

**ЭКОНОМИКА
И ПАРАДИГМА
НОВОГО ВРЕМЕНИ**

ISSN 2587-5981

**Периодическое издание
Выпуск № 10
Казань, 2024**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ
РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ**

**"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА
НОВОГО ВРЕМЕНИ"**

**Выпущено под редакцией
Научного объединения
«Вертикаль Знаний»**



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2024 год

Основное заглавие: Экономика и парадигма нового времени

Параллельное заглавие: Economics and the paradigm of the new time

Языки издания: русский (основной), английский (дополнительный)

Учредитель периодического издания и издатель: Научное объединение
«Вертикаль Знаний»

Место издания: г. Казань

Формат издания: электронный журнал в формате pdf

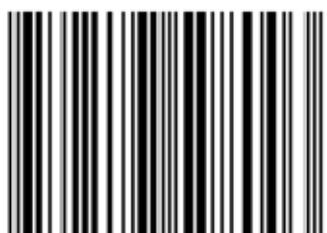
Периодичность выхода: 1 раз в месяц

ISSN: 2587-5981

Редколлегия выпуска:

1. Королук Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.
3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.
4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.

ISSN 2587-5981



9 772587 598003 >

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Экономика и парадигма нового времени. – 2024. – № 10 (31).

Оглавление выпуска

**МЕЖДУНАРОДНОГО
РЕЦЕНЗИРУЕМОГО
НАУЧНОГО ЖУРНАЛА**

**«ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА
НОВОГО ВРЕМЕНИ»**

Выпуск № 10 / 2024

Стр. 5 Васильев П.В.

Управление медиакомпанией: искусственный интеллект как новый субъект в медиапроизводстве

Стр. 16 Митрофанова Т.Ю., Митрофанов Н.М.

Основные социально-экономические итоги тридцатилетнего периода развития Кыргызстана. Важнейшие проблемы государства и перспектива их решения

Стр. 23 Иванова О.Г.

Понятие и сущность кадрового обеспечения деятельности промышленных организаций

Стр. 30 Корнеева Т.Н.

Стимулирование труда персонала в системе кадровой политики

Стр. 35 Мамий С.А., Жуков Н.Р.

CBDC в экономике стран: появление и текущее развитие

Стр. 40 Аблитаров Э.Р.

Модификация реинжиниринга бизнес-процессов предприятия

Стр. 47 Пономаренко А.К., Баландин Е.К.

Источники финансирования науки: эффективность и целесообразность использования

Стр. 51 Калинов Н.А.

Зарубежный опыт подбора земельного участка для успешной реализации проекта

Стр. 61 Боровкова А.С.

Проблемы и перспективы управления персоналом в компаниях энергетической сферы

УДК 65

УПРАВЛЕНИЕ МЕДИАКОМПАНИЕЙ: ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК НОВЫЙ СУБЪЕКТ В МЕДИАПРОИЗВОДСТВЕ

*Васильев Петр Всеволодович,
Московский государственный университет
им. М.В. Ломоносова, г. Москва*

Аннотация. *Статья представляет собой анализ некоторых медиапрактик использования ИИ в редакционных производственных процессах. Возможности нейросетей уже существенно упростили ряд обязательных и при этом трудоемких операций, таких как подбор, проверка и систематизация бэкграундов, фактчекинг, подготовка, написание хроникальных заметок, анализ пользовательских комментариев и т.п. Журналистские материалы и иной контент, сгенерированный ИИ, в настоящее время производится и публикуется под редакторским контролем, хотя технологии стремительно развиваются, и нейросети вполне могут начать претендовать на самостоятельную роль в производстве медиаконтента.*

Наряду с оптимистическими прогнозами существуют и пессимистические оценки быстрого распространения ИИ-технологий в отрасли. Прежде всего, внимание обращают на недостаточно высокое качество сгенерированного контента, на сложности с соблюдением авторских прав, на иные проблемы юридического и этического характера в связи с использованием нейросетей в сфере массовых коммуникаций.

В статье анализируются некоторые вероятные правовые и управленческие риски и возможные проблемы в рамках основного редакционного производства в связи с применением ИИ в медиасфере.

Abstract. *The article is an analysis of a number of media practices of using AI in the editorial production process. AI capabilities have already significantly simplified a quite a few routine and time-consuming operations, such as selection, verification and systematization of backgrounds, fact checking, preparation and writing chronicle notes, and analysis of user comments. Journalistic materials and other AI-generated content are currently produced and published under human control, although technology is rapidly developing, and it is not difficult to assume that neural networks will soon become an independent player in the editorial production process.*

However, along with optimistic forecasts, there are also pessimistic assessments of the rapid spread of AI technologies in the media industry. First of all, experts call attention to an insufficient quality of the generated content, problems with copyrights, and other unresolved legal as well as ethical aspects of the use of neural networks in the field of mass communications and media production.

The article analyzes some areas of application of neural networks in the editorial production process using the examples of a number of Russian media

holdings. The legal risks of using AI in journalism are evaluated, taking into account existing legal norms as well as certain ethical issues are studied.

Ключевые слова: *медиаменеджмент, редакционный менеджмент, нейросети, искусственный интеллект, массовые коммуникации, журналистика.*

Key words: *artificial Intellect, AI, neural networks, media management, media production, editorial guidelines.*

Введение. Актуальность. Существующие сегодня искусственные интеллекты классифицируются на три типа. Первый – предсказательный ИИ. Второй – генеративные модели, создающие новый контент: картинки, тексты, музыка и т.д. Третий тип – системы принятия решений. Такие алгоритмы уже достаточно широко внедрены, в частности, в банках решения о выдаче кредита давно принимает ИИ этой группы [1].

Для современной журналистики наиболее актуальны алгоритмы второго типа, способные генерировать текст и иной контент. Нейротехнологии достаточно широко применяются в редакционных процессах международных агентств и корпораций, в частности, Associated Press, Financial Times, the New York Times, Wired и многих других медиахолдингов и онлайн порталов. «The New York Times, El Pais для модерирования комментариев применяют ПО, основанное на искусственном интеллекте Perspective. Yahoo! и Associated Press используют ПО Wordsmith для формирования репортажей, заметок и т.п.» [2].

В России практика применения ИИ в медиапроизводстве пока гораздо скромнее, хотя Интерфакс, ТАСС, РИА Новости, РБК, Sports.ru и ряд других крупных медиаигроков также уже используют его в своем редакционном производстве, о чем писали не раз отечественные СМИ. Материалы и иной контент, сгенерированный ИИ, в настоящее время публикуется под контролем человека, но технологии стремительно развиваются, так что уместен вопрос: не станет ли в скором времени ИИ самостоятельным субъектом редакционных производственных отношений и процессов?

Основная часть.

Практика применения ИИ в СМИ. Многие исследователи ИИ соглашаются с тем, что к концу нынешнего десятилетия искусственный интеллект вытеснит человека из многих сфер деятельности и даже профессий, в частности, из журналистики. Профессор Кристиан Хаммонд (Kristian Hammond, professor of Computer Science and Journalism at Northwestern University, USA) считает, что к концу 2020-х более 90% всех новостных текстов будут генерироваться ИИ [3].

Процесс замены журналистов на роботов уже идет. Весной 2020 года компания Microsoft уволила больше 50 корреспондентов и редакторов, готовивших новостной контент для брендовых сервисов, заменив их на генеративные технологии [4]. Другие медиасервисы, как, например, JournalismAI, предлагают журналистам работать совместно с нейросетями [5]. И пока одни обвиняют ИИ в распространении фейков, низком качестве контента и прочих грехах, другие считают его эффективным средством борьбы с ложной информацией, отмечая также иные положительные стороны его применения.

Так, газета «Нью-Йорк Таймс» насчитала в 2023 году 35 видов деятельности, в которых человек целиком доверился ИИ. В списке оказались редакция и проверка текстов, планировка садов и участков, выбор подарков, производство расчетов и операций в аэрокосмической сфере и многие другие виды деловой и досуговой активности человека [6]. Более того, 78% медиаруководителей, опрошенных Институтом исследования журналистики Reuters по теме внедрения ИИ-технологий в медиаотрасль, отнесли к данной идее с одобрением, посчитав процесс неизбежным [7].

Возможности ИИ уже существенно упростили ряд рутинных, но при этом трудоемких операций в редакционном процессе, таких как подбор, проверка и систематизация бэкграундов, фактчекинг, подготовка и написание хроникальных заметок, анализ пользовательских комментариев, ведение топиговых или «нишевых» информационных лент, распознавание речи для расшифровок, переводы, работу с фото- и видеоматериалами и т.п. [8]. Количество делегируемых нейросетям редакционных задач и поручений стабильно растет. При этом многие эксперты-практики, как и исследователи ИИ отмечают то обстоятельство, что нейросети быстро совершенствуются и, если вчера сгенерированный ими контент требовал серьезной редакции, а порой и доработки, сегодня качество материалов заметно выросло. Процесс постепенный и необратимый, значит, требуемый результат, можно полагать, будет обеспечен.

Именно на это обстоятельство обращает внимание Франческо Маркони, автор книги «Создатели новостей: искусственный интеллект и будущее журналистики» (Francesco Marconi. Newsmakers. Artificial Intelligence and the Future of Journalism. Columbia University Press, 2020). «Тотальное распространение в мире во второй половине 1990-х интернет-технологий заставило большинство западных СМИ перестроить модели своего редакционного производства. В итоге в 2018 году онлайн ресурсы стали главным источником информации для 39% аудитории. Такой же процесс преобразований ждет журналистику с приходом туда систем ИИ», – убежден Ф.Маркони [9].

Расходясь в определении трендов и темпов развития роботизированной журналистики, исследователи проблем ИИ в медиасфере, обращают внимание на ряд уже подтверждаемых практикой фактов:

Первый. Использование ИИ в редакционном производстве, позволяет СМИ оптимизировать штаты, что обеспечивает экономию средств.

Второй. Расширяет аудиторный охват, распространени и предложение за счет выпуска контента для разных ресурсов: порталов, сайтов, соцсетей, онлайн приложений и т.п.

Третий. Существенно повышается скорость подготовки и распространения материалов.

Четвертый. ИИ позволяет генерировать индивидуально-ориентированный контент с учетом пользовательских предпочтений [10].

Иными словами, в результате появления генеративных технологий в медиасфере, можно уже говорить о серьезной оптимизации производственных затрат в основной редакционной деятельности, изменениях в моделях производства и распространения, а также о возможном увеличении аудиторного

охвата, включая доставку персонализированного контента. Это факторы принципиально важны для медиаиндустрии. Вместе с тем, возникает ряд вопросов, оставляя которые без ответа, мы существенно ограничиваем свое понимание перспектив использования ИИ в журналистике. В частности, способна ли аудитория такое количество контента потребить? Какая его часть может остаться невостребованной или мало востребованной? Как быть с затратами на производство невостребованной части? Точно ли аудитории нужна такая скорость распространения материалов? И не происходит ли это в ущерб качеству производства? Уместен и такой вопрос: не приведет ли роботизированная журналистика к усредненности и даже примитивизации профессиональных стандартов, результатом чего станет исчезновение из профессии «золотых перьев» – лучших авторов, репортеров, обозревателей и т.д.? И вообще, можно ли продолжать считать СМИ массовыми с количеством аудиторных обращений (заходов) к материалу в пару сотен человек, из которых лишь ничтожный процент дочитывает или досматривает его до конца?

Как выявили в MIT (Массачусетском технологическом институте, США), генеративные модели искусственного интеллекта пока далеки от совершенства – их проблема в качестве подготовки текстов и материалов в целом. Проведенное MIT в 2023 году исследование продемонстрировало, что нанятые обучать нейросети специалисты делегируют эту работу самим же нейросетям. «Возникает порочный круг, который усугубляет выявленную ранее проблему: большие языковые модели генерируют некачественный контент и сами же на нём же учатся. Было установлено, что от 33% до 46% сотрудников использовали подобные методы в своей работе обучения ИИ. Такая практика ведет к коллапсу всей модели, утверждается в исследовании MIT» [11].

Исследования ИИ в медиасфере включают проблему качества обучения нейросетей в топ главных задач, которые требуют срочного и системного решения. Поскольку именно от качества обучения зависит, какие ИИ-модели и с какими способностями мы получим для практического применения. И какими окажутся сопутствующие риски.

Однако даже с учетом выявляемых недостатков, процесс проникновения ИИ в производственные сферы медиаиндустрии, похоже, уже необратим. Американская общественная структура American Journalism Project (AJP), реализующая в медиасреде различные профильные проекты и стартапы, в партнерстве с компанией Microsoft, занялась внедрением искусственного интеллекта (OpenAI) в региональную журналистику, переживающую сегодня острый кризис востребованности и недофинансирования [12]. Организаторы проекта убеждают участников, что приход ИИ-технологий позволит снизить расходы, издержки и вдохнуть в эту часть медиасферы новую жизнь, «согласившись» на эксперимент по использованию технологий ChatGPT. Кроме того, участникам выделяют по 5 млн. долларов грантового финансирования.

Некоторые проблемы и риски применения ИИ в медиасфере

Проведенное Ассоциацией электронных коммуникаций (РАЭК) в 2023 году исследование трендов развития медиатехнологий в РФ выявило, что в

ближайшие пять лет качественное развитие ждет такие сервисы: персонализация новостных лент – 41,5%, автоматическое создание текстов – 39,2%, их анализ – 31,8%, рекомендательные сервисы – 29%, распознавание лиц на изображении – 19,9%, анализ тональности речи и текста – 13,1% [13]. Результаты исследования говорят также о наличии у крупных российских корпораций достаточного собственного опыта использования и развития нейротехнологий. При этом ИИ-модели они делят на две группы: индивидуального использования и корпоративного применения [14].

В числе основных препятствий внедрения ИИ в медиасферу представители индустрии в чаще всего называют нехватку средств – 51,1%, квалификацию сотрудников – 42,0%, недостаток информации о практиках применения ИИ в медиакommunikациях – 31,3%, слабую заинтересованность руководства в технологических инновациях – 29,5%, малодоступность зарубежных технологий – 27,3% [15].

В середине 2023 года на конференции Media Party при участии Международного центра журналистов (ICFJ) в Чикаго (США) обсуждались правовые и этические проблемы взаимодействия журналистики с искусственным интеллектом. Одним из значимых её итогов стал чек-лист профильных для СМИ вопросов, которые, как посчитали участники конференции, каждая редакция обязана задать себе, решившись на использование ИИ в производственном процессе. Вот этот список:

1. Готовы ли мы использовать инструменты генеративного ИИ, которые обучались на контенте, взятом без согласия его авторов? Можем ли мы найти или создать инструменты, не использующие такой контент?

2. Как мы собираемся регулировать использование ИИ в редакции и какие установим ограничения?

3. Какая часть нашего рабочего процесса будет автоматизирована? Где нам будут по-прежнему нужны люди?

4. Если мы будем использовать ИИ для создания контента, как мы будем маркировать такой контент?

5. Как нам гарантировать точность контента, созданного с использованием ИИ?

6. Если мы получаем данные от аудитории, как их можно использовать и кому они принадлежат? [16].

Характер вопросов указывает на существующую в медиаотрасли озабоченность в связи с приходом ИИ-технологий в редакционные процессы. Очевидным становится ряд обстоятельств:

1. Потребуется выработка новых подходов в системе управления медиапроизводством, в частности, объемами производства;

2. Построение новых технологических схем производства с учетом включения в процесс ИИ;

3. Обеспечение стандартов качества выпускаемого контента, его достоверности и др. факторов;

4. Соблюдение авторских прав и иных правовых норм производства и распространения;

5. Решение вопросов правовой защищенности работников, а также ряда других, влияющих на производственные медиандарты, решать которые в новых производственных реалиях все равно придется.

Кроме того, медиапредприятиям предстоит определиться с непростым вопросом – источников финансирования процесса инсталляции технологий ИИ в своих редакциях, а также с возвратностью вложенных средств. И, судя по всему, возвратность придется планировать через внебюджетную доходность и материалы рекламно-коммерческого характера, от засилья которых современные СМИ и так уже теряют свои аудиторные доли... Проблемных зон, как и вопросов очень много!

Правовые и этические аспекты использования ИИ в журналистике

Важным преимуществом нейросетей является их быстрое эволюционирование, более быстрое, чем у любых систем обучения или повышения квалификации человека. При этом у ИИ-моделей на сегодня есть очевидный минус – неопределенность их правового статуса. Подобный контент назвать авторским невозможно, его создатель – не человек. Продавать права на такой контент пока нельзя, утверждает Кирилл Меньшов, старший вице-президент «Ростелекома» по ИТ [17].

Впервые юридически понятие «искусственный интеллект» было официально сформулировано на подзаконном уровне Указом Президента РФ от 10 октября 2019 г. № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации»: «Искусственный интеллект – комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их. Комплекс технологических решений включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение (в том числе в котором используются методы машинного обучения), процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений» [18].

Позже эта же формулировка была включена в Закон №123-ФЗ, который фактически задал «коридор возможного» в вопросах развития и применения ИИ в современной России [19]. Некоторые юристы считают данную формулировку слишком широкой и спорной с технической точки зрения. «Во-первых, понятие "имитация когнитивных функций" человека допускает различные интерпретации (так, в XIX веке такой имитацией считалось способность машины вести обычный счет). Во-вторых, если учитывать способность машины к самообучению и решению задач "без алгоритмов", как предлагает определение, то нужно учитывать множество нюансов, чтобы термин имел четкий смысл. Например, является ли самообучение неконтролируемым или нет» [20].

Другие правоведы обращают внимание как раз на преимущество «широкой формулировки», так как ИИ представляет собой целый комплекс технологий, а не одну отдельно взятую. Кроме того, «искусственный интеллект может самообучаться и искать решения без заранее заданных алгоритмов – это принципиальное его отличие от других технологий» [21].

Действительно ли развитие ИИ создает профессиональные угрозы, в частности, журналистам? И в чем они заключаются? В своих оценках экспертное сообщество, как водится, разделилось. Одни считают, что риски реальны. Другие указывают на то обстоятельство, что в истории человечества по мере развития технологического прогресса подобных угроз было множество, но раз за разом человек с ними справлялся. К тому же любая угроза – это новая возможность, именно так следует рассматривать кооперацию человека с ИИ [22].

Генеральный директор World News Media Network Марта Уильямс полагает, что со временем «будет автоматизировано всё что можно, и речь идёт не только о журналистике» [23]. Люди уже используют ChatGPT для поиска информации, минуя новостные издания и даже поисковики. Эти процессы наносят серьёзный ущерб рекламным доходам, продажам подписок, плодят фейки и дезинформацию в сети, – отмечает Уильямс, – называя главной задачей медиа на данном этапе создание и распространение уникального контента, заслуживающего доверия.

Институт искусственного интеллекта Университета Иннополис [24] провел в августе 2023 года опрос среди ста руководителей ряда крупных российских предприятий, большая часть которых уже использует или планирует использовать ИИ. Выяснилось, что с его помощью намерены еще больше повысить продуктивность работы – 74% опрошенных, сэкономить время – 71%, оптимизировать рабочие процессы – 65%, улучшить процесс принятия решений – 57%, оптимизировать расходы рассчитывают более половины, а более трети – снизить риски, увеличить продажи, а также улучшить клиентский сервис [25].

При этом многие участники процесса «прихода ИИ» в повседневную жизнь соглашались с тем, что правового определения требуют базовые понятия технологии, сам статус нейросетей, вопросы авторского права на работы, изготовленные с помощью ИИ, как и ответственности за несоблюдение правовых норм физическими и/или юридическими лицами.

1. Чьей интеллектуальной собственностью считать работу, выполненную с использованием ИИ? Чье это авторство?
2. В каком процентном соотношении допускается присутствие ИИ в работе с тем, чтобы текст или иное произведение не теряло авторскую оригинальность?
3. Кому предъявлять претензии (физическому лицу или юридическому) в случае возникновения правовых коллизий с учетом действий или рекомендаций ИИ?

