения, достойной работы, политического развития, культурной самореализации и других условий для полноценной жизни

Продолжение таблицы 1

Continuation of table 1

Автор (год)	Определение
Гранберг А. Г. (2000) [12]	Процесс качественных изменений в экономике и социальной сфере, направленный на повышение благосостояния населения и улучшение условий его жизни, юридический подход к изменению факторов, как внутренних, так и внешних
Швецов А. Н. (2003) [13]	Результат целенаправленной деятельности органов местного самоуправления и образования по созданию благоприятных условий для жизни и деятельности на территории муниципального образования, обеспечения повышения уровня и качества жизни населения, развития экономики и социальной сферы, а также сохранения окружающей среды
Кузнецова О. В. (2006) [14]	Процесс развития территории, обеспечивающий сбалансированное решение экономических, социальных и экологических задач, направленный на развитие нынешнего и будущего развития
Строева Е. А. (2010) [15]	Целенаправленный прогресс социально-экономических изменений, способствующий обеспечению условий жизни населения, роста экономики и повышения конкурентоспособности территории на основе обеспечения процессуального использования ресурсов
Барбакова К. Г. (2012) [16]	Динамичный процесс, направленный на устойчивое повышение уровня и качества жизни населения муниципального образования, сбалансированное развитие всей сферы жизнедеятельности, обеспечение роста экономического потенциала, развития социальной независимости и социальной тенденции, а также создание благоприятных условий для достижения прав и свобод
Татаркин А. И., Романова О. А. и др. (2014) [17]	Процесс воспроизводства и развития человеческого капитала на муниципальном уровне, обеспечивающий повышение качества жизни населения, обеспечивает благоприятную социальную среду и устойчивое экономическое развитие территории
Бухвальд Е. М. (2016) [18]	Совокупность изменений в социально-экономической сфере, направленная на повышение самодостаточности муниципалитета, его способности к самостоятельному решению проблем локального значения, постоянное качество жизни населения и создание условий для развития
Энн Маркусен и Энн Грей (2017) [19]	Процесс развития отраслей и секторов экономики, основанный на творчестве, знаниях и информации, способствующий экономическому росту, созданию рабочих мест и сохранению качества жизни в мировом сообществе, а также формированию продвижения имиджа и культурной территории капитала
Некрасов А. Э. (2020) [20]	Комплекс мер, ориентированный на всестороннее развитие муниципалитета, с конечной целью улучшения качества жизни и благосостояния его населения

Приведенные результаты исследования демонстрируют революционный взгляд на понятие термина «социально-экономическое развитие муниципальных образований». Видно, что если раннее акцент определения был сосредоточен исключительно на капиталистическом росте, то более поздние работы включают в себя

учёт социальных, экологических и человеческих аспектов, а также роль местного самоуправления в создании благоприятных условий для жизни и деятельности граждан.

Современные определения тяготеют к комплексному, системному подходу, учитывающему взаимосвязь различных факторов и направленному на обеспечение контроля и сбалансированного развития, повышение качества жизни и создание благоприятной среды для реализации возможностей каждого жителя. Подчеркнут уровень развития человеческого капитала и повышения конкурентоспособности территории.

Исследуя различные концепции социально-экономического развития муниципального образования, предложенные отечественными и зарубежными учёными, интерпретируем их как целенаправленные и регулируемые позитивные преобразования в экономической, социальной, экологической и инфраструктурной сферах жизни муниципалитета. Эти преобразования должны обеспечить устойчивый экономический рост, повышение уровня жизни и обеспечения социальных услуг для населения, бережное использование и сохранение ресурсов, а также обеспечение эффективной и доступной инфраструктурной среды.

Траектория социально-экономического развития муниципального образования формируется под влиянием комплекса факторов. Исследование показывает, что классифицировать эти факторы, определяющие направление развития территории, возможно, основываясь на различных критериях. В частности, с учётом происхождения, а также с позиции классических постулатов теории стратегического планирования и управления, были выделены две основные группы: внешние (экзогенные) факторы, отражающие макро- и микроэкономическое окружение, и внутренние (эндогенные) факторы, позволяющие оценить потенциал и ресурсы самого муниципального образования.

Оценка внешней среды развития муниципального образования осуществляется через систему прямых и косвенных воздействий. Ключевыми факторами, определяющими косвенное воздействие, являются экономические факторы, политико-правовые факторы, рыночные факторы, научно-технические факторы, конкурентные факторы, денежно-кредитные факторы, факторы международной среды, социально-культурные факторы, демографические факторы, экологические факторы и природно-географические факторы. Прямое воздействие во внешней среде оказывают взаимосвязи с ключевыми поставщиками, потребителями, конкурентами, контактными аудиториями и посредниками муниципального образования.

Отметим, что факторы косвенного воздействия находятся за пределами возможностей контроля муниципального образования, но оказывают влияние на его деятельность. Данные факторы способны создавать угрозы или возможности для развития муниципального образования и требуют разработки адаптационной стратегии. Однако факторы косвенного воздействия способны изменить уровень развития МО, влияя на параметры функционирования социально-экономической системы. К таким параметрам можно отнести такие как уровень экономического развития территории, состояние занятости, инфраструктура, качество образования, политическая стабильность, инновационные возможности и прочие.

Факторы, оказывающие прямое воздействие, описывают возможности и риски, находящиеся в поле относительного контроля состояния с позиции элементов МО. Эти факторы влияют как на социально-экономическое развитие МО на уровне отдельных хозяйственных единиц, отраслей, сообществ и так далее, так и на уровне всего муниципального образования.

Анализ влияния внутренних факторов на состояние муниципального образования необходимо рассматривать через призму парадигмы устойчивого развития в последовательности «социум – экономика – экология». При этом социум является

главной целью функционирования муниципального образования. Экономика, выступая связующим звеном, должна обеспечить достижение этой цели и создать условия для улучшения экологического состояния муниципалитета. Несмотря на возможные дестабилизирующие факторы и внешние воздействия, задача достижения результатов развития муниципального образования остаётся приоритетной.

Следует отметить, что традиционная триада устойчивого развития «социум – экономика – экология» нуждается в дополнении в отношении муниципального образования, которым выступает составляющая «инфраструктура». Она является ключевым элементом, определяющим развитие всего муниципального образования, а также выступает фундаментом для экономического роста, социального благополучия и экологической устойчивости.

Архитектоника факторов, влияющих на социально-экономическое развитие муниципального образования, представлена на рисунке 1 [21-23].