В России пока нет единого специализированного акта, регулирующего правовые нормы авторского права, вопросы безопасности и этические нормы применения и использования ИИ. Оставаясь без четкого правового регулирования, такие вопросы могут создавать серьезные риски как для юридических, так и физических лиц [26]. Коснемся лишь одного аспекта, имеющего высокую степень значимости для медийной сферы: а именно, кто ответит по иску о клевете или о причинении ущерба деловой репутации истца, если журналистский материал с признаками клеветы окажется подготовлен ИИ-

моделью или с частичным её использованием? Кто станет ответчиком в суде по предъявленному иску?

По действующему законодательству РФ ответчиков в подобных случаях два: автор и СМИ, т.е. редакция. Но теперь появляется некий новый субъект – нейросеть... Предстоит четко определить, кто несет ответственность за подготовку и выпуск материала с использованием ИИ-технологий? Даже если нейросеть собрала только некачественный бэкграунд к материалу или дала некие рекомендации, оштрафовать или уволить или наказать её не получится...

«По сути, в настоящее время, позиция государства, выраженная в нормативно-правовой базе, сводится к тому, что ИИ – это технологии имитирующие функции человека, но не заменяющие человека, его ответственность и права. Поэтому изначально проблема не в этом», – утверждает российский адвокат Игорь Симонов [27].

Выводы. Перед обществом стоит проблема не субъекта распространения и авторства публикации (редакции ли или гражданина) и степени участия в этом искусственного интеллекта, а оценки содержательно-смысловой направленности текста, изображения и др. «В настоящее время нет четких критериев, какой текст считать порочащим и нарушающим права кого-либо, а какой текст личным оценочным мнением. И при этом при рассмотрении дела в суде не важно, как эта публикация создавалась с карандашом, печатным станком или искусственным интеллектом», – утверждает адвокат, обращая внимание на статьи 1 и 2 Гражданского кодекса РФ [28]. По сути это означает, что реализация всех своих прав осуществляется исключительно человеком в той или иной форме (через представителей, попечителей, опекунов, исполнительные органы управления и т.п.). «Полагаю, что на сегодняшний день дополнительного правового регулирования в области использования ИИ не требуется», – делает вывод Игорь Симонов [29].

Для медиасферы это означает, что всю полноту ответственности в рамках правового регулирования, включая все управленческие, финансовые, рекламно-коммерческие, репутационные и прочие последствия использования ИИ-технологий, несет редакция как юридическое лицо, а также должностное лицо, наделенное всей полнотой ответственности за действия редакции и принимаемые решения.

В РФ развивается система комплексного регулирования общественных отношений, возникающих в связи с развитием и использованием технологий ИИ, включающая в себя:

- нормативно-правовое регулирование;
- нормативно-техническое регулирование;
- этическое регулирования [30].

Также в РФ создан и действует портал «Правовое регулирование ИИ в России», где перечислены ключевые задачи регулирования применения нейросетей. Ведется мониторинг основных нормативных правовых актов в сфере ИИ и информирование о реализации намеченных инициатив [31].

В сентябре 2023 года президент Владимир Путин утвердил перечень поручений по итогам совещания с членами правительства, в ходе которого были

поставлены задачи, в частности, по формированию системы разграничения ответственности за создание и применение нейросетей [32]. Работы предстоит много. Для медиаотрасли принципиально важно найти ответы на проблемные вопросы регулирования процессов использования ИИ-моделей в массовых коммуникациях и журналистике, осознавая при этом ответственность за принимаемые решения и их последствия.

Список использованных источников:

1. Нейросети и журналистика: перспективы-опасности-прогнозы. Институт Медиа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cmd.hse.ru/media/news/816656153.html?ysclid=lt9kk3tf70291808014> (дата обращения: 03.03.2024).
2. Черноусов Д.А. Риски использования систем ИИ в роботизированной / цифровой журналистике // Труды по интеллектуальной собственности. – 2023. – Том 44. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tis.hse.ru/index.php/tis/article/view/16887?ysclid=lrd1y44nww616058868> (дата обращения: 20.03.2024).
3. Can an Algorithm Write a Better Story Than a Human Reporter. Wired.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.wired.com/2012/04/can-an-algorithm-write-a-better-news-story-than-a-human-reporter/> (дата обращения: 03.03.2024).
4. Microsoft lays off journalists to replace them with AI. Microsoft News and MSN is increasingly being run by robots. Theverge.com [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.theverge.com/2020/5/30/21275524/microsoft-news-msn-layoffs-artificial-intelligence-ai-replacements> (дата обращения: 09.03.2024).
5. In collaboration we trust: Opening the JournalismAI Collab Challenges. LSE [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://blogs.lse.ac.uk/polis/2021/03/23/journalismai-collab-challenges/> и <https://www.lse.ac.uk/media-and-communications/polis/JournalismAI> (дата обращения: 09.03.2024).
6. 35 Ways Real People Are Using AI Right Now. The New York Times [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nytimes.com/interactive/2023/04/14/upshot/up-ai-uses.html> (дата обращения: 09.03.2024).
7. Journalism, Media and Technology Trends and Predictions 2019. Reuters Institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2019-01/Newman_Predictions_2019_FINAL.pdf (дата обращения: 10.03.2024).
8. Топ-10 иностранных СМИ по искусственному интеллекту. WEBIOMED [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://webiomed.ru/blog/top-10-smi-po-iskusstvennomu-intellektu/?ysclid=lbt0a15lxm255252899> (дата обращения: 03.03.2024).
9. Искусственный интеллект в журналистике: помощник или конкурент? Supernova.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://supernova.is/editorial/iskusstvennyj-intellekt-v-zhurnalistike> (дата обращения: 03.03.2024).

10. Искусственный интеллект в СМИ. ChatAI [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://chataibot.ru/blog/iskusstvenniy-intellekt-v-smi/?ysclid=ltb0cersj32258098> (дата обращения: 03.03.2024).
11. The People paid to train AI are outsourcing their work ... to AI. MIT Technological Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.technologyreview.com/2023/06/22/1075405/the-people-paid-to-train-ai-are-outsourcing-their-work-to-ai/> (дата обращения: 04.03.2024).
12. OpenAI partners with American Journalism Project to Support Local News. Reuters [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.reuters.com/business/media-telecom/openai-partners-with-american-journalism-project-support-local-news-2023-07-18/> (дата обращения: 09.03.2024).
13. ИИ в медиа: исследование РАЭК и НИУ ВШЭ. PRExplore [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://prexplore.ru/media/ii-v-media-issledovanie-raek-i/?ysclid=lti7sqc7rs96226990> (дата обращения: 08.03.2024).
14. Применение ИИ в российских медиа: опыт и перспективы. LetAIbe.media [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://letaiibe.media/lifestyle/primenenie-ii-v-rossijskih-media-opyt-i-perspektivy/?ysclid=lsd6lmoxx0248624631> (дата обращения: 08.03.2024).
15. ИИ в медиа: исследование РАЭК и НИУ ВШЭ. PRExplore. Op. Cit [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://prexplore.ru/media/ii-v-media-issledovanie-raek-i/?ysclid=lti7sqc7rs96226990> (дата обращения: 08.03.2024).
16. Искусственный интеллект в современной журналистике. Пресс-центр РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://presscentr.rbc.ru/tpost/aor77me7c1-iskusstvennii-intellekt-v-sovremennoi-zh?ysclid=lqncbwgjjwg752485141> (дата обращения: 10.03.2024).
17. Как использовать ИИ в журналистике, не теряя доверие аудитории. Инновации в медиа. Международная журналистская сеть IJNET [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ijnet.org/ru/story/как-использовать-ии-в-журналистике-не-теряя-доверия-аудитории> (дата обращения: 17.03.2024).
18. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/72838946/> (дата обращения: 15.03.2024).
19. Федеральный закон от 24 апреля 2020 г. N 123-ФЗ "О проведении эксперимента по установлению специального регулирования в целях создания необходимых условий для разработки и внедрения технологий искусственного интеллекта в субъекте Российской Федерации – городе федерального значения Москве и внесении изменений в статьи 6 и 10 Федерального закона "О персональных данных [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/73945195/> (дата обращения: 15.03.2024).
20. Искусственный интеллект и право: есть контакт? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/news/1401154/?ysclid=ltsgd10pw9929403319> (дата обращения: 15.03.2024).
21. Искусственный интеллект и право: точки соприкосновения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://roscongress.org/materials/iskusstvennyu-intellekt-i-pravo-tochki-soprikosnoveniya/> (дата обращения: 15.03.2024).

22. Искусственный интеллект в современной журналистике. Пресс-центр РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://presscentr.rbc.ru/tpost/aor77me7c1-iskusstvennii-intellekt-v-sovremennoi-zh?ysclid=lqncbwgjjwg752485141> (дата обращения: 15.03.2024).
23. Как использовать ИИ в журналистике, не теряя доверие аудитории. Инновации в медиа. Международная журналистская сеть IJNET [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ijnet.org/ru/story/как-использовать-ии-в-журналистике-не-теряя-доверия-аудитории> (дата обращения: 17.03.2024).
24. Иннополис [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://innopolis.ru/ru> (дата обращения: 17.03.2024).
25. Нейросеть в законе: каких правовых изменений требует внедрение ИИ. РБК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/research/12/09/2023/650019169a7947866c3dfc56?ysclid=ltk6itp1ve706566258> (дата обращения: 10.03.2024).
26. Можно ли использовать творчество нейросетей в бизнесе? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://secrets.tinkoff.ru/trendy/avtorstvo-konteksta-neuroseti/> (дата обращения: 10.03.2024).
27. Личный архив автора Васильева П.В. Интервью с Симоновым Игорем Борисовичем – адвокат, управляющий партнер Адвокатского бюро "GAGARIN" гор. Москва, эксперт Центра общественных процедур "Бизнес против коррупции" при уполномоченном при Президенте РФ по защите прав предпринимателей.
28. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). Гардиум. Base.Garant.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/10164072/?ysclid=lu1aqnhye366633574> (дата обращения: 20.03.2024).
29. Личный архив автора Васильева П.В. Интервью с Симоновым И.Б.
30. Правовое регулирование ИИ в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ai.gov.ru/ai/regulatory/> (дата обращения: 10.03.2024).
31. Искусственный Интеллект Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ai.gov.ru/ai/regulatory/?ysclid=ltkcjw1g5m421137121> (дата обращения: 10.03.2024).
32. Перечень поручений по итогам совещания с членами Правительства. 2023-09-06 18:00:00. Kremlin.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/copy/72211> (дата обращения: 20.03.2024).

УДК 332.05

**ОСНОВНЫЕ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИТОГИ
ТРИДЦАТИЛЕТНЕГО ПЕРИОДА РАЗВИТИЯ КЫРГЫЗСТАНА.
ВАЖНЕЙШИЕ ПРОБЛЕМЫ ГОСУДАРСТВА
И ПЕРСПЕКТИВА ИХ РЕШЕНИЯ**

*Митрофанова Татьяна Юрьевна
Санкт-Петербургский государственный университет промышленных
технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург*

*Митрофанов Никита Михайлович,
Российский государственный педагогический университет
им А.И. Герцена, г. Санкт-Петербург*

Аннотация. В статье анализируются важнейшие внешнеполитические, социальные и экономические проблемы постсоветского Кыргызстана. Проанализировав ежегодные темпы экономического роста в стране за тридцатилетний период, автор пришел к выводу, что экономика Кыргызстана развивалась за рассматриваемый период очень низкими темпами, не позволившими республике вырваться из статуса слаборазвитого государства. ВВП на душу населения в республике за рассматриваемый период вырос всего на 36% (с 1000 до 1300\$ в год на душу населения при потенциале роста до 5-6 тыс.\$), при том, что ВВП на душу населения в Китае в тот же период вырос примерно в 11 раз.

Среди наиболее актуальных экономических проблем, сформировавшихся за тридцатилетний период постсоветского развития республики были выявлены: дефицит мощностей энергетической инфраструктуры (отсутствие создания новых ГЭС с учётом огромного гидропотенциала страны, высокий уровень морального износа существующих энергоустановок), достаточно неблагоприятный инвестиционный климат в экономике, мешающий привлечению новых инвестиций, в первую очередь, в золотодобывающую промышленность, низкий уровень развития транспортной и коммунальной инфраструктуры (нехватка автомобильных и железных дорог, плохая транспортная связь между северной и южной частью страны, высокий уровень морального износа транспортной инфраструктуры страны). К прочим важным экономическим проблемам можно отнести: острый недостаток в стране мусороперерабатывающей промышленности, очистных сооружений, линий электропередач и прямых иностранных инвестиций в экономику страны.

Автором выявлено, что будущее развитие Кыргызстана связано и с разнообразными внешнеполитическими рисками. В настоящее время Кыргызстан находится в очень непростом геополитическом окружении, центрально-азиатский регион является одной из точек потенциальной геополитической нестабильности, что стало особенно актуально после прихода к власти талибов в Афганистане в 2021 году. Современный Кыргызстан

характеризуется наименее боеспособной армией в Центральноазиатском регионе с отсутствием собственной противовоздушной обороны, устаревшими образцами военной техники и небольшим мобилизационным резервом.

Abstract. *The article analyzes the most important foreign policy, social and economic problems of post-Soviet Kyrgyzstan. Having analyzed the annual rates of economic growth in the country over a thirty-year period, the author concluded that Kyrgyzstan's economy developed at a very low rate during the period under review, which did not allow the republic to break out of the status of an underdeveloped state. GDP per capita in the republic during the period under review grew by only 36% (from \$1,000 to \$1,300 per year per capita with the potential to grow to \$5,000-6,000), while GDP per capita in China during the same period grew about 11 times.*

Among the most urgent economic problems that have emerged over the thirty-year period of the post-Soviet development of the republic are the following: deficit of energy infrastructure capacities (lack of creation of new HPPs given the huge hydro potential of the country, high level of moral deterioration of the existing energy capacities), rather unfavorable investment climate in the economy, which prevents the attraction of new investments, primarily in the gold mining industry, low level of development of transport and communal infrastructures. Other important economic problems include: acute shortage of garbage processing industry, treatment facilities, power transmission lines and foreign direct investment in the country's economy.

The author revealed that the future development of Kyrgyzstan is also associated with a variety of foreign policy risks. Currently, Kyrgyzstan is in a very difficult geopolitical environment, the Central Asian region is one of the points of potential geopolitical instability, which became especially relevant after the Taliban came to power in Afghanistan in 2021. Contemporary Kyrgyzstan is characterized by the least capable army in the Central Asian region, with no air defense, outdated military equipment and a small mobilization reserve.

Ключевые слова: *Кыргызстан, экономический рост, ВВП на душу населения, ЕвразЭС, гидроэнергетика, линии электропередач, Кумтор, прямые иностранные инвестиции, внешний долг, вооружённые силы, пограничные территории, инфраструктура, очистные сооружения, мусороперерабатывающая промышленность, система образования.*

Key words: *Kyrgyzstan, economic growth, GDP per capita, EurAsEC, hydropower, transmission lines, Kumtor, foreign direct investment, external debt, armed forces, border areas, infrastructure, wastewater treatment plants, waste treatment industry, education system.*

Введение. Актуальность. ВВП на душу населения в Китае в 2000 году составлял 960\$, и по этому показателю находился ниже аналогичного показателя у Кыргызстана, то в 2021 году – уже 11 тыс. \$. Таким образом, ВВП на душу населения в Китае за 20 лет вырос в 11 раз, а в Кыргызстане за тот же период всего на 36%, с 1000 до 1300\$ на человека, что является очень скромным результатом. С учетом эффекта низкой базы, и таких конкурентных преимуществ как: расширенное воспроизводство населения в стране, низкая стоимость рабочей силы, введение в эксплуатацию золотоносного месторождения Кумтор,

быстрый экономический рост в странах – соседях (в первую очередь в Китае), значительное инфраструктурное и промышленное советское наследие, кыргызская экономика имела все шансы к 2021 году достигнуть показателя ВВП на душу населения в 5-6 тыс. \$, чего и близко не произошло [1].

Стоит отметить, что в Кыргызстане наблюдается проблема значительного недостатка как государственных, так и частных инвестиций в экономику страны. Кыргызстан является страной с одним из наименее благоприятных инвестиционных климатов в Азии, общая доля инвестиций от ВВП в стране несравненно ниже, чем почти во всех быстроразвивающихся в настоящее время странах [2].

Основная часть. Среди важнейших причин экономических неудач в Кыргызстане можно выделить: недостаточная компетентность населения, «ловушка низкого дохода». Одной из важных проблем в стране является размытие берегов на границе с Казахстаном в районе Кемина. С приходом к власти Садыра Жапарова в 2021 году начался процесс перехода главного золотоносного предприятия «Кумтор» под контроль государства. За время эксплуатации рудника, окружающей экологии был нанесен колоссальный ущерб. В последние годы на руднике наблюдаются негативные экономические последствия: падение добычи золота с 20 до 16 тонн в год. Кумтор имеет беспрецедентное значение для экономики республики. В случае нахождения гармоничного баланса относительно привлекательности инвестиционных условий и справедливым налогообложением, можно создать лекалы для разработки других месторождений в стране. В своих аналитических прогнозах, правительство закладывает ежегодную предполагаемую прибыль бюджета от рудника «Кумтор». В планах развития инфраструктуры Кыргызстана до 2025 года доходы от золота на Кумторе предполагается использовать для строительства дорог в Иссык-Кульской области. Несмотря на огромный гидроэнергетический потенциал страны, одной из важнейших проблем республики является дефицит вырабатываемой электроэнергии. Почти за весь постсоветский период электроэнергетика страны характеризовалась хроническим недофинансированием и дефицитом инвестиций в капитальные мощности (за постсоветский период в стране почти не происходило строительства новых гидроэлектростанций, промышленность и население страны существовали за счёт «советского наследия»), за исключением создания небольшого количества малых ГЭС во время президентства Курманбека Бакиева, несмотря на то, что за тридцатилетний период население страны выросло почти в 1,5 раза [3]. Вследствие таких событий – рост коммунальных тарифов на электроэнергию в обозримые годы для населения страны неизбежен. С 2021 года в стране действует правовой режим, благодаря которому госслужащий, уличенный в коррупции может избежать преследования, если компенсирует государству всю сумму нанесенного ущерба. В среднем, Кыргызстану необходимо приобретать 2-2,5 млн. кВтч электроэнергии для нормального прохождения зимнего периода. Из этого объёма, около 0,5 млн. кВтч республика приобретает у Туркменистана, среди других поставщиков электроэнергии – Узбекистан, Таджикистан, Россия. Покупка электроэнергии у России среди всех

поставщиков выглядит наиболее перспективной и выгодной. Особенностью электроэнергетики Кыргызстана является то, что более 80% электроэнергии в стране вырабатывается на ГЭС и в стране наблюдается значительная зависимость от уровня воды в течение года на крупнейших водохранилищах, в первую очередь, на Токтогульском. В отдельные годы, низкий уровень воды на Токтогуле способствует тому, что уровень выработки электроэнергии в течение года опускается ниже 12 млн. кВтч.

Считает, что для устойчивого развития страны, позволяющему ей выйти из состояния слаборазвитой экономики, необходим ежегодный рост ВВП в 9%. Около 3% из этих темпов необходимы для стимулирования роста экономики, 3% – для нужд обороноспособности страны и 3% – на развитие инфраструктуры. Стоит отметить, что значительные проблемы с развитием коммерческой и транспортной инфраструктуры остаются и в столице республики – Бишкеке. Так, в Бишкеке очень остро стоит мусорная проблема, город нуждается в развитии современной мусороперерабатывающей промышленности и в создании новых ТЭЦ (электроэнергия, вырабатываемая на Нарынском каскаде ГЭС не может покрыть всех потребностей столицы в электроэнергии) [4]. Под значительным риском находится и будущее туристического комплекса страны. За весь постсоветский период не происходило создание очистных сооружений вдоль берегов озера, что ставит под угрозу туристическо-рекреационный потенциал одного из чистейших высокогорных озер в мире. На фоне многих нерешённых и актуальных экономических, социальных и инфраструктурных проблем, в планах правительства республики входят некоторые нереалистичные амбициозные проекты, такие, как, например, создание полумиллионного города Асман в 250-тысячной по численности населения Иссык-Кульской области, что выглядит абсолютно фантомной задачей на фоне практически полного отсутствия создания новых очистных сооружений и трансфертной инфраструктуры за постсоветский период в области [5].