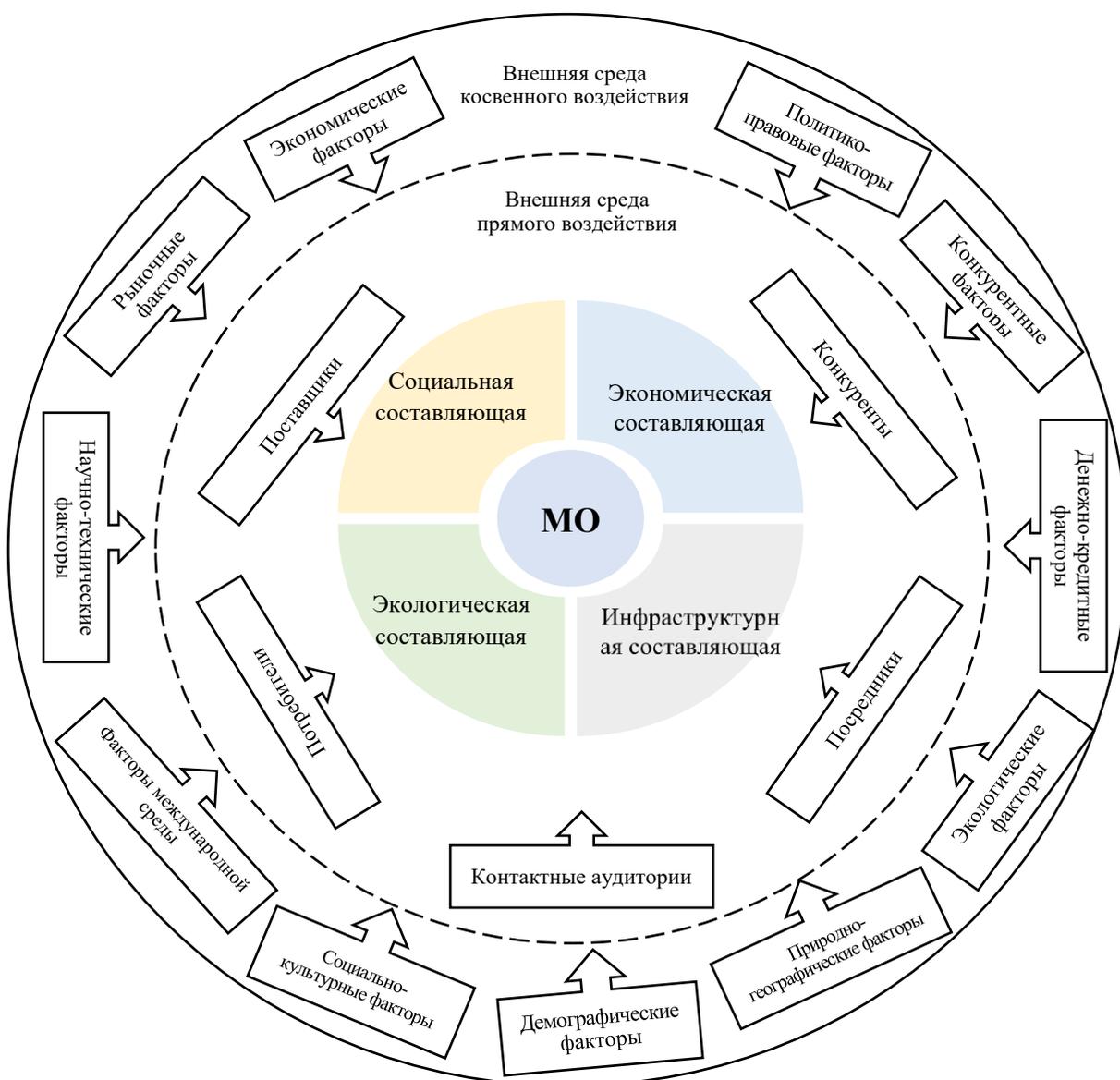


Рисунок 1 – Архитектоника факторов, влияющих на социально-экономическое развитие муниципального образования

Figure 1 – Architectonics of factors affecting socio-economic development of the municipality

В основе систематизации и классификации ключевых факторов влияния на социально-экономическое развитие муниципального образования лежит цель демонстрации единства концепций устойчивости и конкурентоспособности, а также теории государственного и муниципального управления. Предлагаемый подход позволяет увязать различные аспекты развития территории в единую систему и создать основу для эффективного планирования и управления.

На основе проведенного критического анализа современной методики оценки уровня социально-экономического развития муниципального образования, а также выделенных ключевых факторов, влияющих на СЭР МО, предлагается интегральный показатель, позволяющий комплексно оценить уровень социально-экономического развития территории – «Индекс благополучия муниципалитета» (далее – ИБМ) [24-27]. Данный индекс, в отличие от традиционных подходов, ориентированных исключительно на экономические индикаторы, учитывает также социальные, экологические и инфраструктурные, что позволяет комплексно оценить уровень жизни, экономическое состояние и общее благополучие в муниципальных образованиях. Компоненты индексов развития и их вес (w) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Компоненты индексов развития и их вес
 Table 2 – Components of development indices and their weights

Наименование индекса	Вес индекса	Наименование компонента индекса	Вес компонента индекса
Индекс экономического развития (ИР _Э)	35 %	Доля налоговых и неналоговых доходов местного бюджета в общем объеме собственных доходов бюджета МО	15 %
		Уровень безработицы	10 %
		Средняя заработная плата	10 %
Индекс социального развития (ИР _С)	40 %	Уровень бедности	10 %
		Ожидаемая продолжительность жизни	10 %
		Качество образования населения*	10 %
		Уровень преступности	10 %
Индекс экологического развития (ИР _{ЭК})	10 %	Объем загрязняющих веществ, выброшенных в атмосферный воздух, сброшенных в водный объект или размещенных на территории	5 %
		Площадь зеленых насаждений на душу населения	5 %
Индекс инфраструктурного развития (ИР _И)	15 %	Состояние объектов транспортной инфраструктуры	5%
		Объем жилищного строительства и качество услуг жилищно-коммунального хозяйства	5%
		Доступность социальной инфраструктуры (питания, здравоохранения, науки и просвещения, культуры и искусства)	5 %

* В настоящее время в Российской Федерации сформирована единая система оценки качества образования (ЕСОКО). Составляющими ЕСОКО являются региональные системы оценки качества образования (РСОКО), а составляющими РСОКО, в свою очередь, являются муниципальные системы оценки качества образования (МСОКО). Показатели и критерии оценки качества образования утверждаются Положением о муниципальной системе оценки и управления качеством образования муниципального образования.

В качестве метода определения весов и весов компонентов индексов использован метод экспертного оценивания, в осуществлении которого приняли участие специалисты-представители сферы государственного и муниципального управления, а также всех сфер деятельности, включённых в интегральный показатель ИБМ, посредством заполнения анкеты экспертного опроса.

Не менее важным было проведение анализа согласованности оценок экспертов на основе коэффициента конкордации Кендалла в программе IBM SPSS Statistics 27, который помог удостовериться в непротиворечивости мнений экспертов-респондентов.

В рамках настоящего исследования предлагается следующая методика расчёта Индекса благополучия муниципалитета:

1. Нормирование показателей. Каждый показатель нормируется, то есть преобразуется к единой шкале (например, от 0 до 1). Для этого используется метод Мин-Макс. Формула для нормирования (X_{norm}):

$$X_{norm} = \frac{X - X_{min}}{X_{max} - X_{min}}, \quad (1)$$

где X – фактическое значение;

X_{min} – минимальное значение;

X_{max} – максимальное значение.

Для показателей, которые следует минимизировать (например, уровень безработицы, преступности, выбросов загрязняющих веществ), формула инвертируется:

$$X_{norm} = \frac{X_{max} - X}{X_{max} - X_{min}}. \quad (2)$$

2. Расчёт компонентных индексов. Для каждого индекса развития (экономического, экологического, экологического, инфраструктурного) рассчитывается средневзвешенное значение нормированных компонент по формуле:

$$IP = \sum_{i=1}^4 w_i * k_{norm_i}, \quad (3)$$

где IP – индекс развития;

w_i – вес i -го компонента индекса развития;

k_{norm_i} – нормализованная величина i -го компонента индекса развития.

Например, для индекса экономического развития ($IP_{\text{Э}}$):

$$IP_{\text{Э}} = \sum \left(\begin{array}{l} 0.15 * \text{Нормированная доля налоговых и неналоговых} \\ \text{доходов местного бюджета в общем} \\ \text{объёме собственных доходов бюджета МО} \end{array} \right) + \begin{array}{l} (0.10 * \text{Нормированный уровень безработицы}) + \\ (0.10 * \text{Нормированная средняя заработная плата}) \end{array}. \quad (4)$$

3. Расчёт Индекса благополучия муниципалитета. ИБМ рассчитывается как средневзвешенное значение компонентов индексов по формуле:

$$\text{ИБМ} = \sum_{i=1}^4 w_i * \text{ИР}_i, \quad (5)$$

где w_i – вес i -го компонента Индекса благополучия муниципалитета.

$$\text{ИБМ} = \sum(0,35 * \text{ИР}_Э) + (0,40 * \text{ИР}_С) + (0,10 * \text{ИР}_{ЭК}) + (0,15 * \text{ИР}_И). \quad (6)$$

ИБМ – это число от 0 до 1. Чем выше значение ИБМ, тем выше уровень развития в муниципальном образовании.

ИБМ можно использовать для сравнения муниципальных образований между ними, а также для идентификации изменений во времени.

Анализ отдельных компонентов ИБМ позволяет определить сильные и слабые стороны каждого муниципального образования.

Преимуществами такого подхода к оценке уровня социально-экономического развития муниципального образования является широкое использование комплексного и системного подхода, объективность, гибкость в использовании компонентов, которые могут быть скорректированы в зависимости от поставленных целей и особенностей МО.

Несмотря на очевидные преимущества, предлагаемый интегральный показатель ИБМ обладает также таким несовершенством, как субъективность весов индексов и весов компонентов, входящих в состав индексов. Нивелирование данного недостатка достигается применением методов, обеспечивающих верификацию и согласованность экспертных оценок. В частности, проведение анализа согласованности оценок, предоставляемых квалифицированными экспертами, с использованием статистических методов, таких как коэффициент конкордации Кендалла, коэффициент Альфа Кронбаха или дисперсионный анализ, что позволяет количественно оценить степень единообразия в восприятии значимости отдельных компонентов, формирующих интегральный показатель, и, тем самым, повысить валидность и надёжность результатов.

Выводы

В условиях нестабильной изменяющейся окружающей среды следует придерживаться принципов перманентного мониторинга, контроля и своевременного реагирования на вызовы извне. Эффективным может быть применение Индекса благополучия муниципалитета лишь в случае: регулярного пересмотра показателей состава и веса индексов; комплексного использования количественных и качественных показателей оценки; адаптации ИБМ к особенностям каждого муниципального образования.

Таким образом, система показателей оценки уровня социально-экономического развития муниципального образования, разработанная с учётом территориальных особенностей и специфики муниципальных образований, может помочь оценить степень достижения ключевых целевых показателей, таких как достижение устойчивого и сбалансированного экономического роста, улучшение качества жизни населения, повышение доступности и качества социальных услуг, рационального использования и сохранения ресурсов, а также развитие эффективной и доступной инфраструктурной системы.

Список источников

1. Аганбегян А. Г. Социально-экономическое развитие России. Москва: Дело, 2003. 576 с.
2. Гранберг А. Г. Движение регионов России к инновационной экономике. Москва: Изд-во Наука, 2006. 320 с.
3. Кузнецова О. В. Муниципальные образования России: новые подходы к типологизации и оценке социально-экономической ситуации // Региональные исследования. 2024. № 3. С. 4-15. DOI: 10.5922/1994-5280-2024-3-1.
4. Лексин В. Н. Пространственное развитие и его транспортное обеспечение в государственной политике России // Восточная аналитика. 2019. № 2. С. 48-59.
5. Портер М. Э. Конкуренция: пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2015. 495 с.
6. Стиглиц Дж. Ю. Люди, власть и прибыль: Прогрессивный капитализм в эпоху массового недовольства. Москва: Альпина Паблишер, 2020. 680 с.
7. Сакс Дж. Эпоха глобализации. География, технологии и институты. Москва: Изд-во Института Гайдара, 2022. 800 с.
8. Флорида Р. Новый кризис городов. Москва: Точка, 2018. 496 с.
9. Шумпетер Й. А. Капитализм, социализм и демократия. New York: Harper & Brothers, 1942. 437 p.
10. Патнэм Р. Заставить демократию работать: гражданские традиции в современной Италии. Princeton: Princeton University Press, 1993. 272 с.
11. Сен А. Развитие как свобода. Oxford: Oxford University Press, 1999. 384 с.
12. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики. Москва: ГУ ВШЭ, 2000. 495 с.
13. Швецов А. Н. Местное самоуправление в России: состояние, проблемы и пути появления. Москва: Либроком, 2003. 288 с.
14. Кузнецова О. В. Региональная экономическая политика: теория и практика. Москва: ГУ ВШЭ, 2006. 452 с.
15. Строева Е. А. Управление социально-экономическим развитием муниципальных образований: теория, методология, практика. Орёл: ОрёлГТУ, 2010. 268 с.
16. Барбакова К. Г. Стратегическое планирование социально-экономического развития муниципальных образований. Вологда: ВИБ, 2012. 168 с.
17. Татаркин А. И., Романова О. А, Куклина Е. А. Человеческий капитал как фактор социально-экономического развития региона. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2014. 284 с.
18. Бухвальд Е. М. Муниципальная экономика. Москва: КноРус, 2016. 384 с.
19. Маркузен Э., Грей А. Справочник по региональной и городской политике. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017. 688 p.
20. Некрасов А. Э. Социально-экономическое развитие муниципального образования // Экономика и социум. 2020. № 4(71). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-munitsipalnogo-obrazovaniya>.
21. Самаруха А. В., Краснов Г. И. Факторы обеспечения конкурентоспособности региона // Baikal Research Journal. 2010. № 6. URL: <https://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=13953>.
22. Береговая И. Б. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия // Символ науки. 2015. № 12. С. 90-93.
23. Максименко И. А. Архитектура факторов конкурентной устойчивости ресторанного бизнеса // Экономика, предпринимательство и право. 2022. № 12(2). С. 709-728. DOI: 10.18334/epp.12.2.114277.
24. Иванова Т. Л., Константинова М. А. Алгоритм оценки конкурентоустойчивости

региональной экономической системы // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06-07 июня 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 122-128.