В Кыргызстане имеется и множество проблем макроэкономического уровня. Внешний долг республики на 2021 год составлял 68 % от ВВП страны.

В случае возникновения боевых действий на наиболее опасных участках киргизской границы, на отражение агрессии республике может потребоваться около 15-20% ВВП, в то же время полномасштабная война на территории страны может потребовать уже около 40% её ВВП. Риск возникновения такой ситуации резко возрос с приходом к власти осенью 2021 года талибов в Афганистане [6]. В этой стране около половины населения составляют пуштуны, численность таджиков, проживающих в Афганистане превышает население самого Таджикистана, от 6 до 9% населения страны составляют узбеки. В случае перехода афганского руководства к активной экспансионной политике, может возникнуть новое квазигосударство, угрожающее территориальной целостности соседей и региональной стабильности в принципе. При таком катастрофичном развитии событий, у Кыргызстана, например, есть риск потерять половину Баткенской области [7]. В настоящее время Кыргызстан обладает наименее боеспособной армией в Центральноазиатском регионе, способность киргизских вооружённых сил отразить потенциальную военную агрессию вызывает

сомнения. Мобилизационный потенциал современного Кыргызстана в несколько раз меньше, чем, например, у соседнего Узбекистана. В Кыргызстане почти полностью отсутствуют собственные военно-воздушные силы. Создание мощных вооруженных сил возможно только при наличии достаточного экономического потенциала, поэтому, пока республика не выйдет на ежегодные темпы роста экономики, значительно превышающие 3% в год (средние темпы роста ВВП, наблюдаемые в республике за последние 10 лет), в стране не будет достаточных ресурсов для создания современной боеспособной армии [8]. В современных геополитических условиях единственной надёжной защитой страны от внешних угроз является организация ОДКБ, ключевую роль в которой играет Россия. Напряженная ситуация на узбекско-афганской границе показала, что надёжной противовоздушной защиты нет и у Узбекистана. Единственным относительно хорошо защищенным в военном плане государством в Центральной Азии в настоящее время является Таджикистан, благодаря наличию на его территории российской военной базы [9]. Более последовательный пример успешного решения ключевых государственных задач демонстрирует современная Россия.

После начавшейся на рубеже 2008 года программы перевооружения российской армии и достижения позиции вторых по военной мощи вооруженных сил в мире, Россия, со второй половины 2010-х годов начала с каждым годом все в больших масштабах решать инфраструктурные проблемы, благодаря реализации утвержденных правительством Д.А. Медведева «национальных проектов». В то же время, в Кыргызстане не наблюдается какой-либо последовательности в решении важнейших государственных экономических и внешнеполитических задач, весь постсоветский период характеризовался отсутствием программ и в области модернизации вооружённых сил страны и укрепления национальной безопасности, и в области создания транспортной и социальной инфраструктуры.

Выводы. В республике практически нет спроса на высокие технологии, а развивающийся в Бишкеке «парк высоких технологий» является инициативой «сверху». Даже на правительственном уровне не имеется сформированной повестки относительно будущего развития высоких технологий в стране [10].

Несмотря на расширенное воспроизводство населения в республике, Кыргызстан сталкивается и с демографическими проблемами. Около 1 млн. граждан страны находятся на трудовых заработках в России, от 50 до 100 тыс. – в Казахстане, все большее число жителей страны с каждым годом уезжает на заработки и учебу в дальнее зарубежье. Стоит отметить, что основную долю трудовых мигрантов составляют молодые, трудоспособные и преимущественно более образованные люди, что ещё больше бьет по экономическому потенциалу страны [11].

У Кыргызстана зачастую складываются непростые отношения даже со странами, которые входят вместе с Кыргызстаном в общие экономические и военно-политические блоки. Казахстан, один из важнейших экономических партнеров страны, состоящий вместе с Кыргызстаном в ОДКБ, ШОС и ЕврАзЭС

является важным экономическим конкурентом для республики. После вступления Кыргызстана в ЕврАзЭС, все более значимым конкурентом в области посреднической торговли становится Казахстан, также имеющий с Китаем общую границу. Обсуждается подписание соглашения между Кыргызстаном и Казахстаном о том, что 25% продукции на рынок ЕврАзЭС из Западного Китая будет поступать через Кыргызстан, а 75% – через Казахстан. К настоящему времени сложилась картина: важнейшими двумя странами, занимающимися реэкспортом китайской продукции по территории экономического пространства ЕврАзЭС являются: Казахстан и Кыргызстан [12]. С начала 2000-х годов в Кыргызстане формировалась экономическая модель, при которой в республике развивалось не собственное производство, а посредническая торговля между Китаем и другими странами соседями, Россией. Даже по сравнению с соседним Узбекистаном, реальный сектор в Кыргызской республике развит слабо, киргизским производителям практически нечем выходить на узбекский рынок, в товарообороте между Кыргызстаном и Узбекистаном резко доминирует узбекский экспорт в Кыргызстан. При этом, в среднем, рабочая сила в Кыргызстане не дешевле, чем в Узбекистане, что также не добавляет конкурентоспособности киргизской экономике в регионе. Поэтому, в случае вступления Узбекистана в ЕврАзЭС значительный экономический риск может возникнуть даже для традиционно более динамично развивающихся в Кыргызстане отраслей обрабатывающей промышленности республики, таких, как швейная промышленность.

Со значительными комплексными проблемами сталкивается и система образования в Кыргызстане. Кроме хронического недофинансирования, система образования в республике характеризуется малой гибкостью и слабым уровнем внедрения новых актуальных дисциплин и педагогических технологий. В настоящее время во всем мире активно происходят процессы автоматизации, роботизации, внедрения искусственного интеллекта на всех стадиях производственной цепочки. По оценкам многих ведущих экономистов и экономических журналов, в ближайшие десятилетия может исчезнуть от 50 до 70% всех ныне существующих рабочих мест, а базовые it знания и навыки, такие как знание основ программирования могут стать необходимостью для большей части экономически активного населения [13].

В то же время, современная система образования в Кыргызстане характеризуется исключительной консервативностью, образовательная система в Кыргызстане претерпела очень мало изменений со времен, последующих после распада СССР [14], [15].

Список использованных источников:

1. Занятость и безработица. Итоги интегрированного выборочного обследования бюджетов домашних хозяйств и рабочей силы в 2022 г. – Б.: Нацстатком КР, 2023.

2. Кенешбаева З.М., Айбашев М.Ж. Особенности экономических отношений и современные методы определения эффективности производства/ Электронное научно-практическое периодическое издание // Экономика и социум. – 2022. – Выпуск № 6 (19) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iupr.ru>
3. Бакиев К. Обеспечить импульс развития. Приоритетные задачи Правительства на 2005-2006 годы. Выступление Президента Кыргызской Республики на республиканском совещании. 15 октября 2005 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.president.kg/press/vistup/516> (дата обращения: 26.09.2024)
4. Тулебердиев Ж.Т. Развитие энергетики Кыргызстана / Ж.Т. Тулебердиев, Ю.П. Беляков, К.Р. Рахимов. – Бишкек, 2022.
5. Кыргызстан: Асман – город будущего или иллюзий? // SABAR.asia [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbd.minjust.gov.kg/158624/edition/1095687/kg>
6. Иманалиев М.С. Очерки о внешней политике Кыргызстана. – Бишкек: Сабыр, 2021. – 131 с.
7. Стратегическая матрица Кыргызстана: ретроспектива, современность и сценарии будущего развития / Под общ. ред. А.Б. Байшуакова. – М.: Институт экономических стратегий, 2023. – 291 с.
8. Айбашев М.Ж. Факторы экономического развития Кыргызской Республики / М.Ж. Айбашев // Приоритетные направления развития науки и образования: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 29 янв. 2016 г.) / Редкол.: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2022. – № 1 (8). – ISSN 2411-9652.
9. Ферганская долина: этничность, этнические процессы, этнические конфликты. – М.: Наука, 2024. – 187 с.
10. Савин В.Е., Савина С.Е. Взаимодействие системы образования и рынка труда в современных условиях. / М. Рыскулбеков ат. Кыргыз экономикалык университетинин Кабарлары. – 2024. – № 1 (39). – С. 201-233.
11. Кочербаева А. Особенности демографического развития Кыргызстана: проблемы, их социальные последствия и перспективы решения // Народонаселение. – 2021. – № 1-1.
12. Леонтьев Р.Г., Хмель В.А. Международные транспортные коридоры: трансформации региональной инфраструктуры. – М.: ВИНТИ РАН, 2023. – 257 с.
13. Постсоветское пространство в глобализирующемся мире. Проблема модернизации / Отв. ред. З. Зевин. – СПб.: Алетейя, 2022. – 234 с.
14. Концепция развития образования в Кыргызской Республике до 2020 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edu.gov.kg/ru/presscentr/novosti/305.html>
15. Сайт Министерства образования и науки КР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://edu.gov.kg/ru/presscentr/novosti/305.html>

УДК 331.108

**ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

*Иванова Ольга Геннадьевна,
Уральский государственный экономический
университет, г. Екатеринбург*

Аннотация. Важно понимать, что успех и развитие организации напрямую зависят от эффективной системы кадрового обеспечения. Каждое предприятие должно осознать, что кадровое обеспечение охватывает различные сферы его деятельности. Поэтому необходимо активно формировать квалифицированную систему кадров для обеспечения эффективности и развития организации.

Эффективная и результативная система управления в организациях формируется через научное изучение кадрового обеспечения и применение профессиональных методов управления персоналом. Создание надежных методологических ориентиров и внедрение кадровых технологий способствуют увеличению эффективности работы организации и улучшению атмосферы в коллективе.

Abstract. It is important to understand that the success and development of an organization directly depend on an effective staffing system. Every company should realize that staffing covers various areas of its activities. Therefore, it is necessary to actively form a qualified personnel system to ensure the effectiveness and development of the organization.

An effective and efficient management system in organizations is formed through the scientific study of human resources and the application of professional methods of personnel management. The creation of reliable methodological guidelines and the introduction of personnel technologies contribute to increasing the efficiency of the organization and improving the atmosphere in the team.

Ключевые слова: экономика, промышленность, кадровое обеспечение промышленных организаций.

Key words: economics, industry, staffing of industrial organizations.

Введение. Актуальность. **Организация обеспечивает кадровые ресурсы в рамках** управления персоналом, что является частью ее операционной деятельности [1].

Начинается эффективное управление персоналом в организации с занятия кадровыми службами. Ключевым элементом в системе кадрового обеспечения является процесс найма и отбора сотрудников. Руководству организации необходимо придавать особое значение этому процессу из-за значительных временных и финансовых затрат. Качество и продолжительность процесса зависят от размера организации: чем больше сотрудников, тем больше требуется эффективного управления [2].

Таким образом, система управления персоналом стремится к сбалансированному распределению кадровых ресурсов внутри организации. Она

направлена на максимальное использование возможностей и потенциала сотрудников, что позволяет удовлетворять потребности всех отделов. Система управления персоналом, как любая другая организационная структура, функционирует как открытая система. Главный акцент должен делаться на совпадении интересов и целей персонала внутри организации.

Основная часть. Для достижения максимальной эффективности и эффективности работы сотрудников, организация должна использовать различные методы, процедуры и программы, предназначенные для воздействия на них и максимального использования их возможностей и потенциала, что и называется кадровым обеспечением.

Стратегия развития организации определяет потребности в персонале, что является основой системы кадрового обеспечения.

Схематично систему кадрового обеспечения организации можно представить следующим образом (рисунок 1).



Рис. 1 Структура системы кадрового обеспечения организации [2]

Система кадрового обеспечения основана на многообразии форм и приемов, которые применяются для обеспечения кадровых процессов. Главной особенностью этой системы является ее разнообразие и разделенность, что способствует решению проблем формирования персонала организации. Рассмотрим этапы кадрового обеспечения персоналом.

1. Кадровое планирование и прогнозирование. Планирование кадровых ресурсов имеет важное значение для эффективного управления персоналом. Начальным шагом в этом процессе является анализ потребностей в сотрудниках на будущее время, который основан на информации о заполненных рабочих местах и планах по замещению открытых вакансий. Прогнозирование по обеспечению компании персоналом также проводится, чтобы обеспечить

успешное развитие в перспективе. Установление оптимального состава сотрудников осуществляется на основе полученных данных о спросе на персонал и планах по организационно-техническим мероприятиям.

2. Набора и отбора персонала. Эффективное управление персоналом требует понимания важности определения критериев выбора и потребностей на этапе набора и отбора сотрудников. Необходимо активно искать способных кандидатов, которые демонстрируют интерес к работе и могут успешно выполнять задачи. Процессы подбора и отбора играют ключевую роль в обеспечении компании необходимым персоналом и могут оказать значительное влияние на деятельность управления кадрами [3].

Набор кадров включает в себя следующие элементы, представленные на рисунке 2.

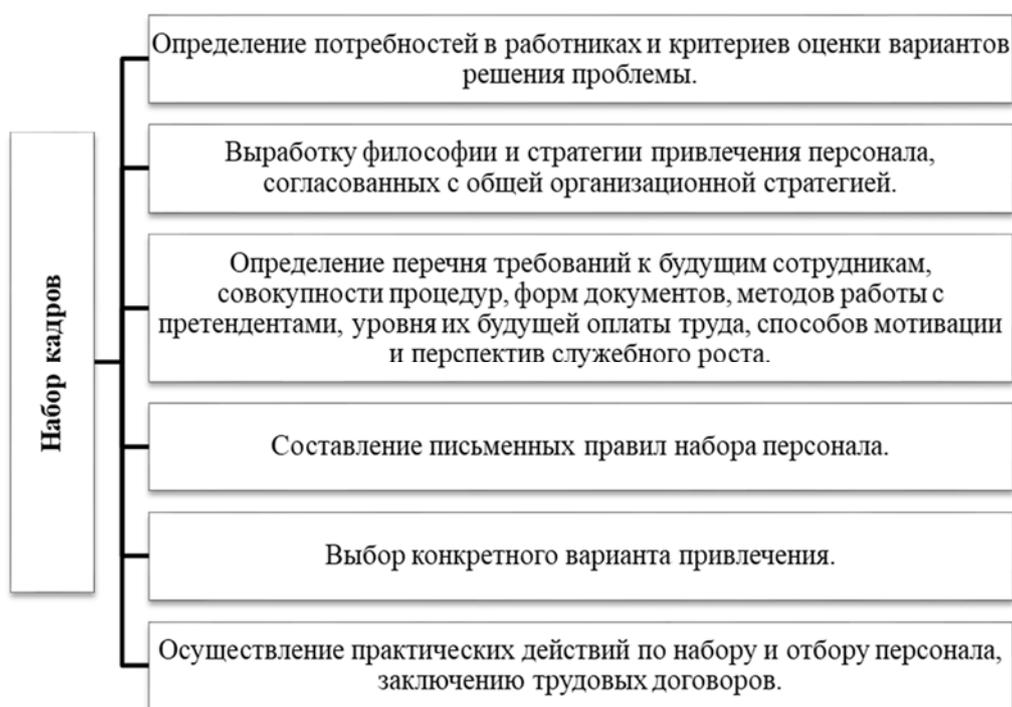


Рис. 2 Элементы набора кадров [2]

Первоочередная задача при наборе кадров, анализ требований к кандидатам и их ясная формулировка. В случае, если доступен внутренний резерв специалистов, следует придерживаться такого источника. Для проектов, требующих новаторских идей и решений, не использовавшихся ранее в организации, целесообразно обратить внимание на внешних кандидатов. Преимущества наема собственных сотрудников: возможность карьерного роста, низкие расходы на найм персонала, быстрое заполнение вакансии, целенаправленное обучение персонала, прозрачная кадровая политика, знание претендентами организации и их известность, облегчение адаптации к новым условиям [4].

Ограниченные возможности выбора из числа существующих сотрудников, напряженность в коллективе и соблазн продвигать только знакомых кандидатов - все это недостатки внутреннего привлечения персонала. Тем не менее, процесс привлечения персонала может быть осуществлен различными способами, каждый из которых имеет свои плюсы и минусы. В то же время, привлечение кадров извне предоставляет более широкие возможности в подборе персонала, стимулирует развитие организации за счет новых идей, снижает общую потребность в сотрудниках и помогает быстрее установить авторитет. Однако, есть и недостатки такого подхода: высокие финансовые затраты, возможное ухудшение атмосферы в коллективе, необходимость в длительной адаптации новых сотрудников, а также возможные препятствия в служебном росте для работников, уже занимающих должности внутри организации [5].

Процесс отбора заключается в тщательном изучении и оценке профессиональных и личностных качеств кандидатов с целью выбора лучших из них для определенной рабочей позиции. На фоне проблем экономики и управления предприятиями, отраслями и комплексами, главная задача отбора заключается в формировании команды, способной наилучшим образом соответствовать требованиям и стандартам качества работы. Организации также должны стремиться к обеспечению удовлетворенности и полному раскрытию потенциала своих сотрудников, максимально используя их возможности.

Эффективный подбор кадров – это важный этап в работе организации. Необходимо учитывать разнообразные факторы, связанные с каждым кандидатом, чтобы найти наилучшего специалиста для вакансии. Критерии отбора должны быть скрупулезно разработаны и соответствовать всем основным требованиям должности. Необходимо учитывать образование, опыт работы, здоровье и личные качества кандидата. Подбор персонала может стать сложным, если критерии слишком много или неверно составлены. Важно учитывать опыт успешных сотрудников, чтобы установить эталонные требования [6].

3. Развития и обучения персонала. Важным элементом кадрового обеспечения организации является третий этап развития и обучения персонала, который способствует приобретению квалификации работниками. В современном мире профессиональное развитие человеческих ресурсов стало неотъемлемой частью успеха любой организации. Необходимо обеспечить непрерывное обучение персонала, чтобы они могли полностью раскрыть свой потенциал и внести значительный вклад в работу компании. Обучение перестает быть просто развлечением или отдыхом – теперь это новая форма работы и стимулирования сотрудников.

Профессиональное образование достигается через разнообразные методы обучения персонала. Организация знаний, умений и навыков происходит в результате систематического и планомерного процесса, который проводится при участии опытных специалистов.

Для различных сфер человеческой ресурсов существует три типа обучения, которые включают подготовку кадров, повышение квалификации и переподготовку. Каждый из этих типов обучения имеет свою специализацию и цель.

Подготовка кадров направлена на выпуск специалистов с широким набором профессиональных навыков, которые смогут успешно работать в различных отраслях и сферах деятельности. Она призвана формировать высококвалифицированных специалистов, способных эффективно выполнять задачи и решать проблемы, стоящие перед ними.

В современном мире повышение квалификации персонала - это ключевой фактор развития компании. Улучшение навыков, знаний и способов взаимодействия сотрудников происходит благодаря обучению, которое адаптируется к изменяющимся требованиям к работе. Переобучение персонала, в свою очередь, предполагает освоение новых аспектов профессии и адаптацию к новым стандартам труда. Одним из ключевых моментов является умение сотрудников эффективно адаптироваться к новым условиям и требованиям, что способствует росту и развитию как самих сотрудников, так и организации в целом [7].

Цели профессионального обучения представлены на рисунке 3.