25. Воскресенских В. С., Корабейникова О. А. Основные показатели оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований // Теория и практика современной науки. 2019. № 1(43). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-pokazateli-otsenki-urovnya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-munitsipalnyh-obrazovaniy>.

26. Нурисламова Д. Р. Разработка методики оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований (на примере Хабаровского края) // Молодой учёный. 2016. № 15(119). Т. 1. С. 94-97. URL: <https://moluch.ru/archive/119/33122/>.

27. Веприкова Е. Б., Кисленок А. А., Гулидов Р. В. Методика оценки уровня социально-экономического развития муниципальных образований региона на основе выявления признаков локальной депрессивности // Власть и управление на Востоке России. 2022. № 3(100). С. 71-86. DOI: 10.22394/1818-4049-2022-100-3-71-86.

Информация об авторах

М. А. Константинова – канд. экон. наук, младший научный сотрудник молодежной лаборатории исследования территориального развития;

Д. М. Аплётова – аспирант.

Information about the authors

M. A. Konstantinova – Candidate of Economic Sciences, Junior Researcher at the Youth Laboratory for Territorial Development Research;

D. M. Apletova – graduate student.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 12.03.2025; одобрена после рецензирования 17.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 12.03.2025; approved after reviewing 17.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 130-140.
Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):130-140.

Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами

Научная статья
УДК 339.13:637.5
<https://doi.org/10.5281/zenodo.15300688>

ФОРМИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЁТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТОРГОВЛИ ДНР

Юрий Люциянович Петрушевский

Донецкая академия управления и государственной службы, Донецк, ДНР, Россия,
y.petrushevskiy@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5698-9979>

Аннотация. Исследование посвящено актуальным вопросам формирования и внедрения системы управленческого учёта в организациях торговли Донецкой Народной Республики. Обосновано, что в условиях экономической нестабильности управленческий учёт становится ключевым инструментом повышения эффективности управления ресурсами и финансовыми результатами деятельности хозяйствующих субъектов. Констатировано, что для отечественной практики управленческий учёт не является чем-то совершенно новым, многие его элементы были проработаны в теоретическом и практическом аспектах и в административно-плановой экономике. Доказано, что в современных условиях бухгалтерский управленческий учёт призван выполнять несколько иные функции, которые должны соответствовать целям эффективного управления в условиях рыночной экономики. В статье представлены рекомендации по формированию и внедрению системы управленческого учёта в торговых предприятиях, учитывающей специфику нового российского региона. Также исследованы проблемы, с которыми сталкиваются организации при внедрении системы управленческого учёта и предложены способы их устранения. Статья может быть полезна как научным работникам, так и практикам, стремящимся оптимизировать учётные процессы в организациях торговли ДНР.

Ключевые слова: управленческий учёт, система, организация торговли, регион, рынок, управление

Для цитирования: Петрушевский Ю. Л. Формирование и внедрение системы управленческого учёта в организациях торговли ДНР // Научный журнал «Менеджер». 2025. № 1(107). С. 130-140. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15300688>.

Original article

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF A MANAGEMENT ACCOUNTING SYSTEM IN DPR TRADE ORGANIZATIONS

Yuriy L. Petrushevskiy

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, DPR, Russia,
y.petrushevskiy@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-5698-9979>

Abstract. The research is devoted to topical issues of the formation and implementation of a management accounting system in trade organizations of Donetsk People's Republic. It is proved that in conditions of economic instability, management accounting becomes a key tool for improving the efficiency of resource management and financial performance activity of economic entities. It is stated that management accounting is not something completely new for national practice, many of its elements have been worked out in theoretical and practical aspects and in the administrative-planned economy. It is proved that in modern conditions, management accounting is designed to perform several other functions that must meet the purpose of effective management in the condition of market economy. The article presents recommendations on the formation and implementation of a management accounting system in commercial enterprises that takes into account the aspects of the new Russian region. The problems that organizations face when implementing a management accounting system are also investigated and ways to solve them are proposed. The article can be useful for both researchers and practitioners seeking to optimize accounting processes in trade organizations of DPR.

Keywords: management accounting, system, settlement of trade, region, market, management

For citation: Petrushevskiy Y. L. Formation and implementation of a management accounting system in DPR trade organizations // Scientific Journal "Manager". 2025;(1/107):130-140. (In Russ.), <https://doi.org/10.5281/zenodo.15300688>.

Введение

Развитие экономических отношений в Донецкой Народной Республике требует значительного повышения эффективности управления хозяйственными организациями, что в свою очередь приобретает особую важность в розничной торговле продовольственными товарами, позволяющей завершить их переход в сферу личного потребления населения республики. При этом одним из основных показателей экономического и социального развития государства является оборот розничной торговли, отражающий влияние как на объём и структуру ВВП, формирование и распределение национального дохода, производство и потребление товаров, а также является одним из показателей уровня и качества жизни населения.

В связи с обозначенным, в отечественном регионе организации торговли занимают лидирующее место среди других отраслей экономики (по показателям количества торговых предприятий, объёму оптово-розничного товарооборота, численности работников), поэтому тема исследования является весьма актуальной. Установлено, что объём и динамика продажи товаров непосредственно влияют на денежное обращение и при этом учитываются темпы инфляции, соотношение между спросом и предложением. Поэтому наиболее важной проблемой, стоящей как перед государством, так и хозяйствующими субъектами, является формирование учётно-аналитической системы, которая позволила бы эффективно внедрить результативный управленческий учёт в организациях торговли ДНР.

Исследованию вопросов управленческого учёта в организациях торговли в последние годы посвящены работы следующих авторов: О. Ю. Агафоненко [1], А. Г. Гаврильевой [2], Р. А. Громоздовой, Н. А. Одинцовой [3] К. Друри [4], Н. А. Ермаковой [5], В. Б. Ивашкевича [6], Д. Ю. Кацюк, В. Э. Керимова [7], Ю. Л. Петрушевского [8], М. А. Хакимовой [9], П. Этрилл [10] и других. Однако вопросы, посвящённые системе формирования и эффективного внедрения управленческого учёта в организациях торговли в условиях международных интеграционных процессов государства, остаются по-прежнему не решёнными.