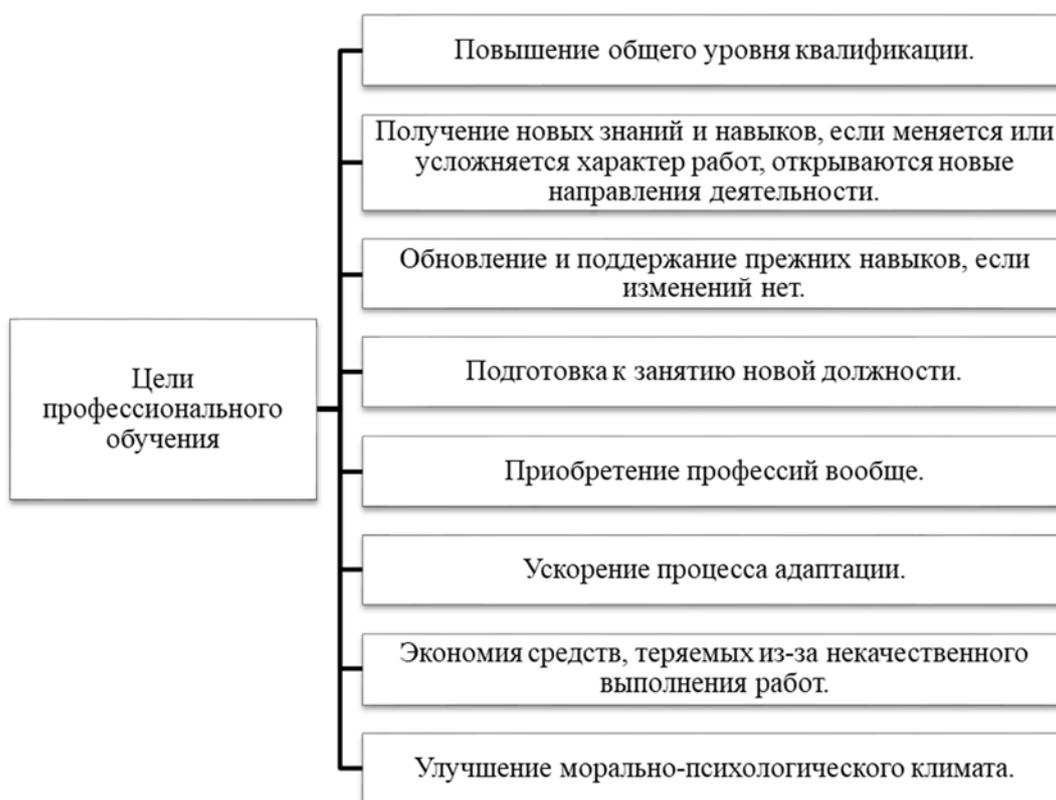


Рис. 3 Цели профессионального обучения [2]

Процесс профессионального обучения предполагает систематическое приобретение работниками навыков, знаний и умений, необходимых для эффективного выполнения рабочих обязанностей, а также способствует развитию личностных качеств [8; 9].

Развитие организационных ценностей играет важную роль в успехе современного бизнеса. Оно стимулирует интеллектуальный рост сотрудников, способствует повышению качества рабочей деятельности и активизирует стратегическое мышление.

4. Контроль и оценка персонала. Одна из основных функций управления персоналом – оценка результативности труда, которая включает в себя сопоставление выполненной работы с поставленными целями и задачами.

В организации предусмотрены различные формы аттестации персонала. Некоторые из них проводятся с определенной периодичностью, в то время как другие – по определенным событиям в жизни сотрудника.

Анализ кадрового обеспечения деятельности сосредоточен на следующем:

- для эффективной работы системы управления персоналом необходимо обеспечить средства для решения вопросов планирования мероприятий, включая определение времени начала, завершения и корректировки различных событий;

- оценка эффективности, удобства использования и реальной пользы образовательных программ и курсов, основанная на обратной связи от персонала, играет важную роль в обеспечении их актуальности и соответствия потребностям;

- реализация собственных мероприятий системой управления персоналом подтверждает ее вклад в достижение стратегических целей организации [29, с. 208].

Изучение динамики движения трудовых ресурсов и анализ характеристик персонала на начальном этапе являются важными этапами оценки уровня удовлетворенности сотрудников в рамках потребностей организации. Ключевую роль в анализе кадровой базы играют объективные факторы, такие как возраст, пол и стаж работы.

Разбор расходов на рабочую силу, доходность и эффективность труда сотрудников помогает выявить необходимость изменений в персонале для оптимизации процессов. Организация должна учитывать как внутренние факторы (экономические, организационные), так и внешние аспекты при формировании своего трудового коллектива. Важно обеспечить эффективное управление кадрами для достижения эффективности деятельности организации [10].

Для успешного развития организации необходимо активно добиваться конкурентного преимущества, что обеспечивает перспективный рост [7; 11].

Выводы. Таким образом, для улучшения качества кадрового обеспечения работы организации необходимо анализировать ситуацию и разрабатывать стратегии по ее улучшению. Создание эффективного кадрового состава требует проведения комплексного анализа, включающего в себя планирование специализации и квалификации, подбор сотрудников, оценку их работы, а также определение путей для их развития и повышения профессиональных навыков.

Сбалансированное распределение кадровых ресурсов в организации является стремлением системы управления персоналом. Максимальное использование возможностей и потенциала сотрудников направлено на удовлетворение потребностей всех отделов. Обучение и развитие сотрудников следующий этап, нацеленный на улучшение их навыков. Контроль и оценка результатов завершают систему, помогая выявить достижения и проблемы для их последующего решения. Каждый этап обладает своими уникальными чертами.

Для улучшения эффективности работы организации необходимо провести анализ кадрового обеспечения, чтобы выявить недочеты и принять меры по их устранению. Создание сильной команды требует выполнения различных шагов, таких как планирование специализации и квалификации, подбор персонала, анализ использования кадровых ресурсов и определение стратегий развития и роста сотрудников.

Список использованных источников:

1. Барышева С.К. Анализ и аудит кадрового обеспечения компаний / С.К. Барышева, Г.Р. Касымбекова // Форум. – 2023. – № 1 (30). – С. 101-104.
2. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учебное пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. – Мн.: Интерпрессервис, 2018. – 352 с.
3. Зайцева А.А. Основные направления организаций в обеспечении квалифицированными кадрами / А.А. Зайцева, И.И. Горшков // Образование и наука без границ: социально-гуманитарные науки. – 2023. – № 19. – С. 206-209.
4. Максименко А.А. Приоритетные направления развития кадрового обеспечения в органах местного самоуправления / А.А. Максименко // Мировая наука. – 2022. – № 5 (62). – С. 131-134.
5. Маслова Е.В. К вопросу об обеспечении организаций кадрами в современных демографических условиях / Е.В. Маслова, О.А. Колесникова // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2022. – № 3 (42). – С. 135-146.
6. Обухова Л.А. Система кадрового обеспечения органов муниципального управления в современных российских условиях / Л.А. Обухова, Р.Б. Головин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1. - № 5(113). – С. 125-132.
7. Предприятие в условиях цифровой трансформации: экономика и управление / Я.П. Силин, А.Н. Головина, Е.Л. Андреева [и др.]. – Верхняя Пышма: Общество с ограниченной ответственностью "Трудовая реабилитация инвалидов культура и спорт", 2021. – 338 с. – ISBN 978-5-6046523-4-3.
8. Салпагарова М.Ш. Проблемы кадрового обеспечения в условиях цифровых технологий / М.Ш. Салпагарова, Х.Э. Текеева // Московский экономический журнал. – 2024. – Т. 9. - № 1. – С. 98-102.
9. Смирнов А.А. Оценка эффективности обеспечения компании квалифицированными кадрами / А.А. Смирнов // Human Progress. – 2021. – Т. 7. - № 2. – С. 13.
10. Орлова Т.С., Тимошин А.А., Логинова С.А. Методы и подходы к решению проблем устойчивого развития промышленных предприятий в условиях цифровизации // Московский экономический журнал. – 2022. – №. 11. – С. 810-819.
11. Экономика предприятия: учебник / В.И. Гришин, Я.П. Силин, А.Н. Головина [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2022. – 472 с. – ISBN 978-5-406-10213-8.

УДК 331.101.3

**СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА ПЕРСОНАЛА
В СИСТЕМЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ**

*Корнеева Татьяна Николаевна,
Уральский государственный экономический
университет, г. Екатеринбург*

***Аннотация.** Эффективная работа сотрудника зависит от мотивации его трудовой деятельности, изучение которой дает импульс к формированию системы кадровой политики в области стимулирования. Учет мотивационных факторов каждого из сотрудников ведет к консенсусу в области интересов организации и персонала. Административные методы уходят в прошлое, уступая свое место тщательно проработанному экономическому стимулированию и социальным благам в организации. Эффективная деятельность предприятия и её успех на рынке зависят от того, насколько каждый сотрудник заинтересован вкладывать свои старания и усилия в трудовую деятельность. Изменения в политике стимулирования, инвестиции в рост и обучение сотрудников, а также справедливая оценка влияния нематериальной мотивации приводят к повышению производительности всей организации в целом.*

***Abstract.** The effective work of an employee depends on the motivation of his work activity, the study of which gives impetus to the formation of a system of personnel policy in the field of incentives. Taking into account the motivational factors of each employee leads to a consensus in the field of interests of the organization and staff. Administrative methods are becoming a thing of the past, giving way to carefully crafted economic incentives and social benefits in the organization. The effective operation of an enterprise and its success in the market depend on how much each employee is interested in investing their efforts and efforts in their work. Changes in incentive policies, investments in employee growth and training, as well as a fair assessment of the impact of non-material motivation lead to increased productivity of the entire organization as a whole.*

***Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, кадровая политика.*

***Key words:** motivation, stimulation, personnel policy.*

Введение. Актуальность. Основопологающим элементом в арсенале современных методик управления человеческими ресурсами является активизация потенциала персонала и оптимизация систем мотивационных стимулов. В контексте управленческой практики, мотивация и стимуляция трудовой активности работников охватывают обширный диапазон экстерналичных и интерналичных мотивационных факторов, а также разнообразные методики стимулирования, применяемые на предприятиях, что коррелирует с индивидуальными характеристиками как руководящего состава, так и подчиненных.

Основная часть. Осведомленность о персональных особенностях каждого сотрудника способствует глубокому пониманию его мотивационных драйверов и стимулирующих факторов [1]. Мотивация интегрирована в корпоративную культуру каждой организации и, согласно психологической теории, интерпретируется как совокупность условий, активизирующих поведенческие реакции человека, стимулирующих к развитию и выбору определенного вида деятельности [2]. Мотив обычно рассматривается как причина, объясняющая и характеризующая поведение индивида, а также как стимулы, побуждающие к выполнению определенных действий. Используя данное определение, можно разрабатывать и внедрять различные мотивационные системы, успешно адаптировать их в бизнес-среде и, как результат, повышать производительность труда персонала [3]. Адекватный подбор стимулов для различных категорий работников позволяет эффективно управлять результатами трудовой деятельности команды и их продуктивностью.

При выборе методов мотивации в организации необходимо учитывать стратегические цели компании, планы на будущее и корпоративную культуру. Учет всех этих факторов позволяет оценить их влияние на формирование и корректировку системы мотивации сотрудников. Мотивационная система ставит перед собой ряд задач: стимулирование эффективной работы персонала, создание позитивного настроения среди работников, удовлетворение их основных потребностей, минимизация затрат, сокращение текучести кадров и повышение лояльности сотрудников [4]. Приоритетные задачи определяются руководством в соответствии с корпоративными нормами и стратегией развития организации.

В сфере управления человеческими ресурсами различают две основные категории мотивации: материальную и нематериальную. Материальная мотивация представляет собой стимулирование труда персонала посредством финансовых вознаграждений. Этот метод мотивации традиционно считается одним из наиболее эффективных, так как дополнительные денежные средства являются значимым стимулом для большинства сотрудников. В рамках материального стимулирования выделяют прямые и косвенные формы поощрения. Прямое поощрение включает в себя выплату премий и повышение заработной платы, тогда как косвенное поощрение охватывает оплату отпусков, больничных, медицинское страхование и другие дополнительные денежные бонусы [5].

Нематериальная мотивация, в свою очередь, представляет собой комплекс нефинансовых мероприятий, направленных на повышение лояльности и удовлетворенности сотрудников, улучшение условий труда, поддержание благоприятной атмосферы в коллективе и стимулирование производительности. Важными нематериальными мотивами являются профессиональное развитие, карьерные перспективы, самореализация, интерес к работе, предоставление полномочий и ответственности, а также возможность самостоятельной работы.

Для оптимизации мотивационной системы в рамках кадровой политики предлагаются следующие рекомендации: повышение квалификации сотрудников, их вовлечение в процесс принятия решений, расширение

полномочий, усиление внимания к бонусным и премиальным программам, а также участие в интересных проектах. Сотрудники также выражают желание вносить изменения в организацию, что может проявляться в стремлении к участию в профессиональных мероприятиях, возможности удаленной работы, регулярных совещаниях, а также в предоставлении различных бонусов, таких как оплата спортивных залов, мобильной связи, обедов и корпоративных мероприятий.

Справедливость и прозрачность начисления заработной платы и премий играют ключевую роль в денежном стимулировании. Профессиональный тип мотивации характеризуется повышенным интересом к содержанию труда и готовностью сотрудника к развитию и совершенствованию. В отдельных случаях встречаются патриотический и хозяйский типы мотивации, при которых сотрудники стремятся к интеграции в корпоративную культуру или к ее созданию, а также к реализации собственного потенциала и инициативы.

Социальные стимулы, такие как организация питания, оплата транспортных расходов, мобильной связи, медицинского страхования, а также предоставление путевок на отдых и организация культурно-развлекательных мероприятий, способствуют повышению мотивации и улучшению социальной жизни организации. Важно учитывать потребности всего персонала и проводить тестирования для точной оценки мотивационных факторов каждого работника. Это позволит не только вносить общие изменения в систему мотивации, но и уделять внимание личным мотиваторам каждого сотрудника, тем самым достигая более эффективной деятельности и благополучия персонала.

Таким образом, для повышения эффективности и производительности труда персонала необходимо выявлять социальные нужды сотрудников и обеспечивать комфортные условия работы. Мотивация является ключевым элементом в отношениях в коллективе, позволяющим руководителю активизировать энергию персонала на благо предприятия. В связи с ориентацией сотрудников на материальные стимулы, необходим пересмотр политики стимулирования, включая систему премирования и развитие гибкой системы стимулирования, учитывающей интересы работников и инвестиции в их обучение и развитие. Применение нематериальной системы стимулирования, включая организацию собраний и учет социальных факторов, также вносит значительный вклад в мотивацию работников.

Исследования демонстрируют, что подходы к формированию систем мотивации и стимулирования труда в российских и зарубежных компаниях имеют свои уникальные особенности и различия. В международной практике выделяются три ключевые модели мотивации: японская, американская и западноевропейская, среди которых наибольшие успехи демонстрируют Япония и США.

Японская модель кадрового менеджмента ориентирована на коллективные достижения и основывается на системе совместных ценностей. Основные принципы этой модели включают пожизненный найм, систему старшинства в оплате труда, карьерный рост и внутрифирменные профсоюзы. Долгосрочные

преимущества японской системы найма заключаются в гарантии занятости до пенсионного возраста, регулярном профессиональном развитии и увеличении заработной платы в зависимости от стажа.

На сегодняшний день классическая система пожизненного найма применяется лишь в некоторых крупных компаниях и на государственной службе. В японских организациях работа персонала основывается на принципе групповой ответственности, что приводит к менее четкому распределению прав и обязанностей, акцентируя внимание на деятельности структурных единиц.

Для реализации мотивационных систем в японских компаниях используются как материальные, так и нематериальные методы стимулирования. Материальное поощрение включает денежные вознаграждения, которые зависят от трудового вклада, реальных результатов работы и дифференциации заработной платы по отраслям. Уровень заработной платы определяется на 40% стажем работы, а также зависит от дополнительных льгот и оплачиваемых выходных.

Японские компании также предоставляют своим сотрудникам различные формы финансовой поддержки, такие как кредиты, оплата обучения и организация спортивных мероприятий. Отношение руководства к работникам характеризуется уважением и стремлением к профессиональному и личностному росту.

Американская система мотивации, в отличие от японской, основана на индивидуализме и максимизации прибыли. В этой модели мотивация сотрудников зависит от их производительности, что отражается в гибкой системе оплаты труда. В последние годы наблюдается тенденция к внедрению «пакетов услуг», позволяющих сотрудникам выбирать наиболее приоритетные для них формы вознаграждения.

Американские компании активно применяют делегирование полномочий и систему «Pay for Performance», что предполагает, что вознаграждение работника зависит от индивидуальных и групповых результатов. Основные принципы американской системы оплаты труда включают зависимость заработной платы от квалификации, ежегодные аттестации и повышение оплаты труда.

Западноевропейские страны демонстрируют разнообразие форм и систем оплаты труда. Например, в Германии акцент делается на рост производительности и социальные гарантии, в то время как в Нидерландах внимание уделяется социальной защищенности работников. В Великобритании конкурентоспособность компаний определяется качеством персонала, а в Италии проводятся выплаты индивидуальных и коллективных надбавок.

Таким образом, каждая из исследуемых моделей мотивации – японская, американская и западноевропейская – имеет свои уникальные подходы к сочетанию материальных и нематериальных стимулов, что позволяет компаниям достигать высоких результатов. В России также используются различные методы мотивации, однако основным подходом остается материальное поощрение. Эффективность систем мотивации в России может быть повышена за счет

анализа успешного опыта зарубежных стран и учета культурных, отраслевых и стратегических особенностей.

Выводы. В заключение, важно отметить, что успешная реализация мотивационных систем требует комплексного подхода и постоянного анализа их эффективности. Внедрение инновационных методов мотивации, адаптированных под конкретные условия и потребности сотрудников, может стать ключом к созданию высокоэффективной команды, способной справляться с вызовами современного рынка и достигать поставленных целей. Эффективная мотивация не только способствует повышению производительности, но и формирует позитивный имидж компании, что в свою очередь привлекает новых талантливых специалистов.

Список использованных источников:

1. Одегов Ю.Г. Мотивация персонала / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2011. – № 7. – С. 148-148.

2. Царева Н.А., Черная Ю.А., Шамахова Ю.В. Особенности мотивации труда государственных служащих: роль организационной культуры // Современная научная мысль. – 2016. – № 6. – С. 217-222.

3. Tsareva N.A., Vlasenko A.A., Ivanuyga O.I. The concept of labour motivation of the modern Russian scientists // Turkish online journal of design art and communication. – 2016. – November. – pp. 2571-2585 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.tojdac.org/tojdac/VOLUME6-NOVSPCL.html>

4. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://m.hr-director.ru> (дата обращения: 10.07.24).

5. Материальная мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://strana-sovetov.com/career/6081-materialnaya-motivatsiya-personala.html> (дата обращения: 10.07.24).

6. 10 методов нематериальной мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://stranasovetov.com/career/6081-materialnaya-motivatsiya-personala.html> (дата обращения: 10.07.24).

УДК 336.025

**CBDC В ЭКОНОМИКЕ СТРАН:
ПОЯВЛЕНИЕ И ТЕКУЩЕЕ РАЗВИТИЕ**

*Мамий Сима Асламбечевна,
Жуков Никита Романович,
Кубанский государственный аграрный
университет им. И.Т. Трубилина, г. Краснодар*

Аннотация. В статье рассматриваются цифровые валюты центральных банков (CBDC), их появление и текущее развитие в мировой экономике. Особое внимание уделено причинам их внедрения, таким как рост безналичных платежей, необходимость повышения контроля над денежными потоками и укрепления финансовой безопасности. Приводятся примеры стран, где CBDC уже используются или проходят этап тестирования, включая ведущие экономики и развивающиеся рынки. Оцениваются потенциальные выгоды и риски цифровых валют, их влияние на денежно-кредитную политику, финансовую стабильность, банковскую систему и международные расчеты. Также обсуждаются аспекты регулирования, конфиденциальности и кибербезопасности.

Abstract. The article discusses the digital currencies of central banks (CBDC), their appearance and current development in the global economy. Special attention is paid to the reasons for their implementation, such as the growth of non-cash payments, the need to increase control over cash flows and strengthen financial security. Examples are given of countries where CBDC is already in use or undergoing testing, including leading economies and emerging markets. The potential benefits and risks of digital currencies, their impact on monetary policy, financial stability, the banking system and international settlements are assessed. Regulatory, privacy, and cybersecurity aspects are also discussed.

Ключевые слова: цифровые валюты центральных банков, CBDC, денежно-кредитная политика, безналичные платежи, банковская система, международные расчеты, кибербезопасность, регулирование, экономическое развитие, экономика.

Key words: digital currencies of central banks, CBDC, monetary policy, financial stability, non-cash payments, banking system, international settlements, cybersecurity, regulation, economic development, economy.

Что такое CBDC?

CBDC – (с английского *Central Bank Digital Currency*) это цифровая валюта центрального банка, созданная с целью регуляции кредитно-денежной политики. Современная концепция CBDC может быть частично вдохновлена биткоином и другими криптовалютами, однако ключевое отличие заключается в том, что CBDC выпускаются государством. CBDC также не обладают основным

признаком криптовалют – децентрализацией. Цифровая валюта центрального банка не является криптовалютой, но имеет некоторые её признаки.

Появление цифровой валюты центрального банка

История создания CBDC началась на фоне стремительного развития цифровых технологий, безналичных переводов и роста популярности криптовалют, таких как биткойн, в начале 2010-х годов. Первые шаги к созданию CBDC были связаны с тем, что центральные банки разных стран начали изучать возможности цифровых валют как средства повышения эффективности платежных систем и контроля над денежными потоками.

Пионером в разработке CBDC можно назвать Китай, который в 2020 году начал тестирование цифрового юаня (e-CNY) – одной из первых крупных CBDC в мире. К 2022 году более 80 стран уже изучали возможности внедрения собственных CBDC, включая страны еврозоны, Великобританию и Швецию. Проекты по созданию CBDC получили значительное развитие в связи с увеличением безналичных платежей и необходимостью модернизации финансовых систем.

CBDC представляют собой следующую ступень в эволюции денег, направленную на улучшение контроля за денежными потоками, увеличение скорости транзакций и снижение затрат на их обработку. В 2020-е годы интерес к этим цифровым валютам продолжает расти, что может в будущем значительно изменить глобальную финансовую систему.

Показатели динамики заинтересованности спикеров Центральными Банков в технологии CBDC:



Рис. 1 Мнения центральных банков о CBDC

Общая концепция CBDC в России

CBDC представляет собой платформу, которой управляет Центральный Банк, и с которой взаимодействуют частные банки. В отличие от привычной нам структуры, для содержания CBDC банку не требуется дополнительная инфраструктура – этой задачей занимается ЦБ. От банка остается только поддержка своего приложения. Гражданин обладает только одним аккаунтом (счетом), что не привязывает его к определенной банковской платформе.

Ниже приведена схема, демонстрирующая ключевое отличие современной банковской системы от CBDC-системы:

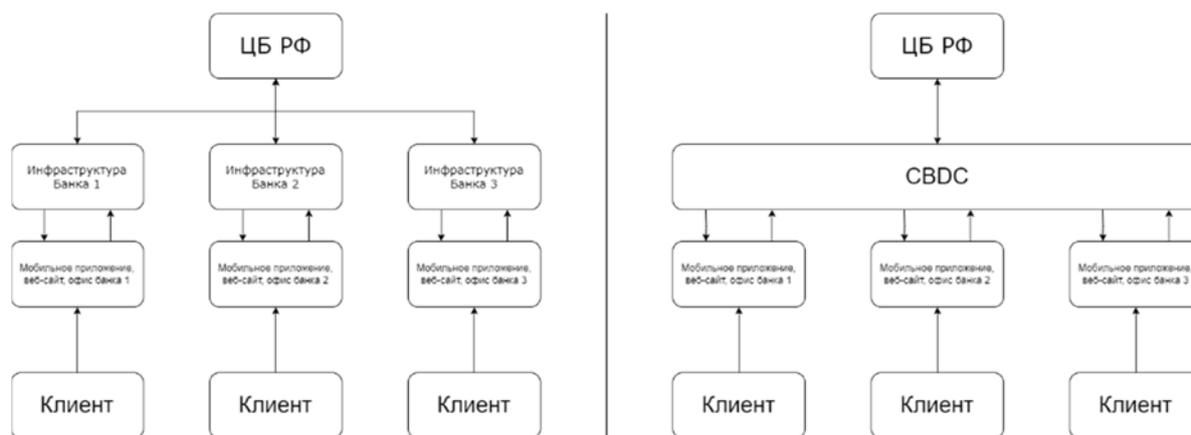


Рис. 2 Различия банковских систем

Регулирование и безопасность CBDC на примере России

Цифровые валюты центральных банков полностью подконтрольны государству, из этого следуют методы регулирования денежно-кредитной политики:

1) Можно выбирать сферу траты цифровой валюты. Например, на счет муниципалитета поступило 2 миллиона рублей на ремонт парка, администрация не сможет перевести данные средства на личные счета – транзакция просто не пройдет.

2) Полный контроль над объемом валюты в банках – ЦБ быстрее и эффективнее будет контролировать экономическое состояние страны.

3) Пользователи также могут создавать свои *смайтконтракты* – условия трат денежных средств, например: мама дает ребенку 500 рублей на продукты, но он не может потратить их на развлечения, поскольку мама заблокировала эту сферу услуг для этих средств.

В этой сложной экономической и информационной структуре приняты меры по соблюдению безопасности:

1) Сами транзакции подтверждаются Центральным Банком

2) Транзакции после подтверждения добавляются в блокчейн.

3) Цепь транзакций централизована, следовательно защищена от воздействия извне средствами информационной безопасности Центрального Банка России.

4) Также показателем высокой безопасности служит сам блокчейн – транзакции практически невозможно подделать, редактировать.

CBDC в странах

На данный момент выделяются следующие проекты цифровых валют центральных банков. Ниже приведены их названия и краткая характеристика:

«Цифровой Рубль» – ЦБ РФ, первое подключение к системе сделал банк «ВТБ». На пилотной стадии к тестированию привлечены 13 банков. В 2024 году к системе подключатся еще 16 финансовых организаций.

«e-CNY» – КНР, начисление зарплат госслужащим происходит через e-CNY. Плотная интеграция с крупнейшими сервисами услуг в Китае, эта цифровая валюта получила очень большое распространение и среди обычных граждан.

«Цифровой Тенге» – планируют запустить в обращение к осени 2023 года, 15 августа 2023 года Национальный банк Казахстана провёл презентацию проекта введения цифрового тенге для Высшей аудиторской палаты.

«CBDC-R» – С 1 декабря 2022 года Центральный банк Индии начал использование в Индии цифровой рупии CBDC-R. Самая крупная в Индии сеть розничных магазинов в Индии начала принимать цифровой рупий e-Rupee.

Вот так на данный момент выглядит карта стран, взаимодействующих с этой финансовой технологией:

Сегодняшний статус цифровых валют Центрального банка

Обновление базы данных: Сентябрь 2024 г.

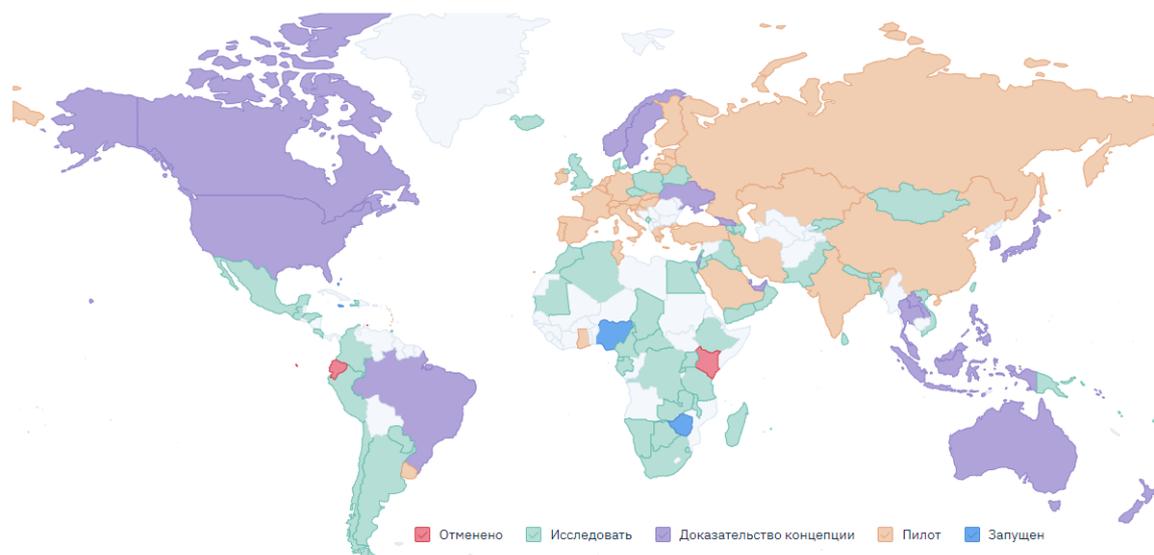


Рис. 3 Сегодняшний статус цифровых валют Центрального Банка

CBDC в политических и экономических блоках

Евросоюз – изначально планировалось, что в 2024 году в Евросоюзе может быть принято окончательное решение по поводу цифрового евро. Но немного раньше этой даты, уже в октябре 2023 года было объявлено ЕЦБ о тестировании системы цифрового евро, которое начнётся с 1 ноября 2023 года и продлится два года.

БРИКС – ещё в 2019 году были обсуждение о создании собственной цифровой валюты БРИКС. В 2022 году было объявлено о подготовке к созданию такой CBDC. Россия предложит странам входящим в БРИКС создать свою

независимую платформу на блокчейне для осуществления внешних расчетов между странами БРИКС.

Выводы

В заключение, центральные банкноты цифровых валют (CBDC) представляют собой значительное новшество в финансовой системе, предлагая множество преимуществ, таких как улучшение финансовой доступности, снижение транзакционных издержек и повышение эффективности денежно-кредитной политики. Однако наряду с этими плюсами возникают и серьезные риски, включая вопросы конфиденциальности, потенциальную угрозу финансовой стабильности. Успешная реализация CBDC требует тщательного анализа и сбалансированного подхода, чтобы максимизировать их положительное воздействие и минимизировать негативные последствия.

Список использованных источников:

1. Термины, общая история, события [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Цифровая_валюта_центрального_банка (дата обращения: 15.10.2024).
2. Информация о «Цифровом Рубле»: сайт банка ВТБ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vtb.ru/articles/finansovaya-gramotnost/chto-takoe-cifrovoyu-rubl/> (дата обращения: 15.10.2024).
3. Сегодняшний статус цифровых валют Центрального Банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cbdctracker.org/> (дата обращения 14.10.2024).
4. Диаграмма банка международных расчётов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bis.org/index.htm> / (дата обращения: 15.10.2024).
5. Информация о цифровом рубле [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cbr.ru/fintech/dr/> (дата обращения: 13.10.2024).
6. БРИКС в сфере CBDC [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digitalbankbrics.com/home-ru/home-default/sozдание-cbdc> (дата обращения: 13.10.2024).

УДК 65.01

**МОДИФИКАЦИЯ РЕИНЖИНИРИНГА
БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Аблитаров Эрнест Рефатович,
Научный руководитель: Сорокина Елена Степановна,
Крымский федеральный университет
им. В.И. Вернадского, г. Симферополь*

Аннотация. В статье проанализированы традиционные подходы к реинжинирингу, выявлены их ограничения, связанные с радикальной перестройкой организационных структур и недостаточной гибкостью. На основе системного анализа и принципов непрерывного совершенствования предложена модифицированная модель реинжиниринга, направленная на поэтапное внедрение изменений с учетом специфики каждого предприятия. Было установлено, что интеграция цифровых технологий ускоряет процессы принятия решений, автоматизирует рутинные операции и повышает координацию между участниками бизнес-процессов.

Abstract. The article analyzes traditional approaches to reengineering, reveals their limitations associated with the radical restructuring of organizational structures and lack of flexibility. Based on the system analysis and principles of continuous improvement, a modified reengineering model is proposed, aimed at phased implementation of changes taking into account the specifics of each enterprise. It was found that the integration of digital technologies accelerates decision-making processes, automates routine operations and increases coordination between business process participants.

Ключевые слова: реинжиниринг, бизнес-процессы, цифровизация, автоматизация, модель.

Key words: reengineering, business processes, digitalization, automation, model.

Введение. Современная бизнес-среда характеризуется возрастающей неопределенностью и стремительной динамикой изменений, что обуславливает необходимость постоянного пересмотра управленческих моделей на предприятиях. Традиционные методы, основанные на статичных организациях бизнес-процессов, становятся неэффективными в условиях непрерывных трансформаций рыночных требований и технологических инноваций. Предприятия, которые не обладают гибкими и адаптивными системами управления, утрачивают способность оперативно реагировать на изменения, что ведет к снижению их конкурентоспособности. Актуальность выбранной темы обусловлена потребностью в разработке новых подходов к реинжинирингу бизнес-процессов, способных обеспечить устойчивое развитие предприятий в современных условиях.

Анализ литературы. Вопросами реинжиниринга бизнес-процессов занимались такие отечественные исследователи, как М.А. Плахотникова [2], А.С. Селиверстов [3], где основное внимание уделяется трансформации внутренних процессов предприятия для повышения их гибкости и эффективности. Значительное внимание в литературе уделено цифровизации бизнес-процессов, что позволяет автоматизировать управление и ускорять принятие решений на различных уровнях организации [12]. Исследования также подчеркивают важность интеграции новых технологий для оптимизации межфункциональных взаимодействий и улучшения координации участников бизнес-процессов, что способствует повышению конкурентоспособности в условиях быстро меняющейся внешней среды. Между тем, комплексный анализ данных аспектов с точки зрения системного подхода и постепенных улучшений остается недостаточно разработанным, что делает данную тему особенно актуальной.

Цель исследования. Обосновать необходимость модификации существующих методологий реинжиниринга, а также разработать модифицированную модель реинжиниринга, сочетающую системный анализ и принципы непрерывного совершенствования.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования является реинжиниринг бизнес-процессов предприятия. Предметом исследования выступает модификация подходов к реинжинирингу бизнес-процессов предприятия.

Методология исследования. В ходе написания работы использовались такие методы, как: анализ и синтез (при анализе методологий реинжиниринга и интеграции принципов непрерывного совершенствования); сравнение (при сопоставлении традиционных и цифровых моделей бизнес-процессов); классификация (при разделении форм взаимодействия участников бизнес-процессов).

Постановка проблемы. Проблема настоящей работы состоит в том, что традиционные методы реинжиниринга, ориентированные на принципы тотальной перестройки, часто игнорируют специфику существующих организационных структур и корпоративной культуры. Такой подход способен привести к дестабилизации работы организации вследствие сопротивления персонала и недостаточной готовности инфраструктуры предприятия к масштабным изменениям. Анализ существующих методологий показывает, что они не полностью отвечают современным требованиям гибкости.

Актуальность исследования. Переход от традиционных методов управления к модифицированной модели реинжиниринга бизнес-процессов обуславливает необходимость радикальных изменений в управленческих решениях и стратегической переоценки самого понятия бизнес-процесса. В современной динамичной и нестабильной бизнес-среде границы между различными функциональными областями предприятия становятся все более размытыми; возникает необходимость в рассмотрении бизнес-процесса как комплекса взаимосвязанных и адаптивных операций, направленных на создание

добавленной стоимости в условиях неопределенности внешней среды. Приведенная закономерность обуславливает необходимость интеграции управления материальными, финансовыми и информационными ресурсами в единый поток, обеспечивающий максимально эффективное и скоординированное использование всех доступных ресурсов в рамках общей стратегии усиления конкурентных преимуществ.

Основная часть. В сущностном осмыслении концепции реинжиниринга в отечественном дискурсе наблюдается тенденция к обобщению данной категории, что не отражает полного спектра ее приложений и методологических основ. Данный феномен можно интерпретировать как отражение ограниченного проникновения и осмысления концепции реинжиниринга в национальном контексте, где термин «реинжиниринг», заимствованный из англоязычной литературы («reengineering»), используется без полной адаптации и приводит к смешению с традиционными подходами к организационным изменениям. В связи с этим представляется актуальным детализированное рассмотрение и систематизация различных определений категории «реинжиниринг бизнес-процессов» (таблица 1).

Таблица 1

Дефиниция категории «реинжиниринг бизнес-процессов»

Автор	Определение
М. Хаммер, Дж. Чампи	– «фундаментальное переосмысление и радикальное перепланирование бизнес-процессов с целью значительного улучшения ключевых показателей, таких как затраты, качество и скорость обслуживания» [1, с. 90].
М.А. Плахотникова	– «радикальный подход, который позволяет осуществить кардинальные изменения в деятельности организации, что обычно приводит к повышению эффективности и скорости реакции на рыночные изменения» [2].
А.С. Селиверстов, Д.Ю. Уткин, В.В. Постнов, К.А. Николаева	– «инструмент, направленный на оптимизацию внутренних бизнес-процессов, сокращение издержек и улучшение качества работы организации» [3, с. 224].
Е.С. Шатрова, Д.М. Калимуллин	– «масштабный пересмотр организационной деятельности с акцентом на количественные показатели и тесное взаимодействие с организационным развитием» [4, с. 4].

Таким образом, реинжиниринг бизнес-процессов – это методология комплексной перестройки бизнес-процессов – материальных, финансовых и информационных – с целью создания новой модели бизнеса и (или) пересмотра подходов к реализации задач для их оптимизации, минимизации затрат и повышения эффективности. Суть реинжиниринга заключается в замене устаревших бизнес-процессов на новые, более усовершенствованные системы, опираясь на современные цифровые технологии и аналитические инструменты для достижения более высоких результатов деятельности.

Реинжиниринг бизнес-процессов кардинально изменился под воздействием современных технологий, которые предоставили новые инструменты для автоматизации, интеграции и анализа данных. Такие технологии позволили предприятиям ускорить процессы принятия решений, повысить точность прогнозов и повысить рациональность использования

ресурсов. Благодаря этим инновациям стало возможным автоматизировать рутинные операции, создать высокоадаптивные системы управления, которые мгновенно реагируют на изменения в рыночных условиях. В результате современные предприятия могут быстрее удовлетворять потребности клиентов, улучшая качество обслуживания и повышая свою конкурентоспособность. Для более наглядного понимания изменений РБП в результате цифровизации экономических процессов приведем сравнительную характеристику (таблица 2).

Таблица 2

Изменения РБП в результате цифровизации

Атрибут	РБП до цифровизации	РБП под влиянием цифровизации
Организация управления	Управление преимущественно через иерархические структуры	Использование гибких цифровых платформ для распределенного управления
Информационные потоки	Информация обрабатывается локально и доступна только в одном месте	Информация одновременно доступна в любых необходимых точках через облачные системы
Централизация управления	Необходимо выбирать между централизацией и децентрализацией	Возможность сочетания централизованного и децентрализованного управления
Офисное взаимодействие	Необходимость физического присутствия для решения вопросов	Возможность удаленного взаимодействия через цифровые каналы связи (телеконференции)
Процесс принятия решения	Решения принимаются исключительно менеджерами	Инструменты аналитики и моделирования позволяют каждому сотруднику участвовать в процессе принятия решения

Источник: составлено автором по материалам [5, с. 17; 6, с. 26].

Из таблицы 2 следует, что цифровизация внесла кардинальные изменения в ключевые элементы РБП, что позволило предприятиям перейти от статичных, централизованных моделей управления к более гибким и децентрализованным. Современные технологии обеспечили доступ к информации в режиме реального времени, расширив участие сотрудников в принятии решений и упростив удаленное взаимодействие.

Стоит отметить, что автоматизация приобретает критическое значение для повышения эффективности и качества операционной деятельности предприятия. Интеграция автоматизированных рабочих мест, объединяющих множественные функциональные задачи в едином технологическом цикле, способствует снижению требований к квалификации персонала и ускорению выполнения производственных операций. При обработке заказов внедряются автоматизированные системы, осуществляющие регистрацию заявок, планирование производственных процессов, проверку доступности ресурсов, корректировку производственных графиков и формирование заказов для производственных подразделений и отделов снабжения [7, с. 5]. Рассматривая процесс обработки крупных заказов, отметим, что применяются экспертные системы для анализа финансового состояния клиентов, что повышает надежность и безопасность коммерческих транзакций. Такой подход позволяет сократить время обработки заказов и существенно улучшить

качество клиентского обслуживания благодаря последовательному выполнению взаимосвязанных автоматизированных процедур.