Цель и задачи исследования

Целью статьи является исследование направлений, позволяющих разработать и внедрить систему управленческого учёта в организациях торговли, установить этапы, предшествующие данному процессу, выявить проблемы, связанные с созданием и внедрением системы управленческого учёта и предложить пути их решения.

Методы исследования

В статье использованы методы системного анализа, дедукции, где логическое умозаключение является следствием анализа данных, на основе которых проводится исследование, графического и табличного представления данных для улучшения восприятия информации и её упорядочения.

Результаты исследования и их обсуждение

В своих научных трудах учёный Ю. Л. Петрушевский справедливо отмечает, что «современный уровень развития экономических и военно-политических отношений в ДНР значительно усложняет деятельность предприятий торговли, влечёт за собой не только возрастание роли управления ими, но и качественные изменения во всей структуре и методах управления» [8]. Исследователь безусловно прав, делая акцент на отношения, возникающие в государстве, поскольку их формирование влияет не только на развитие организаций торговли, но и на обрабатывающую промышленность государства в целом. В свою очередь «устойчивое развитие – это непрерывное и постоянное развитие экологической составляющей вместе с комплексным развитием социально-экономических компонентов всей системы» [11].

Важность данной сферы также в своих научных трудах подчёркивает А. И. Фучеджи. Автором установлено, что торговля по-прежнему остаётся актуальной сферой, которая позволяет: во-первых, формировать цели потребительского рынка; во-вторых, координировать систему экономических отношений; в-третьих, является комплексным механизмом, который удовлетворяет потребности жителей Донецкой Народной Республики [12]. Вследствие чего система управленческого учёта играет важную роль в деятельности организаций торговли, позволяет обеспечить заинтересованные стороны важной информацией для принятия обоснованных управленческих решений.

С помощью управленческого учёта возможно планировать будущую деятельность, контролировать текущие операции хозяйствующих субъектов, анализировать и оценивать показатели эффективности и выявлять возможности для дальнейшей оптимизации хозяйственных операций. В условиях развития экономики Донецкой Народной Республики управление затратами, доходами и ресурсами также является важным фактором, определяющим конкурентоспособность и финансовую устойчивость организаций. Поэтому управленческий учёт является процессом сбора, обработки и анализа данных, который используют внутренние пользователи (менеджеры разных уровней, бухгалтеры, экономисты) для принятия решений, оценки эффективности, планирования и контроля бюджета, а также формирования стратегий развития.

Выявлено, что управленческий учёт включает в себя количественные показатели и качественную информацию о внутренней среде организации. Его целью является оценка рентабельности, выявление возможностей для расширения ассортимента продукции, определение оптимального ценообразования и разработка стратегии развития организации.

Выделяют следующие виды учёта, которые ведут бухгалтеры организаций, а именно: бухгалтерский (финансовый и управленческий) и налоговый учёт. Управленческий учёт тесно взаимосвязан с финансовым, однако он имеет отличительные признаки, представленные на рисунке 1 [9].



Рисунок 1 – Отличительные признаки управленческого и финансового учёта
Figure 1 – Distinguishing features of management and financial accounting

Проанализировав рисунок 1, можно констатировать, что управленческий учёт использует данные финансового учёта, но преобразует их для внутренних целей управления организацией.

В организациях торговли ДНР вопрос о важности ведения управленческого учёта является ключевым моментом эффективного построения системы управления и ведения бизнеса. Поэтому важной проблемой, стоящей перед руководством хозяйствующих субъектов, является необходимость создания эффективной учётно-аналитической и информационной базы для принятия управленческих решений. Однако, ввиду происходящих военно-политических и экономических процессов в регионе, не существует достаточного практического опыта и теоретико-методических рекомендаций по построению и внедрению результативной системы управленческого учёта.

В ходе проведенного исследования выявлено, что отечественные предприятия почти 90 % рабочего времени и ресурсов тратят на постановку финансовой бухгалтерии и всего лишь 10 % – на постановку и ведение управленческого учёта. В то время как в экономически развитых странах это соотношение обратное [2; 10]. Поэтому нынешняя ситуация, при которой большая часть ресурсов отечественных предприятий направляется на финансовый учёт в «ущерб менеджменту», принципиально отличается от практики экономически развитых стран и тормозит развитие. Однако позитивные тенденции в сфере торговли и услуг в ДНР, где она выступает в качестве канала предоставления различных услуг, открывают новые перспективы. Для того чтобы реализовать эти возможности и эффективно управлять бизнесом в быстро развивающейся среде, необходимо переориентироваться на управленческие аспекты учёта и углублённый анализ формирующейся отраслевой структуры торговли в соответствии с целями государственной политики.

Выявлено, что сектор торговли и услуг в ДНР действует как канал предоставления разнообразных услуг потребителям. Положительная динамика развития торговли, продемонстрированная в ДНР, предоставляет новые возможности для развития и расширения сферы услуг. Для более тщательного наблюдения необходим анализ отраслевой структуры торговли и государственной политики в исследуемой области.

Так, по состоянию на 1 июля 2023 г. в ДНР насчитывалось 31367 объектов сферы услуг, подробный состав которых представлен на рисунке 2.

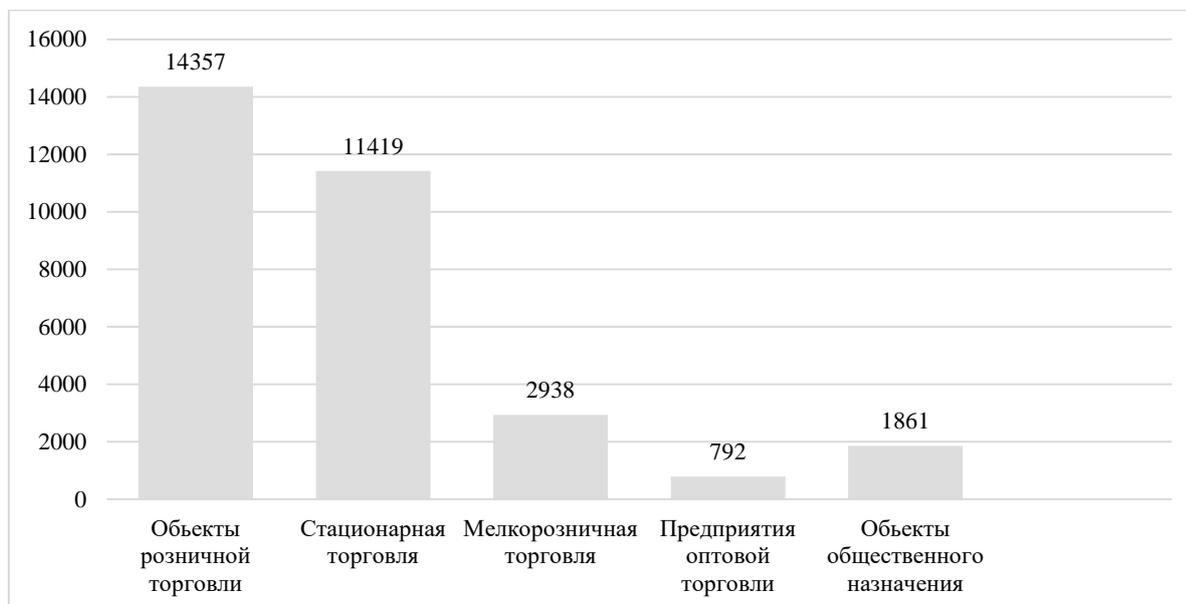


Рисунок 2 – Количество объектов сферы услуг в Донецкой Народной Республике по состоянию на 01.07.2023