Интеграция участников бизнес-процессов посредством качественной организации рабочих потоков оптимизирует межфункциональное взаимодействие между подразделениями предприятия, обеспечивая оперативную передачу результатов выполнения задач [8, с. 38]. Данный подход ускоряет производственные процессы и обеспечивает более гибкое использование доступных ресурсов. Автоматизированная сигнализация о завершении каждого этапа работы повышает эффективность межоперационных переходов, минимизирует временные затраты и простои оборудования. В результате предприятия получают возможность более точного планирования и реализации производственных задач, что существенно улучшает управление ресурсами и повышает динамичность операционной деятельности.

Трансформация организации управления на предприятиях стала возможной благодаря развитию цифровых технологий, обеспечивающих более прозрачный и оперативный контроль исполнения бизнес-процессов. Руководители имеют возможность в режиме реального времени проводить мониторинг состояния процессов на каждом рабочем месте, а отклонения от плановых показателей мгновенно становятся известны внутренним пользователям. Как результат, наблюдается сокращение количества управленческих уровней и повышение гибкости организационной структуры управления.

Межорганизационные взаимодействия претерпели существенные изменения благодаря внедрению технологий электронного обмена данными (EDI), которые ускоряют и повышают точность оформления заказов и выполнения операций между субъектами бизнес-процессов. Формы взаимодействия варьируются от модели «Клиент – Исполнитель», где электронная коммерция и сервисы минимизируют временные затраты на документооборот, до модели «Заказчик – Поставщик», в рамках которой формируются вертикально интегрированные конгломераты для организации сложных логистических цепочек и мониторинга процессов посредством стандартов CORBA или DCOM [9, с. 475]. Взаимодействие по схеме «Заказчик – Подрядчик» формирует благоприятные предпосылки для формирования «виртуальных корпораций», что, свою очередь, способствует совместному проектированию и планированию производства с использованием международных стандартов, позволяющих партнерам эффективным образом проводить обмен данными и координировать деятельность.

В общем виде сравнительный анализ различных организационных форм бизнес-процессов предприятия, построенный на основе использования актуальных информационных технологий, представлен в таблице 3.

Из таблицы 3 следует, что применение современных технологий в организационных формах бизнес-процессов приводит к радикальной трансформации взаимодействий: ускорилось взаимодействие между участниками; повысилась гибкость и эффективность операций; сократилось

временное ожидание на выполнение рабочих задач, повысилось качество их выполнения и многое другое.

Выводы. Исходя из вышеизложенного, приведем выводы:

1. Традиционные методы реинжиниринга, основанные на принципах тотальной перестройки и статичных организационных моделях, не отвечают современным требованиям гибкости и адаптивности. Предприятия, продолжающие использовать устаревшие методы перестройки процессов, теряют конкурентоспособность в условиях постоянно меняющейся внешней среды и технологических инноваций.

2. Одной из основных сложностей при применении традиционных подходов является игнорирование особенностей существующих организационных структур, корпоративной культуры и готовности инфраструктуры к изменениям, что ведет к дестабилизации процессов внутри предприятия, сопротивлению персонала к инновациям и снижению эффективности преобразований.

3. Предлагаемый подход, интегрирующий принципы системного анализа и постепенных улучшений, позволяет предприятиям минимизировать риски, связанные с радикальными преобразованиями, и обеспечивает адаптивное совершенствование бизнес-процессов в соответствии с требованиями динамичной внешней среды.

Таблица 3

Сравнительный анализ организационных форм бизнес-процессов с использованием современных информационных технологий

Форма взаимодействия	Традиционная модель	Современная модель
«Клиент – Исполнитель»	Физическое взаимодействие; длительный документооборот	Электронные каталоги и сервисы; использование EDI для оперативной обработки заказов; сокращение цикла документооборота до одного-двух сеансов
«Заказчик – Поставщик»	Личные встречи и бумажные контракты; замедленные процессы оформления	Вертикальная интеграция в форме конгломератов; многозвенные логистические процессы с применением стандартов CORBA и DCOM; мониторинг бизнес-процессов через электронные системы; автоматизация документооборота
«Заказчик – Подрядчик»	Ограниченное сотрудничество; сложности в проектировании и планировании производства	Формирование «виртуальных корпораций»; совместное проектирование и планирование с использованием международного стандарта STEP для обмена данными; последовательное открытие продуктовых баз данных для партнеров
Мониторинг бизнес-процессов	Бумажная отчетность; значительные временные затраты	Автоматизированные системы мониторинга; оперативное получение данных в реальном времени через распределенные базы данных
Организация рабочих потоков	Линейная организация процессов; зависимость от присутствия всех исполнителей на месте	Автоматизации процессов; интеграция различных подразделений в сквозные бизнес-процессы с контролем на каждом этапе; использование электронных сообщений для координации работы сотрудников в реальном времени

Источник: составлено автором по материалам [9, с. 476; 10, с. 199]

Список использованных источников:

1. Hammer M. Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution / M. Hammer, J. Champy // Business Horizons. – 1993. – Т. 36. – S. 5. – С. 90-91. – doi:10.1016/s0007-6813(05)80064-3.
2. Трофимова С.В. Определение направлений реинжиниринга бизнес-процессов / С.В. Трофимова // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 11 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://web.snauka.ru/issues/2020/11/93882> (дата обращения: 21.09.2024).
3. Селиверстов А.С. Реинжиниринг бизнес-процессов как антикризисный инструмент управления предприятием / А.С. Селиверстов, Д.Ю. Уткин, В.В. Постнов [и др.]. // Молодой ученый. – 2019. – № 42 (280). – С. 223-225.
4. Калимуллин Д.М. Готовность организации к изменениям: практические методики / Д.М. Калимуллин, Е.С. Шатрова // Региональное развитие. – 2015. – № 7 (11). – С. 3-8.
5. Вахромеева М.П. Реинжиниринг бизнес-процессов: учеб. пособие / М.П. Вахромеева, И.Ю. Куликова, Н.В. Муравьева; Владим. гос. ун-т им. А.Г и Н.Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2021. – 192 с.
6. Дербенева А.А. Реинжиниринг как метод оптимизации бизнес процессов на предприятии / А.А. Дербенева // Финансовая экономика. – 2022. – № 9. – С. 25-27.
7. Григорян Л.К. Возможности реинжиниринга бизнес-процессов как инструмента системы управления / Л.К. Григорян // Вектор экономики. – 2023. – № 1 (79). – С. 1-9. – DOI 10.51691/2500-3666_2023_1_16.
8. Аллаярова Н.И. Возможности использования технологий реинжиниринга бизнес-процессов в постиндустриальную эпоху / Н.И. Аллаярова, Ю.В. Скибин, Г.А. Беляков // Журнал исследований по управлению. – 2023. – Т. 9. – № 4. – С. 21-41.
9. Торхова А.Н. Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии / А.Н. Торхова // Экономика и социум. – 2021. – № 11-2 (90). – С. 474-477.
10. Берко А.К. Реинжиниринг бизнес-процессов предприятия на основе логистического подхода к управлению информацией / А.К. Берко, М.В. Тупица // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2023. – № 32. – С. 189-200. – DOI 10.5281/zenodo.10598660.

УДК 331

**ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ НАУКИ:
ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

*Пономаренко Александр Константинович,
Баландин Евгений Константинович,
Национальный исследовательский ядерный
университет «МИФИ», г. Москва*

***Аннотация.** В настоящее время, как перед человечеством в целом, так и перед каждым отдельным государством, стоит множество задач, решение которых невозможно без развития науки и использования передовых научных достижений в ежедневной практической деятельности. В свою очередь, развитие науки невозможно без ее эффективного финансирования. В статье рассмотрены используемые в настоящее время источники финансирования научной деятельности, и степень влияния каждого из них на развитие науки в целом.*

***Abstract.** At present, both humanity as a whole and each individual state faces many tasks, the solution of which is impossible without the development of science and the use of advanced scientific achievements in daily practical activities. In turn, the development of science is impossible without its effective financing. The article considers the existing sources of funding for scientific activities and the degree of influence of each of them on the development of science as a whole.*

***Ключевые слова:** финансирование науки, источники финансирования, государственное финансирование, частное финансирование.*

***Key words:** science funding, funding sources, public funding, private funding.*

Введение. Актуальность. В настоящее время, как перед человечеством в целом, так и перед каждым отдельным государством, стоит множество задач, решение которых невозможно без развития науки и использования передовых научных достижений в ежедневной практической деятельности. В свою очередь, развитие науки невозможно без ее эффективного финансирования. В связи с вышеизложенным особую актуальность приобретает анализ существующих источников финансирования научной деятельности и степени влияния каждого из них на развитие науки в целом.

Основная часть. Анализ динамики затрат на научные исследования и разработки в нашей стране позволяет сделать вывод об их постоянном росте в действующих ценах, начиная с 2015-го года. Так, с 2015-го до 2023-го года затраты на научную деятельность в нашей стране в действующих ценах неуклонно росли с 914,7 до 1649,8 млрд. рублей. Однако, при пересчете с учетом инфляции на постоянные цены 2015-го года, в 2023-м году данный показатель снизился и составил 901,5 млрд. рублей. Затраты на научные исследования и разработки в постоянных ценах в рассматриваемый период были максимальны в 2019-м и 2020-м году и составили 922,5 и 946,3 млрд. рублей соответственно.

На наш взгляд, наиболее показательным является анализ представленного вида экономических затрат в процентах к ВВП. Данные, представленные в работе Татьяны Владимировны Ратай «Рост затрат на науку в России: итоги 2023 года», указывают на то, что в процентах к ВВП затраты на науку в 2023-м году тоже снизились в сравнении с 2015-м годом с 1,1% до 0,96%, но выросли в сравнении с 2022-м годом, в котором этот показатель составил 0,93% [1, с. 1].

Аймисей Алиевна Кажлаева в статье, посвященной проблемам стимулирования и финансирования процессов развития науки, выделяет семь источников финансирования научной деятельности, используемых в мировой практике: государственные ассигнования, кредитные ресурсы, частные средства населения, собственные средства промышленных фирм, средства некоммерческих организаций и высших учебных заведений, иностранный капитал [2, с.151]. В нашей стране предусмотрены следующие виды финансирования науки: бюджет Российской Федерации, бюджеты субъектов Российской Федерации, федеральная территория "Сириус", фонды поддержки научной деятельности. Данный вопрос регулируется Федеральным законом «О науке и государственной научно-технической политике» [3, с.42].

Проведем анализ структуры затрат на научную деятельность, сложившейся в нашей стране. Согласно данным, представленным Институтом статистических исследований и экономики знаний НИУ «ВШЭ», в 2022-м году структура затрат на исследования и разработки в Российской Федерации выглядела следующим образом: средства федерального бюджета составили 53,6%, средства бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов – 1,3%, бюджетные ассигнования на содержание образовательных организаций высшего образования – 0,1%, средства организаций государственного сектора – 12,3%, средства предпринимательского сектора – 28,9%, средства иностранных источников – 2,7%, прочие средства – 1,7% [4, с. 2]. Анализ представленных выше статистических данных позволяет сделать вывод о том, что наибольший вклад в финансирование научной деятельности в 2022-м году был сделан из средств федерального бюджета и предпринимательского сектора – их суммарный вклад составил более 80 %. Очевидно, что в настоящий момент именно данные категории финансирования оказывают наибольшее влияние на развитие науки в целом.

Для сравнения, в 2015-м году доля государства в структуре финансирования науки в Китае составила 21,2%, в Японии – 15,4%, в США – 24%, в Великобритании – 28%. В Российской Федерации данный показатель, рассчитанный по паритету покупательской способности в 2015-м году составил 69,5%. При этом, доля средств бизнеса за тот же период составила в Китае – 74,73%, в Японии – 77,97%, в США – 64,15%, в Великобритании – 48,39% [5, с. 26].

Следует отметить, что государственное финансирование гарантирует в большей степени надежную поддержку исследований в долгосрочном периоде, потому что исключается риск прекращения финансирования по причине банкротства либо необходимости перераспределения средств на другие проекты, как это возможно в случае финансирования бизнес структурами. С другой стороны, рассматривая сильные и слабые стороны бюджетного субсидирования

научной деятельности и государственного стимулирования научной деятельности в частном секторе, Аймисей Алиевна Кажлаева выделяет такие сильные стороны государственного стимулирования НИОКР в частном секторе, как:

- сохранение автономности бизнеса;
- экономическая ответственность бизнес структур за выбор направлений исследований и их реализацию;
- экономическая целесообразность образовательных и инновационных услуг;
- уменьшение количества искусственно поддерживаемых рынком, но экономически необоснованных видов научной деятельности;
- упрощение процесса утверждения ассигнований;
- поощрение компаний из различных отраслей на основе принципа эффективности [2, с. 152].

Как отмечает, Екатерина Анатольевна Мартынова, несмотря на определенные преимущества, преобладание средств федерального бюджета в финансировании науки в России несет некоторые риски в части эффективности использования бюджетных средств. В 2017-м году было освоено 94,7% бюджетных средств, выделенных на научную деятельность, т.е. почти все выделенные средства были освоены. При этом, Мартынова делает акцент на неравномерности исполнения расходов – около 30% бюджетных средств выделяется в конце года, что способствует их недостаточно эффективному использованию [5, с. 36].

В рамках исследования различных источников финансирования науки, на наш взгляд, особый интерес представляет их изменение во времени. В 2012-м году доля федерального бюджета составила 54,5%, 2013-м – 55,8 %. Максимальная доля федерального бюджета в финансировании науки была в 2015-м году и составила 56,5%, в тот же период сократилась доля предпринимательского сектора с 28,2% в 2013-м году до 26,5% в 2015-м году. Следует особо отметить рост доли затрат предпринимательского сектора до 30,6% в 2023-м году, при этом доля федерального бюджета осталась практически на уровне 2022-го года и составила 53,8% против 53,6% годом ранее. Таким образом, рост средств предпринимательского сектора произошел за счет снижения доли средств организаций государственного сектора с 12,3% в 2022-м году до 11,4% в 2023-м году и средств иностранных источников с 2,1% до 1,1% за аналогичный период [6, с. 1].

Доля средств бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов выросла с 1,1% в 2012-м году до 1,8% в 2021-м году и снизилась в 2022-м году до 1,3% [7, с. 1]. На наш взгляд, снижение данного показателя указывает на возможные проблемы в долгосрочной перспективе, так как сосредоточение научного финансирования в федеральном центре приводит к потере инициативности региональных и местных уровней власти и ослаблению их работы в данной области. Очевидно, что финансирование научной деятельности из местных и региональных бюджетов оказывает незначительное влияние на развитие науки в целом. При этом нельзя отрицать тот факт, что именно местные и региональные власти могут лучше владеть ситуацией и способствовать развитию научных центров в регионах.

Выводы. Рассмотрев динамику структуры внутренних затрат Российской Федерации на исследование и разработки по источникам финансирования, можно сделать вывод, что с 2012 года она не претерпевает существенных изменений.

Проведенный анализ существующих источников финансирования научной деятельности и степени влияния каждого из них на развитие науки в целом позволяет сделать вывод, что в настоящее время основную роль в финансировании науки играет государство, что имеет определенные сильные стороны, такие как надежная долгосрочная поддержка научных исследований и корреляция направлений исследований с задачами государственной политики. Но при этом не следует упускать из вида слабые стороны бюджетного субсидирования, такие как бюрократические проволочки, усложнение процесса ассигнований, ослабление автономности бизнеса в научной сфере. Кроме того, в данной работе особо отмечено, что снижение доли средств бюджетов субъектов Российской Федерации и местных бюджетов в структуре финансирования науки указывает на возможные проблемы в данной области в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников:

1. Ратай Т.В. Рост затрат на науку в России: итоги 2023 года / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»: официальный сайт. – Москва, 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/963240693.html> (дата обращения 14.10.2024).
2. Кажлаева А.А. О проблемах стимулирования и финансирования процессов развития науки / Транспортное дело России. – 2009. – № 4. – С. 150–153.
3. Пономаренко А.К. Роль государства в финансировании научных исследований и разработок / А.К. Пономаренко, Е.К. Баландин // Финансы и учетная политика. – 2024. – № 1. – С. 42-47.
4. Мартынова С.В. Финансирование российской науки в новых условиях: итоги 2022 г. / С.В. Мартынова, Т.В. Ратай // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»: официальный сайт. – Москва, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/870116078.html> (дата обращения 14.10.2024).
5. Мартынова Е.А. Современная система бюджетного финансирования российской науки: преимущества и недостатки / Наука. Инновации. Образование. – 2018. – № 3 – С. 23-44.
6. Ратай Т.В. Роль предпринимательского сектора в науке / Т.В. Ратай, И.И. Тарасенко // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»: официальный сайт. – Москва, 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/881500476.html> (дата обращения 14.10.2024).
7. Ратай Т.В. Российская наука в 2021 году / Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»: официальный сайт. – Москва, 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://issek.hse.ru/news/759541996.html> (дата обращения 14.10.2024).

УДК 33

**ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ПОДБОРА ЗЕМЕЛЬНОГО УЧАСТКА
ДЛЯ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА**

*Калинов Никита Александрович,
Национальный исследовательский Московский
государственный строительный университет, г. Москва*

Аннотация. В статье проводится системный анализ зарубежного опыта в области выбора земельных участков для строительства жилой недвижимости, основанный на многофакторной оценке характеристик, оказывающих значимое влияние на успешность реализации девелоперских проектов. Исследуются критерии комплексной пригодности земельных участков, включая параметры градостроительных регламентов, инженерной и транспортной инфраструктуры, а также социально-экономические, экологические и геолого-гидрологические характеристики, определяющие инвестиционную привлекательность и устойчивое развитие урбанизированных территорий. Представлены примеры интегративного применения этих факторов в международной практике, что позволяет повысить обоснованность проектных решений и минимизировать инфраструктурные и экологические риски. Результаты исследования подтверждают значимость междисциплинарного подхода к комплексной оценке земельных участков как важнейшего этапа принятия стратегически устойчивых градостроительных решений.

Abstract. The article provides a systematic analysis of international practices in selecting land plots for residential construction, based on a multifactorial assessment of characteristics that significantly influence the successful implementation of development projects. Criteria for comprehensive land suitability are examined, including urban planning regulations, engineering and transport infrastructure, as well as socio-economic, environmental, and geological-hydrological attributes that determine investment appeal and sustainable urban development. Examples are presented of the integrative application of these factors in international practice, allowing for more substantiated project decisions and minimizing infrastructural and environmental risks. The study results affirm the importance of a multidisciplinary approach to the comprehensive assessment of land plots as a crucial stage in making strategically sustainable urban planning decisions.

Ключевые слова: земельный участок, строительство жилой недвижимости, зарубежный опыт, многофакторная оценка, инвестиционная привлекательность, инфраструктурные параметры, транспортная доступность, градостроительные регламенты, геолого-гидрологические условия, экологические характеристики, устойчивое развитие.

Key words: land plot, residential construction, international experience, multifactorial assessment, investment appeal, infrastructural parameters, transport accessibility, urban planning regulations, geological-hydrological conditions, environmental characteristics, sustainable development.

Введение. Вопросы выбора земельного участка для строительства жилой недвижимости являются предметом активного исследования в сфере экономики недвижимости, что обусловлено сложностью и многофакторностью данного процесса. Обоснованный подбор участка представляет собой важный аспект успешной реализации девелоперских проектов, так как существенно влияет на инвестиционную привлекательность и устойчивость застройки [15]. Анализ зарубежного опыта выбора земельных участков позволяет выявить наиболее значимые характеристики, определяющие пригодность участка, и адаптировать их для российских условий, что подчеркивает актуальность и прикладную значимость исследования.

Теоретическую базу работы составляют труды таких авторитетных ученых, как В.Н. Бердникова, В.А. Боровкова, Л.С. Васильева, О.М. Вандамиева, С.Н. Максимов, Ф.П. Румянцев, Д.В. Хавин, В.В. Бобылев, В.В. Ноздрин и А.В. Севостьянов.

Несмотря на многочисленные исследования в области оценки недвижимости, остаются нераскрытыми вопросы комплексной адаптации зарубежного опыта к российским условиям, учитывая специфику отечественного законодательства и экономической среды. Целью данного исследования является системная оценка зарубежного опыта выбора земельных участков для строительства объектов жилой недвижимости с целью выявления и адаптации ключевых характеристик, которые могут быть полезны для формирования комплексного подхода к подбору участков в российских условиях.