Figure 2 – Number of service facilities in the Donetsk People's Republic as of 01.07.2023

Также в ДНР функционирует 69 торговых сетей, пользующихся большой популярностью у населения [13]. Торговые сети представляют широкий спектр товаров. Среди популярных супермаркетов наиболее крупными являются: «Первый республиканский супермаркет», «Геркулес-Молоко», «Вектор» и т. д. Торговые сети, реализующие бытовую технику, – это «Фокс», «Эльдорадо», «Техно Макс» и другие. Среди магазинов одежды наиболее крупными являются «Семейный квартал» и «GoodZone».

Торговые сети в ДНР постоянно развиваются и совершенствуют свою деятельность. Для более успешного развития указанных организаций целесообразно активно внедрять в их деятельность элементы управленческого учёта.

Наиболее распространённые и успешные примеры внедрения элементов управленческого учёта в организациях торговли следующие:

– управление запасами (оптимизация запасов), а именно: использование ABC-анализа с целью дифференцированного управления запасами, а также внедрение системы EOQ с целью определения экономически обоснованного объёма заказа. При этом становится возможным анализ и страховых запасов с целью минимизировать риск дефекта товара. Основной акцент сделан на оптимизацию величины товарных запасов хозяйствующих субъектов, а также на поддержание необходимого уровня товарных запасов для клиентов и предотвращение ошибочных продаж;

– анализ эффективности розничной торговли предполагает определение КРІ (ключевых показателей эффективности) для различных категорий сотрудников, таких как продавцы и кассиры, с целью оценки их вклада в общую производительность, что позволяет использовать передовой опыт и направления для улучшения, тем самым повышая общую эффективность работы магазина или сети. Основное внимание уделяется количественной оценке работы сотрудников с помощью КРІ и выявлению возможностей для улучшения и повышения эффективности работы всей сети. Основная цель состоит не только в измерении, но и в улучшении качественных показателей работы сотрудников;

– финансовое планирование и бюджетирование, а именно: разработка бюджетов продаж, закупок, затрат на рабочую силу, учёт расходов. Внедрение системы бюджетирования «снизу вверх» и «сверху вниз» для учёта различных уровней управления. Анализ позволяет определить отклонения реальных показателей от запланированного бюджета и своевременно выявить причины возникших отклонений. Основной акцент сделан не только на контроле затрат, но и на обеспечении финансовой стабильности организации, позволяющий достичь стратегических целей;

– анализ рентабельности по товарам, группам товаров, каналам продаж, магазинам, а также анализ чувствительности прибыли к изменениям цен, объёмов продаж и затрат. Основной акцент сделан не только на выявление наиболее прибыльных товаров, но и оптимизации ценовой политики и структуры затрат для повышения общей прибыльности;

– управление затратами: внедрение системы учёта затрат по центрам ответственности (магазины, отделы). Необходимо тщательно анализировать структуру затрат и определять возможности снижения затрат. Использование системы «точно в срок» для минимизации затрат на хранение запасов. Основной акцент сделан на снижении затрат, а также повышении эффективности использования ресурсов;

– оценка эффективности инвестиций: открытие новых магазинов, применение новых технологий и реализация маркетинговых стратегий. Использование методов дисконтирования денежных потоков (NPV, IRR) с целью принятия альтернативных решений. Основной акцент сделан на условии использования инвестиционного капитала и роста стоимости компании [1; 14].

Приведенные выше примеры отражают успешную практику применения управленческого учёта в организациях торговли ДНР, демонстрируя его реальные преимущества. Данные инструменты позволяют оптимизировать процессы, повысить рентабельность и улучшить процесс принятия управленческих решений на основе достоверной информации. Внедрение указанных проверенных временем элементов управленческого учёта обеспечивает конкурентоспособность и устойчивость торговых организаций.

Успешная реализация торговых операций, безусловно, требует ведения эффективного, отвечающего современным стандартам, управленческого учёта. Методология разработки и внедрения системы управленческого учёта в организациях торговли включает следующие этапы: анализ текущей ситуации; оценка системы учёта; изучение действующего порядка учёта, выявление сильных и слабых сторон; выявление потребностей бизнеса; анализ требований руководства и заинтересованных сторон к информационным системам с целью определения информации, необходимой для принятия решений; постановка целей и задач (формулирование задач, которые позволят достичь цели, например, автоматизация процессов, стандартизация данных, обучение персонала); разработка системы учёта, определение структуры системы (разработка системы учёта, включая источники данных, ключевые показатели эффективности (KPI), отчёты и анализ); моделирование процессов бухгалтерского учёта (описание процессов, связанных с выручкой, учётом затрат, составлением отчётности и планированием); выбор программного обеспечения (оценка существующего на рынке программного обеспечения, его функциональности, адаптации к конкретным требованиям организаций торговли); внедрение выбранного программного обеспечения, адаптация шаблонов отчётов, создание интерфейсов; внедрение системы (тестовая версия системы запускается на ограниченной группе пользователей для выявления возможных проблем и улучшений); полное внедрение (после успешного тестирования система внедряется на всех уровнях организации, осуществляется миграция данных, проводится обучение сотрудников); мониторинг и оценка эффективности; мониторинг производительности системы, анализ влияния на процессы управления; адаптация и развитие системы (мониторинг и обратная связь определяет необходимые изменения или улучшения).

Внедрение системы управленческого учёта – сложный процесс, требующий участия различных подразделений и постоянного внимания к трансформациям в организации и на рынке, применение которого требует не одного универсального метода, а стратегического набора инструментов. Данный комплексный подход направлен на оптимизацию различных аспектов деятельности торговых организаций, а именно: от управления запасами и анализа производительности труда до финансового планирования и оценки инвестиций, где каждый элемент играет роль в обеспечении целостности системы управления. В следствии чего применение данной методики позволит принимать обоснованные решения, эффективно экономить ресурсы и повышать конкурентоспособность организаций торговли ДНР. В результате интеграция данных инструментов позволит достичь синергетического эффекта, который обеспечит устойчивый рост и развитие торговых организаций.

Выявлено, что период интеграции ДНР в экономическое пространство РФ является системным вопросом, который характеризуется множеством инновационных процессов. Поэтому создание и внедрение системы управленческого учёта в организациях отечественного региона влечёт за собой множество значимых проблем, требующих комплексных подходов к их решению (таблица 1).

Таблица 1 – Основные проблемы, связанные с созданием и внедрением системы управленческого учёта организаций торговли ДНР и пути их решения
 Table 1 - Main problems related to the creation and implementation of the management accounting system of trade organisations in the DPR and ways to solve them

Проблемы	Краткая характеристика	Пути решения	Краткая характеристика
Нехватка квалифицированных кадров	Нехватка высококвалифицированных специалистов, обладающих компетенциями в области учёта. Проблема усугубляется отсутствием эффективных образовательных программ и курсов, адаптированных к реальным условиям ДНР	Обучение и повышение квалификации сотрудников	Организация курсов по управленческому учёту для работников организаций торговли. Сотрудничество с университетами РФ для разработки современных образовательных программ
Сопrotивление изменениям	Внедрение новой системы может встретить сопротивление со стороны сотрудников, особенно если они привыкли к старым методам работы	Пилотное внедрение	Запуск пилотного проекта с небольшой группой пользователей с целью тестирования новой системы и получение информации обратной связи поможет выявить потенциальные проблемы и предусмотреть механизмы их решения, продемонстрировав тем самым успехи другим сотрудникам
Недостаточная интеграция с другими системами	В случае, если система управленческого учёта не интегрирована с другими системами (например, финансовым учётом или складским учётом), это может привести к дублированию данных и ошибкам	Создание единой базы данных	Создание единой базы данных, в которой будут храниться все данные из различных учётных систем, поможет избежать дублирования и обеспечит доступ к актуальной информации
Культура управления	Отсутствие культуры управления на основе данных в организации может затруднить внедрение системы управленческого учёта, так как сотрудники могут не осознавать её важность	Долгосрочная поддержка и развитие	Обеспечение регулярного обучения для сотрудников, чтобы они могли развивать свои навыки работы с данными. Стимулирование сотрудников к постоянному поиску новых способов использования данных для повышения эффективности работы. Введение системы поощрений для сотрудников, которые активно используют данные в работе и добиваются результатов

Продолжение таблицы 1
 Continuation of Table 1

Проблемы	Краткая характеристика	Пути решения	Краткая характеристика
Игнорирование важности управленческого учёта	Некоторые руководители не осознают важности учёта для принятия управленческих решений и оценки эффективности бизнеса. Это приводит к недостаточному финансированию и поддержке инициатив	Повышение осведомлённости о важности учёта	Проведение тренингов и презентаций для руководителей и владельцев бизнеса с целью разъяснения преимуществ эффективного ведения учёта. Проведение исследований и разработка материалов успешной практики с целью демонстрации результативности внедрения системы управленческого учёта

Внедрение системы управленческого учёта в организациях торговли ДНР требует комплексного подхода и активного сотрудничества всех заинтересованных сторон. Эффективное решение выявленных проблем позволит улучшить процесс принятия управленческих решений, повысить эффективность бизнеса и, в результате, конкурентоспособность организации на рынке, где экономическая и политическая нестабильность усугубляет риски и требует большего внимания к системе управленческого учёта. Поэтому внедрение системы управленческого учёта становится не только желательным, но и необходимым условием «выживания» и развития бизнеса.

Выводы

Разработка и внедрение системы управленческого учёта в организациях торговли является необходимым этапом для повышения их эффективности деятельности и устойчивости развития в условиях современной экономики. Основываясь на положительных примерах внедрения управленческого учёта, можно утверждать, что он является важным инструментом, позволяющим эффективно управлять ресурсами и принимать обоснованные решения на основе массивов финансовой и нефинансовой информации. Направления дальнейших разработок в данном направлении целесообразно нацелить на адаптацию и интеграцию современных методов управленческого учёта в автоматизированные системы с учётом специфики организаций и повышения компетенций персонала в области анализа данных для принятия обоснованных управленческих решений.

Список источников

1. Агафоненко О. Ю., Кацюк Д. Ю. Особенности бухгалтерского учёта расходов на производство продукции // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: тезисы докладов VII Всероссийской научно-практической интернет-конференции с международным участием, Донецк, 15 ноября 2023 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2023. С. 98-100. EDN NYZWKO.

2. Гаврильева А. Г. Организация управленческого учёта на предприятиях торговли // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 3. С. 100-105. EDN KFSCFG.

3. Громоздова Р. А., Одинцова Н. А. Аудит расчётных операций как инструмент повышения эффективности управления оборотным капиталом организации // Финансы, учёт, банки: тезисы докладов и выступлений IV международной научно-практической конференции молодых учёных, Донецк, 07-08 декабря 2022 года / Под общей редакцией П. В. Егорова. Донецк: Донецкий национальный университет, 2022. С. 272-275. EDN WVLZJP.

4. Друри К. Управленческий и производственный учёт. Management and Cost Accounting: учебник / пер. В. Н. Егоров; К. Друри. 6-е изд. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 1424 с. (Зарубежный учебник). Пер. с англ. URL: <https://rucont.ru/efd/352728>.

5. Ермакова Н. А. Бюджетирование в управленческом учёте и контроле страховых организаций. Казань: Казанский (Приволжский) федеральный университет, 2015. 194 с.

6. Ивашкевич В. Б. Бухгалтерский управленческий учёт: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 448 с. ISBN 978-5-9776-0362-1. URL: <https://znanium.ru/catalog/product/987793>.

7. Керимов В. Э. Особенности организации управленческого учёта на предприятиях общественного питания // Бухгалтерский учёт: достижения и научные перспективы XXI века: Материалы Международной научно-практической конференции кафедры бухгалтерского учёта Российского университета кооперации, Москва, 28 ноября 2017 года. Москва: Издательство «Канцлер», 2017. С. 144-147.

8. Петрушевский Ю. Л. Организационно-методические проблемы внедрения управленческого учёта в систему менеджмента предприятий торговли // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06-07 июня 2023 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2023. С. 173-178. EDN OIMBFU.

9. Хакимова М. А. Описание финансового и управленческого учёта // Актуальные вопросы развития бухгалтерского учёта, аудита, анализа, налогообложения, государственного финансового контроля: современные вызовы и вектор развития: материалы I Международной научно-практической конференции, Душанбе, 18-19 января 2023 года. Душанбе: Таджикский национальный университет, 2024. С. 321-326. EDN BLMZSJ.

10. Этрилл П. Финансовый менеджмент и управленческий учёт для руководителей и бизнесменов // Москва: Альпина Паблишер, 2017. С. 500-550.

11. Петрушевская В. В., Гордеева Н. В., Привалова А. А. Совершенствование механизма устойчивого развития промышленных предприятий // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: сборник материалов XVIII международной научно-практической конференции. Посвящается 95-летию кафедры «Экономика и маркетинг», Донецк, 24-25 ноября 2022 года / Редколлегия: А. А. Кравченко [и др.]. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2022. С. 101-105. EDN IBKUBU.