Литературный обзор. При проектировании жилой недвижимости выбор земельного участка является ключевым этапом, определяющим как экономическую эффективность, так и экологическую безопасность будущего строительства [8]. В этом контексте важно учитывать как российское, так и международное законодательство, регулирующее вопросы выделения земельных участков для различных целей.

В Российской Федерации существует ряд законов и нормативных актов, определяющих порядок выделения земельных участков для объектов различного назначения. Основы законодательства устанавливаются прежде всего Основным законом страны - Конституцией Российской Федерации. В соответствии с параграфом 9 Конституции, «Земля и другие природные ресурсы используются и охраняются как основа жизни и деятельности народов, проживающих на данной территории» [7]. Кроме Конституции, важную роль играют различные Кодексы, среди которых наиболее актуальным для настоящей темы является Земельный кодекс. Также значительное влияние оказывают Градостроительный кодекс, Лесной кодекс, Водный кодекс, Гражданский, Налоговый и Жилищный кодексы, которые регулируют многие аспекты, связанные со строительством и предоставлением земли для этих целей [4].

Основные мероприятия по использованию земельных участков, необходимых в рамках выделения земли, определены Федеральным законом «О земельном использовании» от 18 июня 2001 года № 78-ФЗ (с изменениями от 18 июля 2011 года), где изложены базовые концепции, а также цели и содержание таких мероприятий. В этом законе описаны обязательства и основания для

использования земли, указаны сроки регулирования, надзора и проверки земельных документов [1].

Федеральный закон «О государственной регистрации недвижимости» регулирует процесс кадастровой регистрации земельных участков и регистрацию прав на использование земли. Как правило, строительство объектов вне аграрной сферы нарушает текущее расположение территории, что требует изменения категории использования земли [6]. При этом необходимо соблюдение санитарных и экологических стандартов, а также обеспечение охраны окружающей среды, чтобы избежать или хотя бы уменьшить негативное воздействие на природу. Это означает, что выбор земельного участка осуществляется в соответствии с федеральными законами, такими как «О переводе земель из одной категории в другую», «Об охране окружающей среды», «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения», «О особо охраняемых природных территориях», «О недрах» и другими.

Законодательство о налогах и сборах, а также законодательство о оценочной деятельности Российской Федерации регулируют вопросы, касающиеся платежей за землю. В случае изъятия и выделения земельных участков необходимо учитывать такие документы, как указы Президента, постановления Правительства, нормы, правила, рекомендации и инструкции [5]. Как уже упоминалось, проектирование является важной частью строительства инженерных объектов. Проект подготавливается на этапе предварительного согласования расположения инфраструктуры и, при необходимости, пересматривается на этапе изъятия и выделения земельного участка [3].

Процесс проектирования включает несколько ключевых этапов:

1. Сбор начальной информации.
2. Расчет площади земельного участка.
3. Определение границ земельного участка.
4. Выявление убытков бывших владельцев, землевладельцев и арендаторов.
5. Планирование работ по мелиорации и рекультивации земель.
6. Установление режимов использования земли и ограничений (обременений).
7. Оценка целесообразности выбора земельного участка [4].

В контексте исследования устойчивого развития и планирования территорий, работы, посвященные экономике недвижимости, играют важную роль в понимании взаимодействия между экономическими и экологическими факторами. В.Н. Бердникова в своем учебнике «Экономика недвижимости» рассматривает ключевые аспекты оценки и управления недвижимостью, подчеркивая значимость устойчивого подхода к использованию земельных ресурсов [1]. Автор акцентирует внимание на важности экономической оценки земельных участков и их соответствия современным требованиям экологической безопасности, что является актуальным для выбора участков под строительство и других видов использования.

В.А. Боровкова, в своем учебном пособии по экономике недвижимости, также выделяет необходимость оценки экологического состояния земельных ресурсов [2]. В.А. Боровкова подчеркивает, что правильная экономическая

оценка и управление недвижимостью должны учитывать не только рыночные факторы, но и экологические риски, что в свою очередь способствует более устойчивому развитию урбанизированных территорий. Л.С. Васильева в свою очередь акцентирует внимание на том, что устойчивое развитие невозможно без учета экологических аспектов в процессе оценки и управления недвижимостью [3]. Л.С. Васильева утверждает, что внедрение экологических норм и стандартов в экономические модели позволяет минимизировать негативное воздействие на окружающую среду и улучшить качество жизни населения.

В рамках выбора участка для строительства объектов инфраструктуры критически важно учитывать существующие природные условия и требования к экологии. Ф.Р. Дж. Фаулер, М.С. Патерсон и С.Л. Танимото в своей работе подчеркивают, что ключевыми факторами при выборе участка являются местные природные условия, оценка экологического воздействия и соблюдение строгих строительных норм [9]. Ученые акцентируют внимание на необходимости интеграции принципов устойчивого развития в проектные решения, что способствует повышению экологической безопасности и улучшению качества жизни. Исследователи отмечают, что игнорирование этих факторов может привести к значительным экологическим последствиям, что в свою очередь может отразиться на здоровье и благосостоянии местного населения.

Также важной является роль местных сообществ в процессе планирования и согласования использования земель. М. Гусем акцентирует внимание на важности соблюдения региональных норм и стандартов, а также на необходимости вовлечения местных жителей в обсуждение вопросов землеведения [10]. Американский ученый считает, что активное участие местного населения может существенно снизить социальное напряжение и повысить экологическую устойчивость при застройке.

Важную роль в понимании влияния транспортной инфраструктуры на экосистемы играют исследования У.Ф. Лоуренса, М. Гусем и С.Г. Лоуренса, которые в своей работе рассматривают не только роль государственной и частной собственности в развитии урбанизированных территорий, но и необходимость соблюдения экологических норм при выборе участка [11]. Ученые выявляют, что учет экологических рисков, связанных с геологическими и гидрологическими особенностями местности, минимизирует возможные ущербы от застройки, что подчеркивает значимость комплексного подхода к проектированию и осуществлению строительных работ.

Д. Лабарак, С. Руссель и Л. Тардио в статье «Изучение прямого и косвенного регулирования утраты экосистемных услуг, вызванной строительством линейной инфраструктуры» подчеркивают, что устойчивое использование земель требует системной интеграции инженерных и экологических факторов на основе научного анализа и соблюдения норм градостроительного законодательства [12]. Французские исследователи утверждают, что устойчивость участка является ключевым показателем его пригодности под жилую застройку, особенно в условиях растущих требований к экологической безопасности. Данная работа показывает, что принятие во внимание экосистемных услуг в процессе проектирования может повысить долговечность и функциональность инфраструктурных объектов.

Таким образом, изучение литературы показывает, что устойчивое развитие и правильное использование земельных ресурсов являются ключевыми аспектами современного градостроительства и экономики недвижимости. Исследования различных авторов акцентируют внимание на необходимости интеграции экономических и экологических факторов в процесс планирования и оценки земельных участков [13,16]. Это подчеркивает значимость устойчивого подхода к управлению недвижимостью, что способствует не только повышению качества жизни населения, но и обеспечению защиты окружающей среды. В результате, внедрение принципов устойчивого развития в практику управления недвижимостью становится актуальной задачей для достижения баланса между экономическими интересами и экологической безопасностью.

Методология исследования. В данном исследовании для анализа зарубежного опыта подбора земельного участка для реализации проектов жилой недвижимости применен качественный и количественный методы. Основной целью этого этапа является систематизация данных, касающихся характеристик земельного участка, а также оценка их влияния на принятие решений в процессе проектирования.

Для сбора информации были использованы следующие методы:

1. Анализ литературы – изучение существующих публикаций, научных статей и отчетов, касающихся практик подбора земельных участков в различных странах, что позволяет выявить ключевые факторы, влияющие на выбор.

2. Кейс-метод – выбор нескольких успешных зарубежных проектов жилой недвижимости, в которых подробно анализировались принятые решения относительно характеристик земельных участков, что включает в себя изучение таких факторов, как местоположение, инфраструктура, экологические условия и правовые ограничения.

3. Сравнительный анализ – систематическое сопоставление выбранных характеристик земельных участков на основе различных примеров успешных застроек, что позволяет выделить наиболее важные и влияющие факторы для принятия решений.

Результаты исследования. В современных условиях разработки жилой недвижимости выбор земельного участка является ключевым этапом, определяющим не только успешность проекта, но и его дальнейшее функционирование. Анализ зарубежных примеров позволяет выделить наиболее важные характеристики, которые оказывают влияние на принятие решений в процессе проектирования. Рассмотрим два успешных проекта – Eden во Франкфурте-на-Майне и Nizza Paradise Residence в швейцарском кантоне Тичино, а также комплекс «Минск Мир» в Беларуси.

Проект Eden, расположенный во Франкфурте-на-Майне, представляет собой элитный жилой комплекс, разработанный международной компанией JLL Residential Developments и открытый в марте 2022 года. Данный проект является образцом удачного выбора земельного участка, который основывается на тщательном анализе ключевых факторов, определяющих его успешность [14].

Одной из основных характеристик, влияющих на выбор земельного участка для проекта Eden, является его стратегическое расположение в центре Франкфурта. Местоположение имеет ряд преимуществ, которые делают его

привлекательным для потенциальных жильцов. Во-первых, наличие развитой инфраструктуры в непосредственной близости от комплекса, включая магазины, рестораны и культурные учреждения, способствует созданию комфортной и удобной жизни. Важно, что жители могут легко добраться до ключевых объектов городской жизни, что повышает качество их повседневного существования.

Во-вторых, доступность общественного транспорта, включая станцию метро U5 и автобусные маршруты, является важным аспектом для современных городских жителей, стремящихся к минимизации времени, затрачиваемого на передвижение. Данное обстоятельство делает проект особенно привлекательным для людей, работающих в финансовом и бизнес-центре города, что подчеркивает важность транспортной доступности как одного из решающих факторов при выборе земельного участка.

Архитектурные особенности комплекса также играют значительную роль в выборе земельного участка. Проект Eden включает вертикальные сады и стеклянные фасады, что не только придает современный вид зданиям, но и способствует интеграции с окружающей природой. Вертикальные сады служат не только декоративным элементом, но и улучшают микроклимат, способствуя поглощению углекислого газа и производству кислорода. Это важный аспект для будущих жителей, стремящихся к более экологичному образу жизни. Каждая квартира в комплексе имеет выход на застекленную лоджию, что расширяет жилое пространство и предоставляет возможность наслаждаться панорамными видами на город. Такой подход создает уникальную атмосферу, способствующую комфортной жизни. Архитектурные решения, направленные на создание открытых пространств, являются важным фактором при выборе земельного участка, так как они повышают его привлекательность и обеспечивают жильцам доступ к природному окружению.

Важно отметить, что проект Eden смог минимизировать влияние городского шума на качество жизни жильцов, несмотря на его центральное расположение. Это стало возможным благодаря использованию современных строительных технологий и материалов, которые обеспечивают звукоизоляцию. Устойчивые и качественные материалы не только способствуют созданию комфортного внутреннего пространства, но и увеличивают долговечность сооружения.

Nizza Paradise Residence, расположенный в живописных окрестностях озера Лугано, представляет собой выдающийся пример гармоничного сочетания авангардной архитектуры и великолепного природного ландшафта швейцарских гор. Одним из ключевых факторов, определяющих выбор земельного участка для данного проекта, является наличие обширной природной зелёной зоны. Преимуществом Nizza Paradise Residence является его расположение на месте исторического отеля Ницца, что не только подчеркивает связь проекта с местной культурой, но и добавляет ему дополнительную ценность. Уважение к историческому контексту места позволяет проекту выделяться на фоне современных жилых комплексов и делает его более привлекательным для потенциальных жильцов, ценящих как комфорт, так и культурное наследие региона.

Концепция проекта включает объединение различных типов пространств, что обеспечивает жителям доступ к общественным зонам, таким как парк Гуидино и музей скульптуры под открытым небом. Эти элементы не только украшают территорию комплекса, но и создают возможности для активного взаимодействия между жителями. Наличие таких общественных пространств способствует укреплению социальных связей, что является важным аспектом при выборе земельного участка для жилой недвижимости.

Учитывая экологические условия, проект Nizza Paradise Residence предлагает доступ к природным ресурсам и возможность ведения активного образа жизни. Включение пешеходных и велосипедных маршрутов в концепцию позволяет жителям наслаждаться окружающей природой, а также способствует экологически устойчивому стилю жизни. Таким образом, проект ориентирован на создание не только комфортного, но и экологически чистого жилого пространства.

В результате, при выборе земельного участка для Nizza Paradise Residence наиболее значимыми характеристиками являются:

1. Наличие природной зелёной зоны, а именно создание уютной атмосферы для отдыха и восстановления.
2. Культурная ценность, в частности, сохранение исторического контекста, что повышает привлекательность проекта.
3. Объединение различных типов общественных зон для укрепления сообщества.
4. Экологические условия. Доступ к природным ресурсам, что способствует активному и здоровому образу жизни.

Комплекс «Минск Мир», расположенный в центральном районе Минска, представляет собой амбициозную концепцию многофункционального пространства, в которую входят выставочный и финансовый центр, городской парк, спортивный комплекс и жилые кварталы. Выбор земельного участка для данного проекта обусловлен его центральным расположением, что является ключевым фактором, обеспечивающим легкий доступ к объектам социальной инфраструктуры и культурного назначения.

Центральное местоположение «Минск Мир» является важным элементом, способствующим привлекательности комплекса для будущих жителей. Близость к основным транспортным магистралям, образовательным учреждениям, медицинским заведениям и культурным объектам создает условия для комфортного и полноценного проживания. Данный аспект становится особенно важным при принятии решения о строительстве жилой недвижимости, так как высокий уровень доступности значительно повышает жизненные удобства жильцов. Концепция «Минск Мир» включает в себя разнообразные функциональные зоны, что позволяет создать гармоничную среду, где жильцы могут легко получать доступ ко всем необходимым услугам и развлекательным возможностям. Наличие выставочного и финансового центра в сочетании с городским парком и спортивным комплексом способствует формированию активного и здорового образа жизни. Таким образом, проект ориентирован на создание качественной жилой среды, способствующей социальному взаимодействию и укреплению общности.

Разнообразие стадий готовности жилых домов, варьирующихся от проектной стадии до ввода в эксплуатацию, демонстрирует гибкость подхода девелопера, компании Dana Holdings, к реализации проекта. Этот аспект позволяет адаптировать проект к меняющимся условиям рынка и требованиям потенциальных жильцов, а также обеспечивать возможность масштабирования и дальнейшего развития комплекса. Гибкий подход к проектированию и реализации позволяет эффективно реагировать на запросы целевой аудитории и снижает риски, связанные с неопределенностью рынка.

При осуществлении выбора земельного участка для строительства объектов жилой недвижимости необходима всесторонняя оценка целого ряда ключевых характеристик, таких как местоположение, инфраструктура, экологические условия и правовые ограничения. Каждая из этих характеристик оказывает значительное влияние не только на привлекательность участка для застройщиков, но и на его востребованность среди потенциальных жильцов.

Местоположение земельного участка представляет собой один из наиболее важных факторов, который определяет уровень интереса к нему как со стороны застройщиков, так и со стороны конечных пользователей. Примеры проектов, таких как Eden, расположенный во Франкфурте-на-Майне, и Минск Мир, находящийся в центральном районе Минска, наглядно демонстрируют, как центральное расположение способствует обеспечению жильцов легким доступом к общественному транспорту, образовательным и медицинским учреждениям, а также культурным объектам. Это, в свою очередь, создает комфортные условия для проживания и способствует повышению общего уровня качества жизни будущих жителей. Так, в проекте Eden более 82% квартир были проданы еще до завершения строительства, что ярко иллюстрирует высокую степень востребованности данного объекта на рынке недвижимости. При этом следует учитывать не только удобство местоположения, но и доступность ключевых транспортных магистралей, а также наличие достаточного количества парковочных мест, что особенно актуально для городов с высокой плотностью населения.

Развитие инфраструктуры на участке является еще одним ключевым аспектом, оказывающим влияние на его привлекательность для потенциальных жильцов. В таких проектах, как Nizza Paradise Residence, наличие общественных пространств, включая парки и спортивные объекты, значительно улучшает качество жизни, создавая благоприятную среду для отдыха и активного времяпровождения. Инфраструктура охватывает не только социальные объекты, такие как школы, детские сады и медицинские учреждения, но и коммерческие услуги, такие как магазины и рестораны, что делает жилые комплексы более привлекательными для покупателей. Проект Минск Мир, который предполагает более 4500 квартир и 250 000 квадратных метров коммерческой недвижимости, демонстрирует широкие возможности для социализации и досуга, включая выставочные и финансовые центры, что, в свою очередь, способствует созданию полноценной городской среды. При анализе земельного участка необходимо обращать внимание на степень его интеграции в существующую инфраструктуру, а также на возможности для ее дальнейшего развития и модернизации.

Экологические условия играют значимую роль в процессе выбора участка для жилого строительства. Проект Nizza Paradise Residence, расположенный в живописных окрестностях озера Лугано, наглядно иллюстрирует, как наличие природных зон может создать комфортные и здоровые условия для жизни. Природные факторы, такие как доступ к водным ресурсам, зеленым насаждениям и чистому воздуху, не только улучшают качество жизни, но и способствуют устойчивости жилья к негативным климатическим воздействиям. Согласно проведённым исследованиям, жилье, расположенное вблизи зеленых зон, может иметь на 15-25% более высокую рыночную стоимость [13]. В процессе анализа экологических условий крайне важно учитывать как текущие, так и потенциальные экологические риски, включая загрязнение окружающей среды и возможное воздействие на биоразнообразие [14].

Правовые ограничения, включая зонирование и градостроительные нормы, являются неотъемлемой частью анализа земельного участка, который планируется использовать для жилого строительства [13]. Каждая территория имеет свои правовые рамки, которые определяют допустимые типы застройки и устанавливают требования к проектированию и строительству. Это может касаться ограничений по высоте зданий, плотности застройки, а также экологическим стандартам и требованиям [10]. В проекте «Минск Мир» девелопер, компания Dana Holdings, сталкивается с необходимостью учитывать местные законы и нормативы, которые могут существенно повлиять на реализацию задуманного комплекса.

Выводы. Таким образом, выбор земельного участка для строительства жилой недвижимости требует комплексного подхода и тщательной оценки множества характеристик. Местоположение, инфраструктура, экологические условия и правовые ограничения являются ключевыми факторами, оказывающими существенное влияние на привлекательность участка, качество жизни и экономическую целесообразность строительства.

Стоит отметить, что, несмотря на имеющиеся достижения зарубежных проектов, российский рынок недвижимости обладает своими уникальными особенностями, которые необходимо учитывать в процессе планирования и реализации строительных инициатив. В России, в отличие от западноевропейских стран, многие проекты сталкиваются с проблемами недостаточной инфраструктуры, отсутствия должного внимания к экологическим аспектам и недостаточной оценки правовых ограничений. Для успешной реализации проектов в нашей стране необходимо перенимать лучшие практики зарубежного опыта, адаптируя их к местным условиям и требованиям, что включает в себя не только более тщательное планирование инфраструктуры, но и акцент на экологическую устойчивость, а также учёт правовых ограничений. В конечном итоге, создание проектов, ориентированных на потребности местного населения и учитывающих экологические аспекты, станет залогом их успешной реализации и долговременной востребованности на рынке недвижимости.