12. Фучеджи А. И. Анализ состояния и современных тенденций развития сферы торговли в Донецкой Народной Республике // Торговля и рынок. 2022. Т. 2, № 4-1(64). С. 203-215. EDN PCJHDS.

13. Ситуация с бизнесом в ДНР в цифрах. Минпромторг Республики обнародовал данные. URL: <https://dan-news.ru/ekonomika/situacija-s-biznesom-v-dnr-v-cifrah.-minprom-torg-respubliki-obnarodoval-dannye/>.

14. Ярмак М. А., Семёнова А. П. Проектирование и разработка информационной системы предприятия оптовой торговли с использованием программы «1С: Предприятие» версии 8.2 // Информатика, управляющие системы, математическое и компьютерное моделирование (ИУСМКМ-2019): материалы студенческой секции X Международной научно-технической конференции в рамках V Международного Научного форума Донецкой Народной Республики, Донецк, 22-24 мая 2019 года. Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2019. С. 291-294. EDN TMUWMZ.

Информация об авторе

Ю. Л. Петрушевский – д-р экон. наук, профессор.

Information about the author

Y. L. Petrushevskiy – Doctor of Science (Economy), Professor.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 11.12.2024; одобрена после рецензирования 18.03.2025; принята к публикации 25.03.2025.

The article was submitted 11.12.2024; approved after reviewing 18.03.2025; accepted for publication 25.03.2025.

ТРЕБОВАНИЯ К МАТЕРИАЛАМ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫМ В НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ «МЕНЕДЖЕР»

1. Для публикации принимаются ранее не опубликованные авторские статьи, соответствующие научным специальностям Научного журнала «Менеджер» и настоящим требованиям. Предоставляемые материалы должны быть актуальными, обладать научно-теоретической, научно-практической значимостью и новизной. Уникальность текста без библиографического списка должна быть от 80% в системе Антиплагиат.

Под плагиатом понимается как дословное копирование, так и перефразирование чужого текста. При использовании заимствований текста другого автора ссылка на источник обязательна. Плагиат может быть выявлен как на этапе получения научной статьи при помощи компьютерных методов, так и на этапе рецензирования.

Не допускается применение специальных программ или макросов, скрывающих заимствованный текст при проверке на плагиат, путём добавления скрытых символов, множественных пробелов между словами, перестановки слов, замены букв русского алфавита на английский.

2. Предоставление статьи в Научный журнал «Менеджер» подразумевает, что:

- все соавторы ознакомлены и принимают правила редакционной этики, размещенные на официальном сайте журнала;
- все соавторы согласны с публикацией текущей версии статьи;
- все соавторы согласны с размещением статьи в открытом доступе в сети Интернет, в том числе на сайте журнала, официальном сайте Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU и других баз;
- в научной статье отсутствуют сведения, составляющие государственную и коммерческую тайну, её открытое опубликование возможно.

3. Перед отправкой статьи на рассмотрение следует убедиться, что в файле (файлах) содержится вся необходимая информация, указаны источники информации, размещённой на рисунках и в таблицах, все ссылки оформлены корректно.

4. Статьи, направляемые в редакцию, рецензируются и, в случае положительного заключения, – редактируются. Редакция не согласовывает с авторами изменения и сокращения рукописи, не затрагивающие принципиальных вопросов.

5. Автор отвечает за достоверность сведений, точность цитирования и ссылок на официальные документы и другие источники.

6. Общее количество авторов статьи – не более трех. Статьи аспирантов и соискателей могут приниматься к публикации без соавторства с доктором или кандидатом наук. Статьи, в число авторов которых входят обучающиеся – призёры конкурсов научных работ (подтверждается соответствующим сертификатом), принимаются к публикации только в соавторстве с доктором или кандидатом наук.

7. Недопустимый контент в авторских материалах. Недопустимо включение в текст статьи материала, содержащего: ненормативную лексику, а также оскорбительные высказывания, в т.ч. расистского и религиозного характера; призывы к насилию и противоправным действиям; дискриминацию по национальному, расовому, религиозному, половому и другим признакам; нарушения общепринятых норм морали и нравственности; экспансивно-аффективное изложение; пропаганду экстремистской деятельности; пропаганду политических и религиозных течений; пропаганду нетерпимости и дискриминационные высказывания.

8. Плата за публикацию статей не взимается. Авторские гонорары редакцией не выплачиваются.

9. Рукописи не возвращаются. Редакция направляет авторам копии рецензий на пред оставленные материалы и/или мотивированный отказ в публикации предоставленных материалов.

10. Требования к оформлению статьи и правила её подачи детально изложены на сайте журнала.

11. Материалы направляются непосредственно через сайт Научного журнала «Менеджер» <http://manager-sciencejournal> либо пересылаются в редакцию по электронной почте manager_donampa@list.ru.

«МЕНЕДЖЕР» НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

Периодическое печатное издание - рецензируемый **Научный журнал «Менеджер»** - выпускается с целью создания коммуникационной площадки для освещения теоретических и практических вопросов развития экономических наук, решаемых научным сообществом специалистов, деятельность которых осуществляется на стыке управленческих, экономических, финансовых задач и знаний, связанных с деятельностью по управлению, аккумулированию исторического опыта развития государственных и социальных институтов.

Журнал предназначен для публикации результатов оригинальных теоретических и эмпирических научных исследований в области региональной и отраслевой экономики, финансов, менеджмента, государственного и муниципального управления. Типы публикуемых статей: научная, обзорная, дискуссионная, редакторская, рецензия на книгу, рецензия на статью. Приветствуются практическая направленность исследовательских статей, анализ актуальных данных и рекомендации по применению результатов на практике.

Миссия журнала – содействие развитию научных исследований, экспертных заключений, образовательного процесса в российском и международном научно-информационном пространстве, научных коммуникаций в целом.

Журнал адресован научному сообществу – учёным, преподавателям, аспирантам, студентам, представителям государственных структур и бизнеса, экспертам и управленцам-практикам.

Рубрики Научного журнала «Менеджер»

- Экономика и управление регионами, отраслями и межотраслевыми комплексами
- Актуальные проблемы развития финансово-кредитной и банковской системы
- Современный менеджмент: проблемы теории и практики
- Теории, концепции и модели государственного и муниципального управления

Материалы, поступающие в редакцию, проходят обязательное слепое рецензирование

Статьям присваивается DOI

Языки издания: русский, английский

Периодичность: 8 выпусков в 2 года

Адрес редакции: 283015, Донецкая Народная Республика, г.о. Донецк, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»

Web адрес: [http:// manager-sciencejournal](http://manager-sciencejournal)

E-mail: manager_donampa@list.ru

Тел.: +7(856) 305-45-36

Электронная версия журнала размещена здесь