Список использованных источников:

1. Бердникова В.Н. Экономика недвижимости. 2-е изд., испр. и доп. учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Н. Бердникова. – Люберцы: Юрайт, 2022. – 190 с.
2. Боровкова В.А. Экономика недвижимости: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.А. Боровкова, В.А. Боровкова, О.Е. Пирогова. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 417 с.
3. Васильева Л.С. Экономика недвижимости: учебник / Л.С. Васильева. – М.: Эксмо, 2008. – 480 с.
4. Вандамиева О.М. Оценка стоимости земельных участков / О.М. Вандамиева. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2015. – 119 с.
5. Харрисон Г.С. Оценка недвижимости: учебное пособие / Г.С. Харрисон; пер. с англ. – М.: РИО Мособлупрполиграфиздат, 2014. – 231 с.
6. Максимов С.Н. Экономика недвижимости: учебник и практикум для академического бакалавриата. 2-е изд. / С.Н. Максимов. – М.: Изд-во Юрайт, 2021. – 423 с.
7. Румянцев Ф.П., Хавин Д.В., Бобылев В.В., Ноздрин В.В. Оценка земли: учебное пособие. – Нижний Новгород, 2021. – 275 с.
8. Севостьянов А.В. Экономика недвижимости: учебники и учебные пособия для студентов высших учебных заведений / А.В. Севостьянов. – М.: КолосС, 2007. – 276 с.
9. Fowler R.J.; Paterson M.S.; Tanimoto S.L. Optimal packing and covering in the plane are NP-complete // Inf. Process. Lett. – 1981. – 12. – 133-137.
10. Goosem M. Internal fragmentation: The effects of roads, highways and powerline clearings on movements and mortality of rainforest vertebrates. In Tropical Forest Remnants; Laurance W.F., Bierregaard R.O., Jr. Eds. – University of Chicago Press: Chicago, IL, USA. – 1997. – pp. 241-255.
11. Laurance W.F.; Goosem M.; Laurance S.G.W. Impacts of roads and linear clearings on tropical forests // Trends Ecol. Evol. – 2009. – 12. – 659-669.
12. Labarraque D.; Roussel S.; Tardieu L. Exploring direct and indirect regulation of ecosystem services loss caused by linear infrastructure construction // Revue d'Économie Politique. – 2015. – 125. – 277-298.
13. Hammad A.W.A.; Ali A.; David R. Sustainable urban facility location: Minimising noise pollution and network congestion // Transp. Res. Part E Logist. Transp. Rev. – 2017. – 107. – 38-59.
14. Paschke M. Legal challenges of the new energy policy in Germany // J. Min. Inst. – 2023. – 226. – 487-496.
15. Gellert P.K.; Lynch B.D. Mega-projects as displacements // Int. Soc. Sci. J. 2003. – 175. – 15-25.
16. Schmidt A.J. Implementing a GIS Methodology for Siting High Voltage Electric Transmission Lines. In Papers in Resource Analysis; Saint Mary's University of Minnesota University Central Services Press. – Winona, MN, USA, 2009. – Volume 11.

УДК 005.95/.96

**ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ В КОМПАНИЯХ
ЭНЕРГЕТИЧЕСКОЙ СФЕРЫ**

*Боровкова Анастасия Сергеевна,
Уральский институт управления – филиал
федерального государственного бюджетного
образовательного учреждения высшего образования
«Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации», г. Екатеринбург*

***Аннотация.** Данная статья посвящена современным проблемам и возможным перспективам их решения в управлении персоналом в российских компаниях энергетической сферы. Эти вопросы являются актуальными в силу того, что энергетическая сфера в настоящий период времени динамично развивается, что вызывает необходимость повышать уровень управления персоналом, что, в свою очередь, приведет к снижению текучести кадров и, соответственно, повышению прибыли компаний энергетической сферы. В процессе исследования был использован метод сравнительно-сопоставительного анализа, а также метод обобщений. Материалами исследования послужили статьи специалистов в области управления персоналом в различных компаниях энергетической сферы Российской Федерации. В процессе проведенного исследования автор приходит к выводу о том, что решение проблем управления персоналом в анализируемой сфере возможно при условии применения перечисленных в статье направлений решения этих проблем, базирующихся на опыте крупнейших энергетических компаний России.*

***Annotation.** This article is devoted to modern problems and possible prospects for their solution in personnel management in Russian companies in the energy sector. These issues are relevant due to the fact that the energy sector is currently developing dynamically, which causes the need to increase the level of personnel management, which, in turn, will lead to a decrease in staff turnover and, accordingly, an increase in the profits of energy companies. In the course of the research, the method of comparative analysis was used, as well as the method of generalizations. The research materials were articles by specialists in the field of personnel management in various companies in the energy sector of the Russian Federation. In the course of the conducted research, the author comes to the conclusion that the solution of personnel management problems in the analyzed area is possible provided that the directions listed in the article are applied to solve these problems based on the experience of the largest energy companies in Russia.*

***Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, энергетическая сфера, результативность, перспектива, специалист, условия работы.*

Key words: *personnel, personnel management, energy sector, efficiency, perspective, specialist, working conditions.*

Введение. Актуальность исследования выбранной темы обусловлена тем, что энергетический сектор в настоящий период времени может быть назван одним из тех, которые формируют базу высокотехнологичной отрасли практически всех отраслей экономики, которые, в свою очередь, обладают стратегическим значением с точки зрения развития Российской Федерации, причем не только с экономической, но и с социально-политической точки зрения. Исследователи полагают, что в настоящее время «наиболее значимым в системе управления компаний энергетического сектора выступает персонал с точки зрения как управления им, так и поддержания его квалификации на стабильно высоком уровне» [1, с. 5]. Соответственно, именно персонал может быть назван стратегическим ресурсом компаний, ведущих свою деятельность в сфере энергетики, что, в свою очередь, требует непрерывного поиска новых механизмов управления им для того, чтобы была обеспечена «максимальная его результативность как в среднесрочной, так и в долгосрочной перспективе» [2, с. 404].

Однако, существует ряд кадровых проблем энергетической сферы экономики в части управления персоналом, которые берут свое начало в уже существующем разрыве между потребностями энергетической отрасли в специалистах новой формации, готовых к разработке, производству и продвижению продукции энергетического сектора как на российский рынок, так и на зарубежные, с использованием наиболее передовых инновационных технологий и методов, и возможностями, которыми обладает традиционная система управления персоналом и подготовки кадров в энергетическом секторе Российской Федерации [3, с. 93]. Этот разрыв ведет к ряду проблем в сфере управления персоналом анализируемого сектора, требующих незамедлительного решения, поскольку речь идет об одной из наиболее значимых отраслей экономики России.

Соответственно, представляется целесообразным проанализировать наиболее часто встречающиеся проблемы управления персоналом в компаниях, относящихся к энергетическому комплексу Российской Федерации, а также обозначить перспективы решения этих проблем.

Материалы и методы. В качестве основных методов исследования послужили следующие: анализ теоретической литературы по теме исследования, сравнительно-сопоставительный анализ, а также метод обобщений. Материалами исследования послужили статьи в научных и научно-исследовательских изданиях, посвященные различным аспектам управления персоналом в компаниях энергетической сферы Российской Федерации.

Результаты. Современный период времени характеризуется тем, что на территории Российской Федерации возведено множество объектов энергетического комплекса. Из учреждений высшего образования ежегодно выпускается множество специалистов по разным направлениям энергетической отрасли, однако, одной из проблем является тот факт, что даже в достаточно крупных компаниях энергетической отрасли (за исключением компаний-

гигантов) нередко наблюдается текучесть кадров, причем главным образом речь идет о молодых специалистах. Исследователи объясняют это тем, что большинство компаний, работающих в энергетической сфере, используют в своей деятельности достаточно традиционные и нередко даже устаревшие методы взаимодействия персоналом в части управления им, что, несмотря на достаточно высокий уровень оплаты труда, ведет к уходу работников с низовых должностей [4, с. 280].

Необходимо отметить, что вопросам управления персоналом в компаниях энергетической сферы посвящено достаточно много современных исследований, причем как монографий, так и статей в профильных изданиях. Так, к примеру, в работе А.С. Громкова [5] проведен анализ наиболее распространенных проблем в сфере управления персоналом электроэнергетических компаний, а также предложены достаточно эффективные пути решения этих проблем на современном этапе развития энергетического сектора России. Нельзя не согласиться с автором в том, что для решения проблем в сфере управления персоналом энергетических компаний необходимо применять наиболее современные методы, часть из которых будет описана ниже.

Некоторые специалисты полагают, что в сфере управления персоналом компаний энергетического сектора встречаются проблемы, характерные именно для этой отрасли экономики. К таким автором можно отнести О.А. Волжанину и М.Ф. Фрик, чья работа посвящена особенностям и теоретическим аспектам управления персоналом в компаниях энергетической сферы, ведущих свою деятельность в России. Авторы подробно анализируют наиболее характерные проблемы, встречающиеся в сфере персоналу управления таких компаний, а также возможные направления решения этих проблем. Кроме того, авторы этой статьи уделяют повышенное внимание роли и месту квалификации персонала предприятий энергетической сферы с точки зрения ее влияния на состояние энергетической сферы России [6, с. 106].

Исследование В.Д. Торопова и Е.А. Волокитиной, проведенное в 2018 году, доказывает, что:

- текучесть персонала компаний энергетической отрасли за последние три года увеличилась и продолжает расти;
- средний возраст работников в компаниях энергетической сферы составляет 42,3 года;
- в большинстве случаев текучесть кадров в анализируемой сфере связана с тем, что энергетические компании покидают молодые специалисты, которые были приняты на рабочие должности непосредственно после обучения. При этом молодые специалисты покидают компании после получения определенного опыта по профессии [7, с. 1152].

Можно согласиться с В.Д. Топоровым и Е.А. Волокитиной в том, что в качестве наиболее значимых причин текучести кадров энергетических компаний могут быть названы следующие: отсутствие возможностей карьерного роста у молодых специалистов (или, как минимум, крайне медленный карьерный рост), невысокий уровень оплаты труда на «низовых» рабочих специальностях.

Как полагают отдельные исследователи, среди недостатков управления

персоналом в компаниях энергетической сферы можно назвать следующие:

1. Применение наиболее традиционных и, соответственно, устаревших методов взаимодействия с персоналом, а именно: метода «кнута и пряника», который состоит в поощрении, причем не всегда финансовом, за качественно выполненную работу и, соответственно, в наказании в том случае, если работа выполнена некачественно.

2. Недостаточное количество специализированных курсов и программ обучения и повышения квалификации, в том числе на базе той компании, в которой персонал занят непосредственно.

3. Отсутствие возможностей карьерного роста, в особенности для специалистов, пришедших на «низовые» рабочие специальности сразу после профильного обучения в учреждении высшего или среднего профессионального образования. Необходимо отметить, что недостаточные возможности карьерного роста – это реалии сегодняшнего дня, поскольку далеко не каждый молодой специалист в будущем сможет стать начальником.

4. Недостаточный уровень оплаты труда, в особенности в небольших компаниях и для низших должностей и специальностей [8, с. 52].

5. Отсутствие дифференцированного подхода к оплате труда, в особенности если сотрудники показывают высокий уровень производительности. Зачастую случается так, что работники получают одинаковую заработную плату вне зависимости от выработки или же вклада в деятельность компании. Это представляется в корне неправильным.

Одной из проблем можно также назвать низкую трудоотдачу. В силу того, что в компаниях энергетической сферы практически не применяются описанные ниже современные системы стимулирования и оплаты труда, у работников просто отсутствует стимул выполнять свою работу максимально качественно, поскольку финансовая отдача в данном случае минимальна.

Проблема низкой трудоотдачи (иными словами, низкой производительности труда) напрямую вытекает из неэффективной организации труда, причем особенно это справедливо для «низовых» специальностей, а также для тех видов деятельности, которые на связаны напрямую с производством продукции. Так, к примеру, работники нередко вынуждены либо ждать, чтобы приступить к своему участку деятельности, либо откровенно саботируют работу, полагая, что за ту заработную плату, которую они получают, они делают более, чем достаточно. Данная проблема является системной и требующей незамедлительного решения.

Как уже было сказано выше, в компаниях энергетической сферы практически не применяются современные системы стимулирования и оплаты труда, давно взятые на вооружение в зарубежных компаниях данной отрасли. Решение данной проблемы видится в более активном применении таких систем стимулирования и оплаты труда, как: система Ипрошеар (предполагает определение норматива затрат рабочего времени на единицу продукции в базовом периоде путем деления суммы отработанных человеко-часов на количество выпущенной продукции в натуральном выражении. Поощрение из прибыли осуществляется при наличии экономии рабочего времени на

фактический выпуск продукции по сравнению с рассчитанным базовым нормативом его затрат), система Скэнлона (применяется на предприятиях, выпускающих трудоемкую продукцию, где высока доля затрат на труд в общих издержках) и система Ракера (применяется на предприятиях, производящих материало- и капиталоемкую продукцию, в себестоимости которой высока доля материальных затрат). Применение вышеперечисленных систем даст возможность стимулировать работников финансово в зависимости от их трудового вклада в деятельность компании, что, в свою очередь, будет способствовать снижению текучести кадров.

Следующем проблемой в анализируемой сфере можно назвать неэффективный менеджмент в целом и неграмотное название менеджеров по персоналу. Нередко на должности менеджеров назначаются лица, «приближенные» к руководству компании или же имеющие их протекцию. При этом профессиональные качества таких сотрудников принимаются во внимание в последнюю очередь. Это ведет к тому, что весь процесс управления в компании начинает сталкиваться с трудностями.

Следующая проблема является комплексной и включает в себя такие аспекты, как найм, отбор, обучение и сохранение кадров в организации энергетической сферы. Очень небольшое число компаний данной сферы обучают персонал «под себя», поскольку на это, как правило, нет финансовых и человеческих ресурсов. Эта проблема могла бы быть решена разработкой систем наставничества, которые активно применяются в наиболее крупных российских и зарубежных компаниях.

Все вышеперечисленное ведет к необходимости поиска новых форм, средств, методов и приемов работы с персоналом в части управления им, а также вызывает острую необходимость скорейшей разработки, внедрения и реализации новых направлений деятельности в анализируемой сфере.

В данном случае можно согласиться с С.В. Мищеряковым, который полагает, что «сфера управления персоналом отечественных компаний энергетической отрасли только вступает на путь реализации новых направлений в управлении персоналом» [9, с. 20], соответственно, в этой области открывается широкое поле для деятельности, которое в перспективе принесет прибыль компаниям энергетической сферы.

Для решения вышеописанных проблем управления персоналом в компаниях энергетической сферы необходимо, в первую очередь, все усилия направить на формирование системы экономической заинтересованности всех субъектов социально-экономических отношений в рамках решения общих задач максимально эффективной и безопасной деятельности в сфере энергетики. В качестве второго направления можно назвать формирование системы поддержания и повышения профессиональной квалификации персонала энергетических компаний. Еще одним направлением может стать модернизация системы контроля качества персонала компаний энергетической сферы, равно как и системы управления обеспечением качества.

Помимо того, что было перечислено выше, компаниям энергетической сферы целесообразно взять на вооружение формы, средства и методы управления персоналом, применяемые в наиболее крупных энергетических

компаниях Российской Федерации, к примеру, в ПАО «Газпром». С целью максимально эффективного управления персоналом в этой организации были разработаны и успешно внедрены в действие многочисленные корпоративные коммуникации, образующие сеть. В эту сеть входят официальные сайты ПАО «Газпром» и иных компаний, входящих в данную группу, корпоративные издания (как в электронном, так и в печатном виде), информационно-справочные системы и т.д. [10, с. 13]. Кроме того, ПАО «Газпром» направляет значительные ресурсы на обеспечение условий постоянного профессионального развития работников, а также предоставляет своим сотрудникам пакеты мер социальной защищенности.

Однако, необходимо отметить, что не весь опыт крупных энергетических компаний типа группы «Газпром» следует проецировать на систему управления персоналом в других компаниях данной сферы. Так, к примеру, в группе «Газпром» достаточно сильная корпоративная политика, которая включает в себя, помимо прочего, необходимость участия работников в различных корпоративных мероприятиях, праздниках и т.д. Как правило, у достаточно большой части работников компаний такая необходимость вызывает либо безразличие, либо раздражение. Это обусловлено тем, что корпоративная культура России до сих пор имеет значительные отличия от таковой в странах Запада. Несмотря на достаточно высокую эффективность таких корпоративных мероприятий с точки зрения сплочения персонала и привития ценностей компании, есть смысл предоставить работникам самостоятельно решать, хотят ли они принимать участие в подобных активностях.

Выводы. Подводя итог тому, что было изложено выше, можно сделать ряд выводов относительно наиболее актуальных проблем управления персоналом в компаниях энергетической сферы, а также возможных перспектив решения этих проблем, а именно:

1. В качестве наиболее значимых проблем управления персоналом в современных энергетических компаниях Российской Федерации можно назвать следующие: высокий уровень текучести кадров, средний возраст сотрудников энергетических компаний более 40 лет, недостаточный уровень оплаты труда (в особенности это справедливо для специалистов на низших должностях), отсутствие современных методов стимулирования персонала.

2. Перспективы решения проблем управления персоналом видятся в следующем:

– развитие программ привлечения и удержания талантливых специалистов с помощью привлекательных бонусов, возможности карьерного роста и обучения;

– создание гибких систем графиков работы и баланса работы и личной жизни, чтобы повысить удовлетворенность сотрудников и снизить их склонность к уходу.

– развитие программ привлечения молодых специалистов с помощью стажировок, партнерств со вузами и специализированными учебными заведениями;

– организация программ обучения и развития для старшего поколения сотрудников с учетом их опыта и потенциала.

- внедрение системы грейдинга и КРІ (ключевых показателей эффективности) для прозрачной оценки работы и вознаграждения сотрудников;
- разработка программ признания и поощрения сотрудников, таких как награды за выдающуюся работу или участие в проектах с приоритетами для компании.

Эти меры помогут повысить удовлетворенность и мотивацию сотрудников, привлечь и удержать талантливых специалистов, а также обновить и совершенствовать кадровую политику в энергетических компаниях.

Список использованных источников:

1. Зубеева Е.В. Подготовка кадров в области энергосбережения: опыт, проблемы, перспективы // Вестник ГУУ. – 2017. – № 11. – С. 5-10. – ISSN: 1816-4277eISSN: 2686-8415.
2. Белик В.Д. Стратегическое управление персоналом на предприятиях энергетической сферы // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2014. – № 2 (50). – С. 404-407. – ISSN: 2223-5639.
3. Кетоева Н.Л., Шавлинская К.А. Кадровые риски в энергетических компаниях // Вектор экономики. – 2018. – № 4 (22). – С. 93. – eISSN: 2500-3666.
4. Озерникова Т.Г. Управление персоналом организации. / учеб. пособие : в 2 ч. / под ред. Т.Г. Озерниковой. Ч. 2. – Иркутск: Изд-во БГУ, 2015. – 377 с.
5. Громков А.С. Актуальные проблемы управления персоналом в электроэнергетических компаниях и пути их решения // Экономика и социум. – 2020. – № 4 (71). – С. 1121-1123. – eISSN: 2225-1545.
6. Волжанина О.А., Фрик М.Ф. Особенности управления персоналом в отрасли энергетики // Строительный комплекс: экономика, управление и инвестиции: сборник научных трудов. Министерство образования и науки РФ, Южно-Уральский государственный университет, Кафедра «Экономика, управление и инвестиции». – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2013. – С. 106-109.
7. Торопов В.Д., Волокитина Е.А. Проблема текучести персонала на предприятиях сферы энергетики в России // Экономика труда. – 2018. – Том 5. – № 4. – С. 1147-1154. – ISSN: 2410-1613. – eISSN: 2412-8929.
8. Хакимов А.В. Стратегия работы с персоналом на предприятиях электроэнергетики // Научно-методические проблемы и новые технологии образования. – 2021. – № 3 (99). – С. 52-55. – ISSN: 2071-2219. – eISSN: 2687-1114.
9. Мищеряков С.В. Проблемы управления персоналом в энергетике в условиях построения энергоэффективной экономики // Надежность и безопасность энергетики. – 2009. – № 2 (5). – С. 19-20. – ISSN 1999-5555.
10. Санникова К.В. Система управления персоналом в российской транснациональной компании «Газпром»: характеристика, особенности, основные принципы // Формула менеджмента. – 2018. – № 1 (3). – С. 10-13. – eISSN: 2587-8891.

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 10 / 2024

Подписано в печать 15.10.2024

Рабочая группа по выпуску журнала

Главный редактор: Барышов Д.А.

Верстка: Сятынова А.В.

Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке

Научного объединения

«Вертикаль Знаний»

Россия, г. Казань

Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56

E-mail: nauka@znanie-kzn.ru

Сайт: <https://znanie-kazan.ru/>

